



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
METROCAR S.A. AGENCIAS PORTOVIEJO Y MANTA PERÍODO  
2022-2023.**

**AUTORA:**

**GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO HIDROVO**

**TUTORA:**

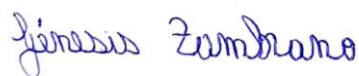
**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.**

**CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO HIDROVO, con cédula de ciudadanía 1315931004, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA METROCAR S.A. AGENCIAS PORTOVIEJO Y MANTA PERÍODO 2022-2023 es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

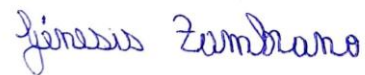


---

**GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO  
HIDROVO  
CC: 1315931004**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO HIDROVO, con cédula de ciudadanía 1315931004, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA METROCAR S.A. AGENCIAS PORTOVIEJO Y MANTA PERÍODO 2022-2023, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO  
HIDROVO  
CC: 1315931004**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA METROCAR S.A. AGENCIAS PORTOVIEJO Y MANTA PERÍODO 2022-2023, que ha sido desarrollado por **GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO HIDROVO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** , de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA**

**CC: 1309252409**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA METROCAR S.A. AGENCIAS PORTOVIEJO Y MANTA PERÍODO 2022-2023 , que ha sido desarrollado por **GÉNESIS JAMILETH ZAMBRANO HIDROVO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**MG. YESSENIA JOHANA  
MÀRQUEZ BRAVO  
CC:1312025693  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**MG. SUSY TATIANA  
TOALA MENDOZA  
CC:1312162835  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**MG. BENIGNO JAVIER  
ALCÌVAR MARTÌNEZ  
CC:1309511911  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo, agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones. A mis padres por ser los mejores guías y amigos, quienes se dedicaron a educarme haciendo un esfuerzo para que estuviera en excelentes instituciones educativas, por comprenderme en todas las etapas de mi vida y por su amor incondicional. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir cada una de mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día. En especial quiero agradecer a mi tutora Ing. María José Valarezo Molina, gracias por compartir su sabiduría y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido llegar a esta instancia tan anhelada.

A los profesores, gracias por gestionar sus conocimientos que me han ayudado a llegar al punto en el que me encuentro, sencillo no ha sido el proceso, sin embargo, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito.

**GÉNESIS JAMILETH  
ZAMBRANO HIDROVO**

## **DEDICATORIA**

Le dedico el resultado de este trabajo principalmente a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mi familia, principalmente a mi madre que me apoyo y acompaño en los momentos malos y en los menos malos durante todo el trayecto de mi vida estudiantil y de vida, por ser esa persona que me enseñó a afrontar las dificultades sin perder nunca la fe, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño.

**GÉNESIS JAMILETH  
ZAMBRANO HIDROVO**

## CONTENIDO GENERAL

|  |      |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                       | ii   |
| AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....                  | iii  |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....                      | iv   |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....                       | v    |
| AGRADECIMIENTO .....                               | vi   |
| DEDICATORIA .....                                  | vii  |
| CONTENIDO GENERAL.....                             | viii |
| CONTENIDO DE TABLAS.....                           | x    |
| RESUMEN.....                                       | xiii |
| ABSTRACT.....                                      | xiv  |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....                     | 1    |
| 1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 1    |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                            | 3    |
| 1.3 OBJETIVOS.....                                 | 4    |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....                       | 4    |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                  | 4    |
| 1.4 IDEA A DEFENDER.....                           | 4    |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....                    | 5    |
| 2.1 TALENTO HUMANO .....                           | 6    |
| 2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                | 6    |
| 2.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 7    |
| 2.3.1 RECLUTAMIENTO .....                          | 8    |
| 2.3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL .....                 | 8    |



|   |    |
|---|----|
| 2.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....                  | 9  |
| 2.3.4 RECOMPENSA .....                                | 10 |
| 2.4 PERFILES DE PUESTO .....                          | 11 |
| 2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....                    | 12 |
| 2.4.2 ANÁLISIS DE PUESTO .....                        | 12 |
| 2.4.3 PERFIL PROFESIONAL .....                        | 13 |
| 2.5 ANÁLISIS DE BRECHAS.....                          | 14 |
| 2.5.1 BRECHAS DE PERSONAL .....                       | 15 |
| 2.5.2 MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN ..... | 15 |
| 2.6 CAPACITACIÓN .....                                | 16 |
| 2.6.1 PLAN DE CAPACITACIÓN .....                      | 17 |
| CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....               | 19 |
| 3.1. UBICACIÓN .....                                  | 19 |
| 3.2. DURACIÓN .....                                   | 20 |
| 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....                       | 20 |
| 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....                         | 21 |
| 3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....                      | 21 |
| 3.6.1. BIBLIOGRÁFICO .....                            | 21 |
| 3.6.2. DE CAMPO.....                                  | 21 |
| 3.7. MÉTODOS.....                                     | 22 |
| 3.8. TÉCNICAS .....                                   | 23 |
| 3.9. HERRAMIENTAS.....                                | 24 |
| 3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....         | 25 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....              | 28 |
| 4.1 FASE I. ....                                      | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2 FASE II .....                               | 52 |
| 4.3 FASE III.....                               | 67 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 73 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....                          | 74 |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                       | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                              | 76 |
| ANEXOS.....                                     | 85 |

## **CONTENIDO DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Matriz de personal directivo.....   | 28 |
| Tabla 2 Matriz de personal Portoviejo .....   | 29 |
| Tabla 3 Matriz de personal Manta .....  | 29 |
| Tabla 4 Coeficiente de conocimiento .....   | 31 |
| Tabla 5 Coeficiente de argumentación .....  | 31 |
| Tabla 6 Fuentes de argumentación.....   | 32 |
| Tabla 7 Nivel de Competencia de los Expertos .....  | 32 |
| Tabla 8 Descripción global del puesto.....  | 38 |
| Tabla 9 Área de los puestos de trabajo .....  | 40 |
| Tabla 10 Lugar de trabajo .....   | 40 |
| Tabla 11 Cantidad de capacitaciones .....   | 43 |
| Tabla 12 Consideración sobre las capacitaciones.....  | 45 |
| Tabla 13 Resultados de las fichas de observación para el análisis de brecha del perfil de puesto de la empresa METROCAR S.A ..... | 53 |
| Tabla 14 Resultados de las fichas de observación para el análisis de brecha del perfil de puesto de la empresa METROCAR S.A ..... | 54 |
| Tabla 15 Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. ....  | 58 |
| Tabla 16 Valoración de puestos .....  | 58 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 17 Categoría de responsabilidades y solución de problemas de los puestos de trabajo.....                           | 59 |
| Tabla 18 Personal que cumple con todo el reglamento y requisitos .....   | 61 |
| Tabla 19 Personal que no cumple con la experiencia o la formación académica, pero no afecta sus funciones. ....          | 61 |
| Tabla 20 Personal que requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones ..... | 62 |
| Tabla 21 Porcentaje del análisis de brechas .....  | 62 |
| Tabla 22 Resumen del análisis de brecha del perfil de los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.....           | 63 |
| Tabla 23 Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones .....   | 64 |
| Tabla 24 Matriz 5w+2H .....  | 71 |

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación .....   | 5  |
| Figura 2 Ubicación de la empresa Metrocar en Portoviejo. ....   | 19 |
| Figura 3 Ubicación de la empresa Metrocar en Manta .....  | 20 |
| Figura 4 Matriz de validación .....   | 33 |
| Figura 5 Nivel de instrucción .....   | 35 |
| Figura 6 Número de horas laboradas.....   | 36 |
| Figura 7 Tiempo de entrenamiento que exige su puesto.....   | 37 |
| Figura 8 Tiempo de trabajo en su puesto .....   | 38 |
| Figura 9 Descripción global del puesto .....  | 39 |
| Figura 10 Área de los puestos de trabajo.....   | 40 |
| Figura 11 Lugar de trabajo .....  | 41 |
| Figura 12 Ítems sobre capacitaciones .....  | 44 |
| Figura 13 Ítems sobre capacitaciones 2 .....  | 46 |
| Figura 14 Resumen del análisis de brecha del perfil de los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta..... | 64 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 15 Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones .....  | 65 |
| Figura 16 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman .....  | 66 |
| Figura 17 Causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la empresa Metrocar S.A. .... | 67 |

## RESUMEN

Existen empresas, organizaciones y cooperativas que presentan algunas falencias en su gestión del personal al hallarse una brecha entre el puesto y el perfil del trabajador ocasionando debilidades en la eficiencia laboral que podrían presentar una severa repercusión en el desarrollo, productividad y rentabilidad empresarial. Por esta situación, el objetivo de esta investigación es analizar las brechas del personal de la empresa Metrocar S.A., período 2022-2023 para la determinación de un plan de capacitación que contribuya a la gestión de sus recursos humanos. La metodología empleada se orientó por los métodos inductivo, deductivo, cuantitativo y cualitativo, es una investigación de tipo bibliográfico y de campo, se utilizó como técnicas de recolección de información la encuesta, entrevista y el análisis de brechas cuyos instrumentos fueron cuestionarios y matrices. Entre los hallazgos se destacan que gran parte el personal se encuentra formado y capacitado universitariamente, el mayor porcentaje de trabajadores este destinado a la venta de vehículos, al personal le agrada recibir cursos de capacitación, existen deficiencias en las políticas de capacitación para el personal, lo que implica falta de lineamientos concretos para actualizar la formación de los conocimientos de los trabajadores. Se concluye que existe desconocimiento sobre el análisis de brechas y carecen de un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional. De los puestos analizados hay trabajadores con brechas existentes. El plan de capacitación se realizó acorde a las necesidades identificadas con viabilidad de manera técnica, económica y ambiental.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis, perfil, puesto, brechas, capacitación

## ABSTRACT

There are companies, organizations and cooperatives that present some shortcomings in their personnel management as a gap is found between the position and the worker's profile, causing weaknesses in work efficiency that could have a severe impact on business development, productivity and profitability. Due to this situation, the objective of this research is to analyze the gaps in the personnel of the company Metrocar S.A., period 2022-2023 to determine a training plan that contributes to the management of its human resources. The methodology used was guided by inductive, deductive, quantitative and qualitative methods, it is a bibliographic and field research, the survey, interview and gap analysis were used as information collection techniques, the instruments of which were questionnaires and matrices. Among the findings, it stands out that a large part of the staff is trained and university trained, the highest percentage of workers is destined for the sale of vehicles, the staff likes to receive training courses, there are deficiencies in the training policies for the staff, which implies a lack of specific guidelines to update the training of workers' knowledge. It is concluded that there is a lack of knowledge about gap analysis and they lack a training plan articulated with the institutional strategic plan. Of the positions analyzed there are workers with existing gaps. The training plan was carried out according to the needs identified with technical, economic and environmental feasibility.

**KEY WORDS:** Analysis, profile, position, gaps, training

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El análisis de las brechas del personal es una herramienta de gestión que ayuda a la comprensión del estado de la empresa, identificando sus puntos débiles entre los perfiles de cargos y el perfil profesional de cada empleado. Según Palacios (2018) “es una herramienta que permite realizar una comparación del estado real y lo que se desea en un determinado tiempo” (p.19). Para Ojeda (2021), es un proceso interno que lo hace el área del talento humano basándose en la comparación del perfil del puesto actual contra las competencias que posee el empleado, destacando que no solamente son las competencias humanas, sus conocimientos y sus comportamientos, sino también las competencias blandas o técnicas; y conociendo la situación se procede a la identificación de cuál es esa brecha que tiene el trabajador.

Por su parte, Gontero (2019) señala que el análisis de las brechas del personal se debe documentar para registrar lo relevante al estado real de la organización y determinar dónde se requiere especial atención, lo que conlleva a una optimización de resultados. No obstante, si no se miden previamente las brechas, se originan problemas en el desempeño laboral de los empleados, como el incumplimiento de competencias e indicadores de su cargo, así también es imposible formular e implementar un plan de acciones correctivas ni políticas para su cierre que lleve a la organización al estado esperado.

Estas aseveraciones coinciden con el criterio de Velásquez (2017) quien afirma que este problema surge de un proceso de reclutamiento y selección de personal carente de rigurosidad o en el cual se hizo necesaria la contratación de un aspirante con potencial o con mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, independientemente de si cumplía o no el perfil por completo, lo cual deriva en la afectación de la competitividad empresarial.

Bajo este contexto, cada día, existen más estudios en Latinoamérica sobre las brechas del personal como en Colombia que la Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral del Ministerio del Trabajo (2017) diseñó una metodología de identificación y medición de brechas de capital humano para reducir esta situación problemática de brechas de perfilamiento que surgen cuando los perfiles de los candidatos no se ajustan a los requisitos de las vacantes que publican los empleadores y las brechas de competencias que tienen los oferentes de empleo son diferentes a las que requiere el sector productivo. Cuando el nivel de cumplimiento del perfil es insatisfactorio el proceso de inducción y permanencia se vuelve tan engorroso, como oneroso (Torres, 2018).

Al respecto, se evidencia esta realidad en Ecuador porque hay empresas, organizaciones y cooperativas que presentan debilidades en su gestión del personal al hallarse una brecha entre el puesto y el perfil del trabajador (Valarezo, 2019). Situación similar presenta la empresa Metrocar S.A. (Concesionario Chevrolet) con más de 40 años en el mercado ecuatoriano del sector automotor, registra un total de 40 empleados en sus sucursales de Portoviejo y Manta; como parte de sus procesos de gestión del talento humano cuentan con un esquema estructurado para el reclutamiento y selección del personal, con los perfiles de los puestos de trabajo y realizan las inducciones correspondientes; sin embargo, no siempre es posible garantizar una satisfacción total al momento de elegir entre los aspirantes.

En adición a lo expuesto, en la empresa no existen registros que indiquen la aplicación previa de un análisis de brechas del personal, lo que complica significativamente la identificación de los posibles desfases entre el perfil profesional del cargo y el desempeño del trabajador ocasionando debilidades en la eficiencia laboral que podrían presentar una severa repercusión en el desarrollo, productividad y rentabilidad empresarial dados los costos en los que se incurre durante el proceso de adaptación inicial.



Ante esta realidad planteada surge la formulación del problema ¿De qué manera el análisis de las brechas del personal de la empresa Metrocar S.A., período 2022-2023 permitirá la determinación de un plan de capacitación?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La relevancia del análisis de las brechas del personal radica en su aporte como herramienta indispensable en la gestión del talento humano para establecer un correcto y adecuado desempeño laboral, que permita alcanzar las metas planteadas del empleado y los objetivos que se propone la organización. (Mendieta, et. al., 2020).

Partiendo de este precepto, es importante definir metodológicamente este proceso como contribución al subsistema de capacitación de las organizaciones, de manera que una vez identificados los elementos que constituyan grandes deficiencias puedan estructurarse planes adecuados de capacitación que garanticen a futuro la productividad del personal, en concordancia con lo señalado por Cota y Rivera (2017) respecto a los mecanismos para mejorar el desempeño de los empleados buscando superar las debilidades y deficiencias empresariales.

Una vez que han sido definidas las necesidades de capacitación es importante construir una planificación que optimice los recursos que han de invertirse durante este proceso, lo cual respalda la justificación económica de esta investigación. En este sentido, Huacón (2019) manifiesta que, en la planeación, es ineludible establecer la cantidad de cada uno de los recursos para realizar las estrategias, en este caso, capacitación, siendo preciso determinar la cantidad y clase de recursos necesarios, en función del periodo de planeación.

Asociado al tema económico se presenta, también, la justificación social de este proyecto, ya que al tener personal capacitado se logra desarrollar nuevas competencias profesionales que elevan sus aspiraciones y expectativas laborales, motivándolos a estar en preparación continua con la finalidad de mejorar su perfil

profesional, ganando mejores posiciones a nivel laboral y con ello mejorar su calidad de vida. La necesidad de mejorar las competencias técnicas y universales está enmarcada legalmente en la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño (2015) porque forman parte de los indicadores que se miden en la evaluación del desempeño laboral que realizan las instituciones públicas y muchas empresas privadas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las brechas del personal de la empresa Metrocar S.A., período 2022-2023 para la determinación de un plan de capacitación que contribuya a la gestión de sus recursos humanos.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

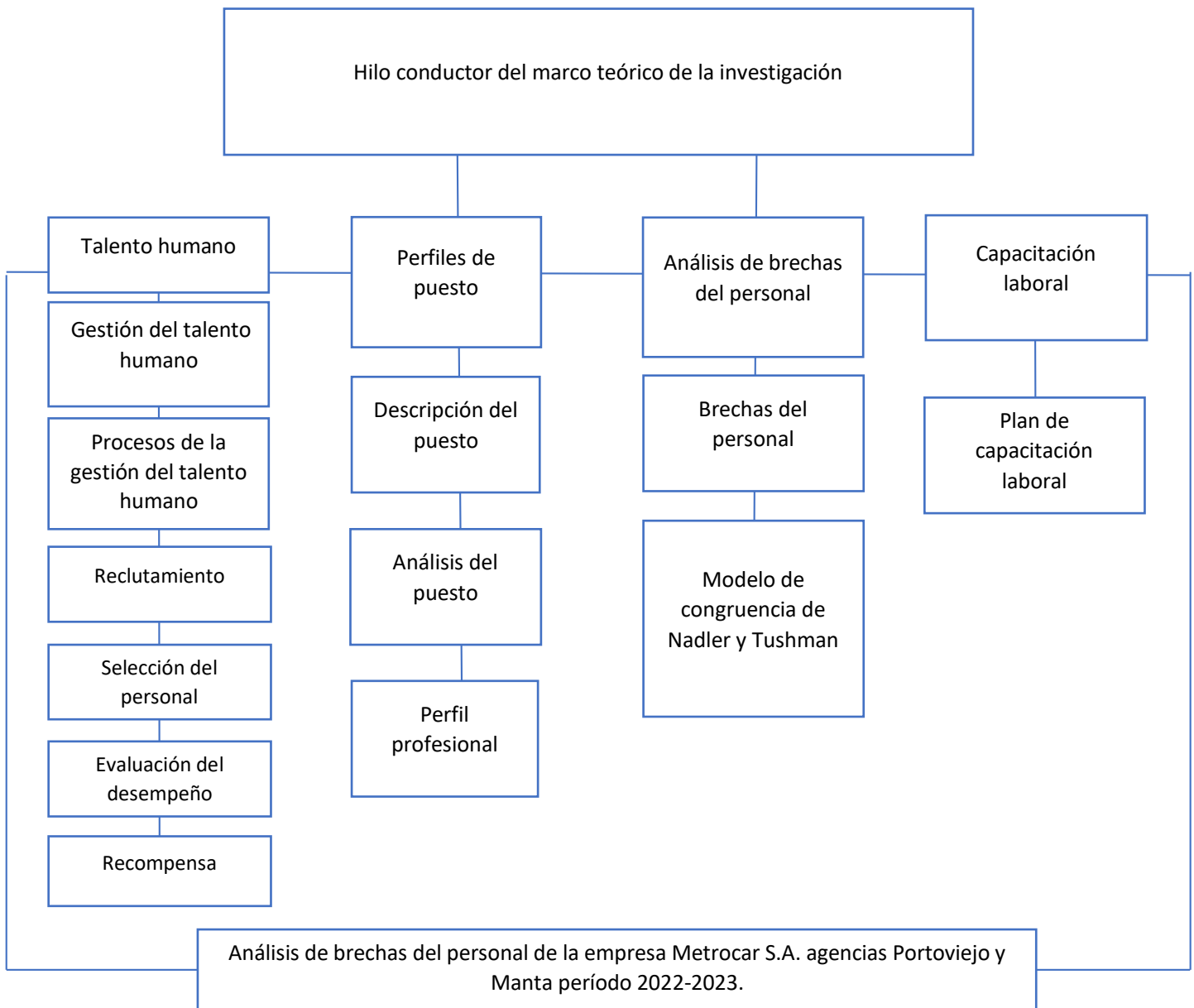
- Diagnosticar la situación actual de Metrocar S.A. en relación a la gestión de personal.
- Identificar los perfiles del personal para la determinación de brechas existentes en la plantilla actual.
- Proponer un plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas que responda al cierre de brechas específicas.

## **1.4 IDEA A DEFENDER**

El análisis de las brechas del personal de la empresa Metrocar S.A., permitirá la determinación de un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades existentes en la organización que optimice sus recursos humanos

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo da a conocer las directrices que guían el estudio, describiendo claramente el panorama global de teorías que abordan el tema y las principales evidencias teóricas existentes, el hilo conductor que permite darle coherencia a la investigación.



**Figura 1** Hilo conductor del marco teórico de la investigación

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.1 TALENTO HUMANO**

Es catalogado como factor clave porque admite conseguir objetivos de una empresa a través del impacto positivo de los empleados (Obando, 2020). En los actuales momentos el talento humano asume un valor agregado; por la tecnología y la globalización; que permite a los trabajadores mejorar el desempeño en la empresa, vinculándola con su motivación y bienestar personal (Poveda, 2018). El talento humano se entiende como la fuerza humana, debido al potencial de los colaboradores, sus destrezas, habilidades, inteligencia, competencias y experiencias que son indispensables para su funcionamiento y crecimiento de una empresa, organización o institución.

En este sentido, el talento humano se considera importante porque los sujetos que pertenecen a la empresa son los responsables del diseño y creación de los bienes y servicios, asimismo de instaurar el capital económico, y de establecer las metas (Ocampo et. al., 2019). Igualmente depende de estos, el crecimiento constante por lo que no solo es preciso su desenvolvimiento con eficacia, sino es fundamental que mediante las diferentes estrategias ejecute el desarrollo de los procedimientos.

Por su parte, Ramírez et. al., (2018) manifiestan que el talento humano es un factor primordial y todo lo que implican sus procesos como el análisis de los puestos y su evaluación del desempeño. En las empresas grandes e instituciones públicas se cuenta con la unidad de administración del talento humano siendo el área de personal que orienta a los trabajadores, su desempeño laboral, se encargan de la relación entre los empleados y los jefes. Por tal razón, con el transcurso del tiempo la gestión del talento humano ha incrementado su importancia.

## **2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Martínez et. al., (2018) asevera que lo prioritario es una adecuada gestión y desarrollo del talento humano para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales. En función a esto, toda empresa pretende cumplir lo antes

señalado. Las exigencias hacia las empresas se han acrecentado con la rapidez tecnológica y la evolución de la sociedad en la cual es necesario mejorar cada día más las gestiones administrativas y operativas, buscando su productividad y rentabilidad, requiriendo que su talento humano conozca y maneje sus procesos.

Desde estas perspectivas, conjuntamente las empresas deben prestar atención a lo que manifiestan Valarezo et. al., (2018) que “se consideran no solo las necesidades del negocio, también la influencia del entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un equilibrio de los intereses” (p.64). Todos estos requerimientos actuales de las empresas se tratan de alcanzar, en especial, en las que brindan productos y servicios directamente al cliente por lo que sus trabajadores son la pieza primordial.

Bajo este ámbito, la gestión del talento humano se adapta a las necesidades que emergen del entorno (Rodríguez, 2021). La gestión del talento humano como base de la empresa pretende el desarrollo de la competitividad creando un sistema organizacional que conlleve al éxito. (Ramírez et. al., 2019). Esto conduce al impulso y perfeccionamiento del personal para su crecimiento que implica el progreso de la empresa.

### **2.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La integración del talento humano, la realiza el departamento de gestión de personas en el cual se concibe diversos procesos como el reclutamiento, selección e inducción, que son los encargados de identificar al personal apto que alcance desempeñar las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo de las funciones solicitadas (Del Carpio, 2020).

De la integración del personal en la empresa puede surgir una tendencia positiva o negativa en objetivos y metas a cumplir, si bien parece sencillo escoger a quien al personal laboral requiere de un estudio minucioso y con objetividad (Rojas, 2018). Para esto se debe conocer lo que se quiere, a quien se necesita y para llegar a satisfacer los requerimientos de la empresa. Por todo lo antes mencionado, se reconoce que la gestión del talento humano, que se rige por los procesos primordiales para su desenvolvimiento en cualquier empresa que se centran

tradicional en cinco que son: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño, que se explicaran detalladamente a continuación.

### **2.3.1 RECLUTAMIENTO**

De conformidad con Casamalhuapa et. al., (2021) se define como “es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 15). En el reclutamiento se realizan los procedimientos para la divulgación y el ofrecimiento del trabajo al entorno, para esto es pertinente captar la atención de suficientes candidatos con un potencial calificado para hacer un proceso de selección adecuado.

Un aspecto importante ante el proceso de reclutamiento es la investigación que se debe hacer con frecuencia por parte del área del talento humano que debe cubrir todos los niveles y departamentos de la empresa para identificar las necesidades de personal y cuál es el perfil, así como las características que los miembros nuevos deben ofrecer y mostrar (Castillo et. al., 2021).

Al momento de hacer el reclutamiento puede ser con fuentes internas o externas. El interno se realiza con el personal de la empresa que puede ascender o reubicación de un empleado y el externo mediante medios orales y escritos como archivos de hojas de vidas o currículo de candidatos que se presentan de manera espontánea o presentados por empleados, carteles en medios de comunicación, empresas de reclutamiento o contactos con sindicatos o universidades (Martínez y Roque, 2019).

### **2.3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La selección del personal es un proceso complejo debido a que se caracteriza por la elección de los candidatos para un puesto de trabajo, escogiendo entre los reclutados aquel que tenga mayor porcentaje de adaptación al cargo, la empresa y desempeñarse correctamente. El proceso se inicia cuando una persona pide un empleo y finaliza al tomar la decisión de contratar al solicitante escogido (Guerrero,

2021). Por lo tanto, es importante destacar que todos los individuos son distintos poseen diferentes habilidades y conocimientos por lo que el proceso de selección debe realizarse con detenimiento y precisión que no baste solo el diagnóstico sino la proyección de cómo será el candidato en la ejecución de su desempeño a futuro.

Para Bolaños (2020) representa la responsabilidad de integrar a una persona idónea que responda con las expectativas específicamente del cargo requerido. La selección del personal constituye un proceso de comparación y decisión. Bajo este contexto, de manera práctica se deben realizar las entrevistas preselección, la verificación de datos, las pruebas, los exámenes médicos, la entrevista con el superior y dentro de estas etapas se encuentra la descripción completa del puesto que involucra el perfil de puesto.

### **2.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Rondón (2019) esboza que la evaluación del desempeño se refiere al proceso de revisión y evaluación bien sea de cada uno de los miembros o a todo el equipo, con respecto a sus logros. Esto servirá para la identificación de la eficiencia del trabajador en la búsqueda de desarrollar de manera apropiada planes de desarrollo, metas y objetivos. Este proceso busca estimular el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus quehaceres cotidianos.

Desde este planteamiento se ve un elemento primordial que es la importancia que se le da a cada uno de los miembros de la organización reconociendo el papel que juegan en el desempeño de ese gran sistema que es la organización. Evaluar permite corregir a tiempo y al menor costo, tener una visión amplia del funcionamiento y generar nuevas estrategias para lograr los objetivos, las metas y fines establecidos (Matabanchoy, 2019).

Por lo antes mencionado, la evaluación del desempeño laboral es de gran relevancia porque permite tener una mirada transversal de todo lo que ocurre en la organización. “Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la

organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2016 p.31).

Este criterio esbozado por Alles presenta una visión amplia con relación a la evaluación, mostrando que tiene un alcance mucho más profundo ya que persigue el desarrollo personal y profesional de los colaboradores con miras a su crecimiento a la par que persigue la pertinente utilización de todos los recursos. Esto en una organización es importante pues conlleva a obtener mejores resultados, planteando una sinergia entre desarrollo personal, laboral y eficiencia.

La evaluación persigue el desarrollo personal y profesional de los empleados o colaboradores en la medida que da un reflejo claro de sus habilidades a nivel individual y competitivo en beneficio del desarrollo de la organización. Por lo tanto, es necesario el análisis de brechas y así comparar el perfil del puesto contra la hoja de vida del empleado, en aras de corregir aquellos aspectos en los que se encuentren deficiencias (Mamani y Cáceres, 2019).

#### **2.3.4 RECOMPENSA**

La recompensa se entiende como el incentivo por el trabajo ejecutado. Esto implica la determinación sobre la manera en que se va a retribuir a los trabajadores por las labores realizadas. Las recompensas penden del esfuerzo individual o grupal que estén dispuestos a realizar lo que representa una relación de costo y beneficio. Es conveniente, que los incentivos traspasen lo monetario y se concentren en los deseos internos del empleado, para crear mayor responsabilidad e identificación con la empresa (Pérez y Puma 2021). En las recompensas complementarias al salario, se mencionan los concernientes con la producción, compensación por adquirir conocimientos nuevos, incrementos por méritos según la evaluación del desempeño, apoyo económico. Por otro lado, hay otras generales, como el transporte, uniformes, guardería, servicios de cafetería y restaurante, flexibilidad en los horarios, días feriados adicionales, actividades deportivas y culturales.

Choez y Vélez (2021), mencionan que las recompensas se relacionan con la motivación al personal que es esencial para la conducción de la empresa que



requiere del compromiso de sus trabajadores y se evidencia en el desempeño laboral de ahí la importancia en la gestión del talento humano. Sobre esto en particular, cabe destacar que una empresa que motive a sus empleados con recompensas tendrá una mayor oportunidad en el desarrollo de todas las actividades laborales.

## **2.4 PERFILES DE PUESTO**

Los perfiles de puesto suministran la descripción de los deberes, los datos necesarios acerca de las especificaciones del puesto, de modo que la empresa posea un conocimiento apropiado sobre los requisitos como la educación, experiencia, competencias blandas que corresponden poseer las personas para ejecutar el trabajo (Morales, 2018). Ciertamente, los puestos se ocupan con trabajadores que deben cumplir con particularidades requeridas para satisfacer las necesidades y características del cargo.

A nivel organizacional la base de su estructura es el perfil de puestos porque todas las personas deben tener claro sus funciones y el por qué ocupan su puesto. Esto representa que los perfiles de puesto proporcionan entendimiento y comprensión al trabajador en la búsqueda de la producción y aportación eficaz y eficiente a la empresa.

Ahora bien, el análisis de puestos proporciona un compendio de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, las habilidades, los conocimientos necesarios y las condiciones de trabajo en las que se efectúa. Se despliega en tres momentos, cuando se origina la empresa, que se da por primera vez el inicio a un programa de análisis de puestos, cuando se construyen nuevos puestos de trabajo y el último, por los adelantos tecnológicos que hay una transformación de manera significativa en los puestos de trabajo. Este análisis se realiza posteriormente del diseño del puesto y cuando se realiza el trabajo (García, 2017).

### **2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

La descripción del puesto es la narrativa y expositiva que presenta de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto, es decir, de su contenido y cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto. Lleva consigo caracterizar por escrito las funciones, las obligaciones, tareas y responsabilidades de manera específica del puesto de trabajo (Pérez, 2020).

Desde ese criterio caracterizar un puesto representa vincular lo que realiza el ocupante, el cómo, sus condiciones y porqué lo hace. La descripción del puesto es una representación simplificada del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La conformación más común de una descripción del puesto contiene el título del puesto, la sinopsis de las actividades que habrá que desempeñar y las primordiales responsabilidades (Ipanaqué, 2021). Por lo general, es el gerente o el especialista del talento humano es la persona que diseña los puestos que debe tomar en cuenta los conocimientos, las capacidades, destrezas y las habilidades que se requieren hacia la búsqueda del desempeño pleno en el puesto.

### **2.4.2 ANÁLISIS DE PUESTO**

El análisis de puesto se realiza partiendo de la descripción del puesto, de vinculación estrechamente, se diferencian en que la descripción del puesto se dirige hacia al contenido del puesto, lo que ejecuta, cómo, cuándo, y por qué lo hace el ocupante. Mientras que el análisis de los puestos tiene la búsqueda de la determinación de los requisitos mentales y físicos que el ocupante debe desempeñar con las condiciones de trabajo y las responsabilidades del puesto (Delpueche, 2022). El análisis de puesto se concibe desde el detallar lo que requiere de su ocupante en relación a sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para que se pueda desempeñar adecuadamente en el puesto.

Asimismo, el análisis de los puestos revisa las especificaciones del puesto relacionada con el sujeto que lo ocupará; marcha como un análisis comparativo de

los requisitos y exigencias del puesto que atribuye a la persona que lo ocupará, desde la consideración física y mental, las condiciones del trabajo y las responsabilidades (Advantys, 2021). Desde esta perspectiva el análisis de puestos para que posea una adecuada base de comparación, se requiere establecer los factores de las descripciones. Los factores principales de las descripciones empleadas en las empresas son requisitos mentales y físicos, responsabilidad y condición de trabajo.

### **2.4.3 PERFIL PROFESIONAL**

El perfil profesional se ha establecido como una herramienta elemental para la gestión del talento humano porque con sus especificaciones deben iniciar la toma de decisiones que se acogen en los procesos de selección, evaluación de rendimiento, formación, promoción y/o políticas de despido (Fernández, 2017). El perfil profesional destaca rigurosamente la formación académica, igualmente pueden localizarse enunciaciones que se enfocan en el tipo de tareas que la persona potencial pueda hacer, las habilidades y competencias que posee.

Bajo este contexto, se entiende por perfil profesional al conjunto de conocimientos, competencias técnicas, habilidades, competencias metodológicas y cualidades y actitudes personales que consienten al trabajador a acceder a una empresa. Al respecto, es importante acotar que sobre el perfil profesional que, en una empresa que aplica la gestión por competencias se requiere que el personal posea habilidades personales y profesionales, que tengan capacidades para resolver problemas de su cargo (Coba et. al., 2021).

En el perfil profesional se puede distinguir enunciaciones pedagógicas o formativas y laborales del concepto perfil profesional. Las enunciaciones laborales vislumbran requisitos como competencias y habilidades. Por su parte, las definiciones pedagógicas o formativas enfatizan el papel de los conocimientos. De la misma manera también se consideran las enunciaciones de práctica profesional, de perfil del egresado en el perfil profesional.

En la actualidad, el perfil profesional debe sobresalir en vista del cambio en la demanda laboral, señala Cañizales (2020) que deben ser con alta calificación y porque en algunos casos el personal puede ser sustituido por la tecnología. Por otra parte, Muñoz (2021) comenta que en esta era tecnológica las plataformas digitales son una herramienta para revisar el perfil profesional.

## **2.5 ANÁLISIS DE BRECHAS**

Para Loor y Palacios (2018) es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización. Con respecto a esta herramienta su proceso se puede llevar a cabo en cualquier momento porque ayuda a la recopilación de información que se necesita para optimizar el desempeño. El análisis de brechas ayuda a la empresa a determinar debilidades en el desempeño laboral. En el análisis de brechas se pueden encontrar entre las brechas del capital humano, brechas de perfilamiento y por competencias.

Para el análisis de brechas y el desarrollo de sus procesos se debe delimitar qué se pretende mejorar, definiendo concretamente sobre lo que se quiere actuar, precisando objetivos hasta realizar una planificación en la búsqueda de lograr cerrar la brecha (Carrasco, 2021).

Según Ojeda et. al., (2021) es un proceso interno que lo hace el área del talento humano basándose en la comparación del perfil del puesto actual contra las competencias que posee el empleado. Las herramientas que se utilizan para medir las brechas, el diseño de indicadores, análisis FODA, entrevistas con preguntas orientadoras para la identificación y medición de brechas, encuestas a empresas, modelos macroeconómicos, consultas a expertos. Aunado a esto, la elaboración de un análisis de brechas con una herramienta de gestión de negocios como el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, que se aplica en esta investigación, son más efectivos y al compartir la información con los trabajadores de forma conveniente y organizada; para esto se debe gestionar la información y mejorar las comunicaciones en la búsqueda de que todos estén en sintonía.

### **2.5.1 BRECHAS DE PERSONAL**

Antes de abordar las brechas de personal es imprescindible mencionar las brechas de capital humano y para la realización de su identificación hay que entender en qué radica. Al respecto, las brechas de capital humano se producen cuando hay un desequilibrio que brota entre el aspecto formativo y educativo con la demanda laboral. Esta brecha se manifiesta en bajos niveles de empleabilidad que impacta en la productividad y competitividad de las empresas. Esta desarticulación entre oferta y demanda se observa en las destrezas, habilidades y los conocimientos del talento humano vinculado a un sector productivo (López, 2021).

Con respecto a las brechas del personal se refiere al desequilibrio existente en referencia al puesto de trabajo y el perfil de la persona. Esta situación se puede presentar porque los responsables del talento humano no tienen el tiempo o los recursos necesarios para seleccionar y contratar a los empleados idóneos lo que ocasiona un deficiente desempeño laboral que genera rotaciones o despidos. Afirma Aravena (2018), que esta brecha se debe reducir consecuentemente para bajar el índice de rotación del personal que causa estrés laboral.

### **2.5.2 MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN**

El modelo de congruencia de Nadler y Tushman es una herramienta de gestión de negocios que determina las causas del origen de los problemas de desempeño. Fue elaborado por David A. Nadler y Michael L. Tushman teóricos organizacionales a inicios de la década de los años 80. Este modelo se basa en la idea de que en una empresa existen cuatro elementos principales y cada uno de ellos tiene una relación única con los demás. Esos cuatro elementos principales son: trabajo, personas, estructura organizativa y cultura (Laoyan, 2022).

Los componentes del modelo de congruencia se dividen en las Entradas (inputs) son elementos para la configuración y desarrollo de la misión también lo integra las demandas y restricciones del ambiente de la organización. Los recursos o activos a los que tiene acceso la organización. La historia constituida por las decisiones

estratégicas, el comportamiento de los líderes, las soluciones a las crisis y el progreso de los valores éticos. La estrategia, que conforman las decisiones organizacionales de direccionamiento y concesión de recursos, restricciones y oportunidades dadas por el ambiente. El proceso de transformación (throughput), adecuado por la relación entre los sistemas técnicos, las personas, la estructura y procesos organizacionales y la cultura organizacional, normativas morales, manera de gestión. Los productos (outputs), que define el desempeño institucional, de sus áreas o equipos de trabajo, y de las personas (Turín, 2017).

## **2.6 CAPACITACIÓN**

Para Obando (2020), “La capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos a los empleados, no solo de un tema en específico sino en general, para que puedan desenvolverse de una manera adecuada en la empresa (p.171). En este sentido, la capacitación es un proceso educativo que contribuye a desarrollar las capacidades humanas proporcionando conocimientos. La capacitación es la formación al personal buscando alcanzar las metas de la empresa.

Según Durán y Martínez (2020), la capacitación es primordial en una organización, por lo que debe ser considerada como una serie de acciones integradoras y trascendentales para la permanencia, mejora y avance de las personas que participan en ella. Por esta razón, se entiende que la capacitación no solo es la ejecución de cursos, radica en conseguir que los individuos estén en circunstancias de realizar de forma eficiente lo que se requiere hacer, independiente del contorno en el que se desplieguen.

En concordancia, Hidalgo et. al., (2020), expresan “La capacitación del personal de una empresa permite que la misma se encuentre en condiciones de asumir retos que impulsen los niveles de productividad y calidad” (p.215). Bajo estas premisas, la capacitación debe considerar el desempeño laboral para la productividad, lo que involucra tomar en cuenta las competencias preexistentes, el perfil laboral y de las

experiencias previas de los colaboradores en su proceso de capacitación. De la misma manera se debe tener presente la necesidad esencial del ser humano de hallar satisfacción en su labor. Desde esta perspectiva, consiste en potenciar no sólo su rendimiento o desempeño, sino asimismo el perfeccionamiento de sus capacidades, destrezas y habilidades propias.

La capacitación debe vislumbrar el descubrimiento de los cambios, diagnosticar las necesidades y delimitar una estrategia que conlleve a los objetivos institucionales. Por tal razón, la capacitación se debe ver como un proceso continuo, encaminado a facilitar conocimientos y ampliar competencias para mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, componentes indispensables que consienten a la empresa, institución u organización lograr sus objetivos y metas. Por tanto, es necesario resaltar que el resultado que persigue la capacitación es el desarrollo de las personas y la organización (Tong, 2020). Sobre lo antes expuesto, es fundamental la elaboración de planes de capacitaciones en las empresas en la entrada de un nuevo miembro como o durante el cumplimiento de sus labores. Todos los empleados sin importar su rango deben ser capacitados.

### **2.6.1 PLAN DE CAPACITACIÓN**

Un plan de capacitación es esencial para el desarrollo y progreso de toda institución o empresa. En función a su importancia, el Ministerio del Trabajo (2018), elaboró un Plan Nacional de Capacitación específicamente para el sector público con lineamientos estratégicos y metodológicos de corto y mediano plazo. Cabe destacar, que este instrumento de políticas públicas que se gestiona con las Unidades de Administración del Talento Humano, se puede utilizar en el sector privado porque los procesos de capacitación también coadyuvan y lo benefician.

Según Loor y Palacios (2018), para diseñar un plan de capacitación “es esencial analizar la necesidad, es decir, identificar cuáles son las falencias o debilidades que posee el personal en general y en base a eso determinar el tema de la capacitación, con sus respectivos horarios y facilitadores” (p. 25). El diagnóstico de necesidades

suministra la información mínima para tomar decisiones acertadas que permiten el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. En este sentido, el diagnóstico suministrará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará el presupuesto y proporcionará indicadores no solo para la planeación, sino para la evaluación.

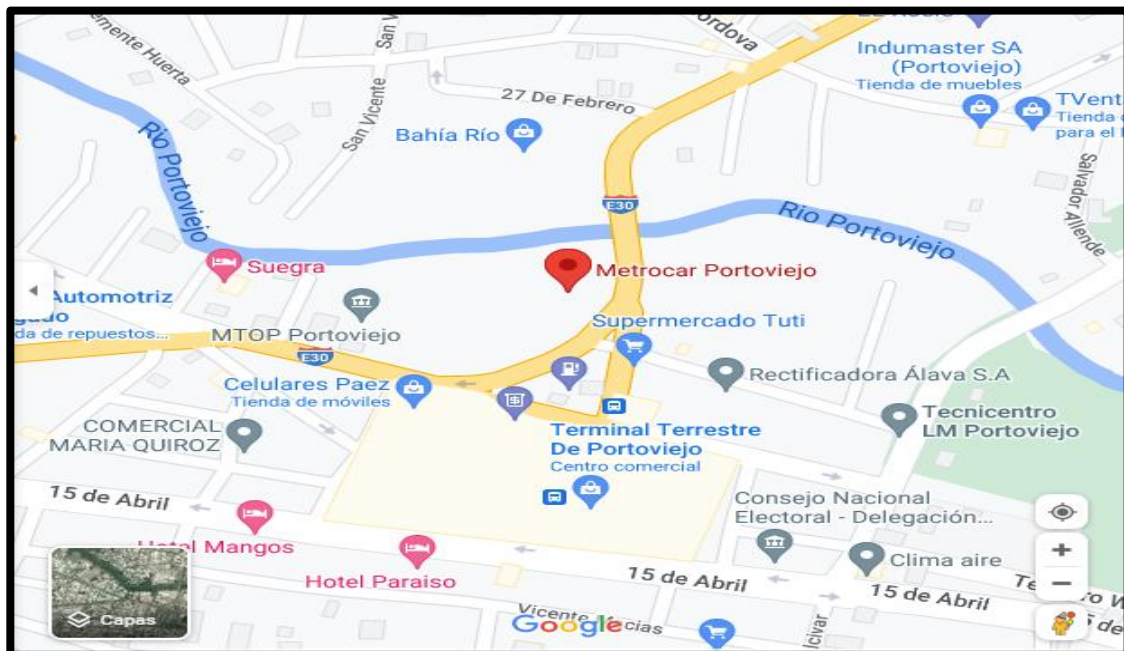
Por esta razón, todo plan de capacitación tiene un programa de capacitación. Los programas que establecen con precisión un conjunto de tácticas a ejercer en la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estas tácticas se refieren a los objetivos y metas a alcanzar, los recursos necesarios, el tiempo requerido, los niveles de responsabilidad y responsables de cada una de las actividades a realizar para la toma de la mejor decisión (Rojas, 2018).



## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

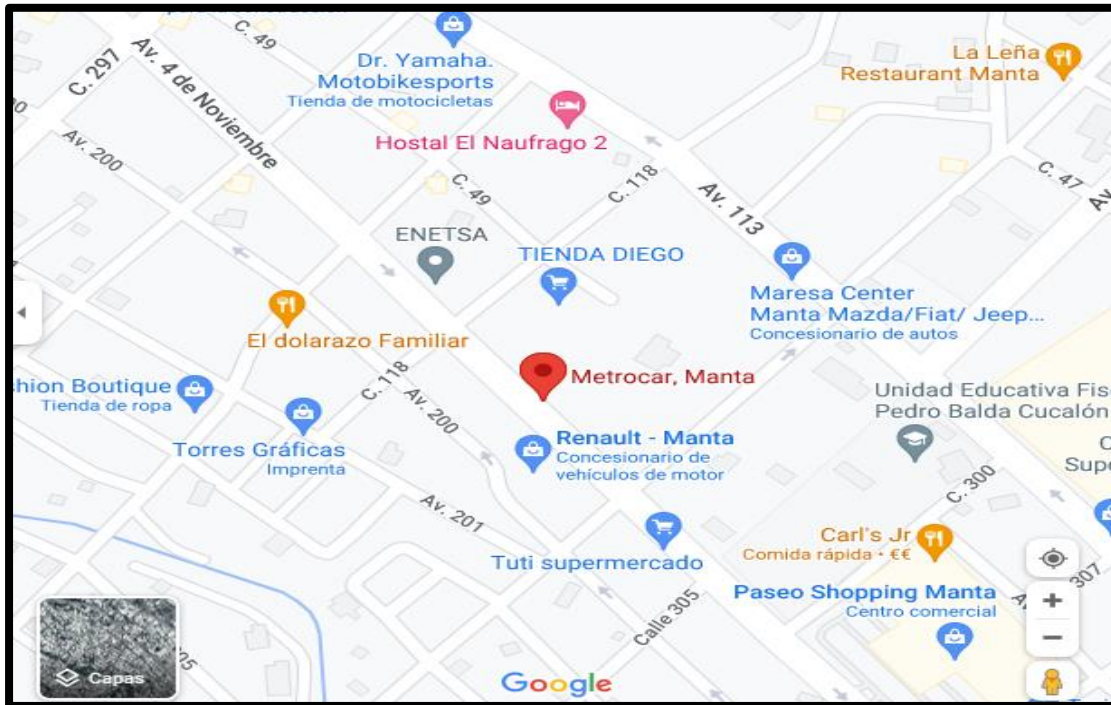
### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la ciudad de Portoviejo y Manta del cantón Manabí. La sede en Portoviejo se ubica en la calle Pedro Gual. La sede de Manta se sitúa en la Av. 4 de noviembre.



**Figura 2** Ubicación de la empresa Metrocar en Portoviejo.

*Fuente:* (Google Maps, 2022).



**Figura 3** Ubicación de la empresa Metrocar en Manta

*Fuente: (Google Maps, 2022).*

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo un tiempo estimado de nueve meses a partir de su aprobación, lapso en el cual se llevarán a cabo las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Dentro de la investigación se estudiaron las siguientes variables:

- Análisis de brechas del personal
- Plan de capacitación

## **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.5.1 POBLACIÓN**

La población comprende el conjunto de unidades de las que se desea obtener información (Palella, 2017), esta investigación está conformada por todo el personal de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta que lo integran 40 personas, incluyendo gerentes, jefes y empleados, por lo que se asumen intencionalmente para trabajar con todos, de modo que no se requiere del muestreo.

## **3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.6.1. BIBLIOGRÁFICO**

La investigación bibliográfica es fundamental porque se revisan sistemáticamente y profundamente material documental, las fuentes secundarias, escogiendo textos actualizados sobre brechas del personal, gestión del talento humano y sus procesos, para promover una reflexión Güereca (2016), lo que conlleva a la sustentación teórica de las variables, la argumentación de la situación problemática que además proporciona la identificación de las técnicas y métodos para el análisis de brechas del personal.

### **3.6.2. DE CAMPO**

Esta investigación permite asistir personalmente a la empresa automovilística Metrocar S.A en Portoviejo y Manta de la provincia de Manabí, esto para recolectar toda la información directamente en el lugar donde suceden los hechos (Hernández y Mendoza, 2018). La investigación de campo es indispensable para la realización de las entrevistas y en conjunto con la técnica de observación revisar los expedientes de los empleados, los perfiles de puestos de trabajo y los instructivos y normas de la empresa.

### 3.7. MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **MÉTODO DEDUCTIVO:** Se realizó un análisis de la información recabada que va de lo general a lo particular (Hernández y Mendoza, 2018 p. 7), para conocer el significado de las brechas del personal y determinar las que existen específicamente en la empresa Metrocar S. A.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** “Este método es contrario al deductivo porque va de lo particular a lo general” (Hernández y Mendoza, 2018 p. 9) se empleó para realizar un análisis profundo de los datos al manejar las brechas del personal de Metrocar S.A lo cual permitió solucionarlo empleando la teoría general existente.
- **MÉTODO CUANTITATIVO:** Se utilizó porque al momento de realizar la medición y análisis de datos numéricos mediante procesos estadísticos, hacia el análisis de las encuestas acorde a lo que sugieren Palella y Martins (2017), para el efecto se muestran tablas y gráficos de los resultados que revelaron la valoración de perfil de puesto y las brechas del personal que se determinarán por una calificación numérica.
- **MÉTODO CUALITATIVO:** Se aplicó este método porque accede a la interpretación y comprensión de la información que se recolectó de las fichas de observación y entrevistas para conocer la realidad de Metrocar S.A. de acuerdo a Güereca (2016), lo que se quiere es conocer la realidad desde la interpretación que da cada sujeto, como en las entrevistas que facilitaron la reflexión sobre la caracterización de las situaciones, hechos y comportamientos de los empleados en relación a sus perfiles de puestos de trabajo y su perfil profesional.

- **MÉTODO KENDALL:** La prueba W de Kendall se utilizó para la interpretación del coeficiente de concordancia, para la medida de los expertos, que refiere al cálculo de la suma de los rangos con lo que ellos mismos se evaluaron. Esta evaluación a los jueces expertos se realizó para determinar si eran los indicados para que se validarán los instrumentos de recolección de la información.

### 3.8. TÉCNICAS

**Encuesta:** Esta técnica de investigación, de fácil y rápida aplicación, se utilizó porque se llega a un gran número de empleados de Metrocar S.A que pueden proporcionar información acerca de sus criterios en forma activa (Palella y Martins, 2017), con la cual se busca conocer la situación actual de la empresa automovilística en relación a la gestión de personal y sus causas y efectos de las brechas entre el perfil del cargo y el profesional.

**Entrevista:** Se empleó la técnica de la entrevista a los gerentes de las sucursales y encargados del departamento del talento humano mediante una reunión en la cual se intercambiará información (Hernández y Mendoza, 2018). Esta entrevista fue semiestructurada para profundizar el diagnóstico de los procesos de la gestión del personal y los perfiles requeridos para la realización de las actividades, en el transcurso de la entrevista fue posible ir complementando algunas de las preguntas para que las respuestas posteriormente permitieran hacer inferencias y conclusiones que aportaron al resultado de la investigación.

**Observación:** Se aplicó la observación directa a los documentos de Metrocar S.A, que es una técnica empleada en la investigación cualitativa y cuantitativa (Güereca, 2016), para visualizar con detenimiento y precisión instructivos y normativas, los perfiles del puesto y comparar con los perfiles del personal para el análisis de las brechas del personal.

**Análisis de brechas:** Se utilizó este análisis interno que realiza el departamento de talento humano (Ojeda, 2021) con el propósito de conseguir las brechas existentes

de los perfiles de puestos de la empresa Metrocar S.A. para la determinación de las necesidades de los empleados y construir el plan de capacitación.

### 3.9. HERRAMIENTAS

**Cuestionarios:** Se utilizó el cuestionario para la encuesta y para la entrevista. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser siempre sencillo de contestar (Palella y Martins, 2017). La encuesta consta de ítems y su escala de valoración bajo los parámetros de Likert para manejar criterios sobre el perfil profesional, causas y efectos de las brechas de personal, capacitaciones y los incentivos de motivación para el personal. En la entrevista se formularon preguntas abiertas que permita identificar los procesos de reclutamiento y selección del personal.

**Fichas de observación:** Las fichas de observación permitieron recopilar y registrar los datos escritos (Güereca, 2016), se aplicaron para identificar los requerimientos del puesto del trabajo y compararlo con el perfil de la persona profesional contratada basada en una lista de chequeo conocida en inglés como check list.

**Matriz de análisis de brecha:** Es una herramienta fundamental que facilita la comparación del estado real sobre el perfil del personal y lo que debe ser según el perfil del cargo (Carrasco, 2021). Para el análisis de brecha del perfil del puesto de la empresa Metrocar S.A. en Portoviejo y Manta esta matriz fue diseñada con base a los procesos de esta entidad para la determinación de la brecha existente entre los requisitos del perfil de puesto y los que desarrolla la persona seleccionada.

**Diagrama de Ishikawa:** Siendo una herramienta de calidad Hernández y Mendoza (2018), se utiliza para la identificación de un problema, la falta del análisis de brechas del personal, que es una secuencia entre las causas y efectos o consecuencias la cual se gráfica para el diagnóstico de la gestión del personal con el modelo de congruencia de Nadler y Tushman.

### **3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **FASE I. Diagnosticar la situación actual de Metrocar S.A. en relación a la gestión de personal.**

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la situación actual sobre los procesos de la gestión de personal, su problemática y su relación entre los sistemas técnicos, las personas, la estructura y procesos organizacionales y la cultura organizacional, normativas morales, manera de gestión. Para esto se realizarán las siguientes actividades.

#### **ACTIVIDADES:**

- Diseño de la encuesta con la escala de Likert basada en el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, que se validará a través del juicio de experto (Ver anexo 1).
- Aplicación de la encuesta a todo el personal de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.
- Realización de la entrevista para aplicar a los Gerentes y jefes del talento humano de Metrocar S.A Portoviejo y Manta (Ver anexo 2 y 3).
- Aplicación de la entrevista a los Gerentes y jefes del talento humano de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.
- Análisis de la información recabada en las encuestas y entrevistas.

#### **FASE II. Identificar los perfiles del personal para la determinación de brechas existentes en la plantilla actual.**

Este objetivo pretende la determinación de los aspectos relacionados a los perfiles de puestos de trabajo y el cumplimiento de los parámetros que se encuentran

establecidos en el Manual Orgánico de Procesos con los expedientes del trabajador de Metrocar S.A y la realización del análisis de brecha con el propósito de la identificación de las falencias y necesidades de adiestramiento y capacitación del personal. Por lo tanto, se realizarán las siguientes actividades.

**ACTIVIDADES:**

- Elaboración de la ficha de observación para verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el instructivo para la contratación del personal con los respectivos expedientes de los trabajadores.
- Ejecución del análisis de las fichas de observación aplicadas para elaborar una base de datos con la educación, experiencia laboral, conocimientos, destrezas y habilidades, tareas a desempeñar; requerimientos de puestos: nivel de instrucción formal, título académico, áreas de conocimientos formales, años en institución financieras, años en cargos similares y otras entidades, lo que facilite el acceso a la información del personal, mediante la herramienta Excel, para proporcionar el acceso a la información del personal.
- Se elaborará una matriz que permitirá la comparación de perfil requerido y perfil real de la empresa.
- Aplicación de la matriz por cada uno de los trabajadores, para la cual se necesita los requisitos de los puestos de trabajo contra los expedientes de los trabajadores.
- Realización de un diagrama de Ishikawa con las causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la empresa Metrocar S.A. que se identificaron con el modelo de congruencia de Nadler y Tushman.



**FASE III. Proponer un plan de capacitación acordes a las necesidades identificadas que responda al cierre de brechas específicas.**

El plan de capacitación se elaboró según las brechas identificadas, cuyo contenido sean temas de formación sobre el desempeño laboral de los empleados, como el de competencias e indicadores de su cargo. Estos orientados hacia la eliminación de la brecha existente en el personal de la empresa efectuando las siguientes actividades.

**ACTIVIDADES:**

- Diseño de la estructura del plan de capacitación.
- Elaboración del plan de capacitación.
- Construcción de la herramienta 5w+2H

La estructura del plan de capacitación se basa en los lineamientos del programa de capacitación en gestión del talento humano del Ministerio del Trabajo (2020), adaptado a las necesidades de la empresa privada (Ver anexo 43). Se construyó la herramienta 5w+2H donde se plantean estrategias para llevar a cabo el plan de capacitación y corregir las brechas del personal de la empresa y garantizar su adecuado desempeño laboral.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se exponen tres fases en el cual se presentan detalladamente los resultados obtenidos de este trabajo investigativo. En función a lo planteado, se desarrollan todos los objetivos específicos trazados dándoles cumplimiento con las actividades que se realizaron.

### 4.1 FASE I.

#### 4.1.1 Diagnosticar la situación actual de Metrocar S.A. en relación a la gestión de personal.

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la situación actual sobre los procesos de la gestión de personal, su problemática y su relación entre los sistemas técnicos, las personas, la estructura y procesos organizacionales, con este fin se realizó una clasificación preliminar a modo de “inventario” del personal, un barrido general para verificar que los expedientes de los miembros actuales de la nómina esté actualizado a los años evaluados, de aquella actividad resultaron los siguientes datos:

**Tabla 1** Matriz de personal directivo

|   | Cargo                    | Género |   | Antigüedad por rangos años |   |   |   |   |    | Expediente actualizado |    |
|---|--------------------------|--------|---|----------------------------|---|---|---|---|----|------------------------|----|
|   |                          | M      | F | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | +5 | SI                     | NO |
| 1 | Gerente comercial        |        | x |                            |   |   |   |   | x  | x                      |    |
| 2 | Gerente de post-venta    |        | x |                            |   |   | x |   |    | x                      |    |
| 3 | Gerente de colisiones    | X      |   |                            | x |   |   |   |    | x                      |    |
| 4 | Jefe de talento humano   |        | x |                            |   | x |   |   |    | x                      |    |
| 5 | Asistente talento humano |        | x |                            | x |   |   |   |    | x                      |    |
| 6 | Jefe de repuesto         |        | X |                            |   |   |   |   | x  | x                      |    |

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 2** Matriz de personal Portoviejo

|    | Cargo                       | Género |   | Antigüedad por rangos años |   |   |   |   |    | Expediente actualizado |    |
|----|-----------------------------|--------|---|----------------------------|---|---|---|---|----|------------------------|----|
|    |                             | M      | F | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | +5 | SI                     | NO |
| 1  | Asistente administrativo    |        | x | x                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 2  | Asistente administrativo    |        | x | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 3  | Asesor comercial (Vendedor) | X      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 4  | Asesor comercial (Vendedor) | X      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 5  | Asesor comercial (Vendedor) | X      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 6  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 7  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 8  | Cajero                      |        | x | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 9  | Jefe de taller              | X      |   |                            |   |   |   |   | x  |                        | x  |
| 10 | Técnico asesor (mecánico)   | X      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 11 | Técnico asesor (mecánico)   | X      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 12 | Técnico asesor (mecánico)   | X      |   |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 13 | Técnico asesor (mecánico)   | X      |   | X                          |   |   | x |   |    |                        | x  |
| 14 | PDI Mantenimientos          | X      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 15 | Lavador                     | X      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 16 | Seguridad                   | X      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 17 | Seguridad                   | X      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3** Matriz de personal Manta

|    | Cargo                       | Género |   | Antigüedad por rangos años |   |   |   |   |    | Expediente actualizado |    |
|----|-----------------------------|--------|---|----------------------------|---|---|---|---|----|------------------------|----|
|    |                             | M      | F | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | +5 | SI                     | NO |
| 1  | Asistente administrativo    |        | x |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 2  | Asistente administrativo    |        | x |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 3  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 4  | Asesor comercial (Vendedor) | X      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 5  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 6  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 7  | Asesor comercial (Vendedor) |        | x |                            |   |   | x |   |    |                        | x  |
| 8  | Cajero                      |        | x | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 9  | Jefe de taller              | x      |   |                            |   |   |   |   | x  |                        | x  |
| 10 | Técnico asesor (mecánico)   | x      |   |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 11 | Técnico asesor (mecánico)   | x      |   |                            | x |   |   |   |    |                        | x  |
| 12 | Técnico asesor (mecánico)   | x      |   |                            |   |   | x |   |    |                        | x  |
| 13 | Técnico asesor (mecánico)   | x      |   |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 14 | PDI Mantenimientos          | x      |   |                            |   |   |   | x |    |                        | x  |
| 15 | Lavador                     | x      |   |                            |   | x |   |   |    |                        | x  |
| 16 | Seguridad                   | x      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |
| 17 | Seguridad                   | x      |   | X                          |   |   |   |   |    |                        | x  |

Fuente: elaboración propia

En la búsqueda del diagnóstico que resultó de la observación, encuestas y entrevistas, primero se realizaron las siguientes actividades, visita a la empresa Metrocar S.A. previa conversación con el informante clave que fue un asesor comercial de Portoviejo, el cual solicitó el permiso y consentimiento a la Gerente para entrar ambas sucursales y poder efectuar el proceso investigativo. Este trabajo tomó más de seis meses en la empresa para conseguir cumplir con los objetivos de la investigación que se logran mediante tres fases, que se van detallando este capítulo del trabajo.

#### **4.1.2 Diseño de la encuesta con la escala de Likert basada en el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, que se validará a través del juicio de experto.**

Esta encuesta se encuentra estructurada por 6 indicadores, educación, experiencia laboral, competencias, descripción de las funciones, capacitaciones identificación, basada en el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, bajo los parámetros en el trabajo, relacionados a la disposición de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo y los parámetros referidos a las personas y su desarrollo del desempeño laboral (Ver Anexo 1).

La encuesta fue validada por 10 profesionales en el ámbito de la gestión de administración de empresas, quien dieron sus opiniones y sugerencias para mejorar el formato de la encuesta en cuanto a la claridad indicando la relevancia sobre la formulación del lenguaje apropiado que facilitara su comprensión, la objetividad con respecto a que cada ítems estuviera expresados en conductas observables y medibles, la consistencia referida a la existencia de una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría, coherencia y consistencia acerca de la relación de los contenidos con los indicadores de la variable, la pertinencia de las categorías de respuestas y sus valores son apropiados, las preguntas van en función al objetivo que se quiere alcanzar y la suficiencia que indican la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.

Como primer paso se efectuó la selección de los 10 expertos considerados así por sus vínculos en el ámbito de la administración y su trayectoria profesional. Después se realizó la valoración del nivel de conocimiento de estos con una escala del 1 al 10 consintiendo establecer el nivel de conocimientos específicos del tema con una autoevaluación según Alcívar et. al., (2021) en sus descripciones del método. Al respecto, solo se consideraron 7 expertos que cumplieran con el parámetro de conocimiento. Se tomó en cuenta su coeficiente de argumentación con relación a las variables de la investigación; de esta forma se obtuvo que estos 7 expertos cumplen con los rangos establecidos para la validación de los instrumentos.

**Tabla 4** Coeficiente de conocimiento

| Conocimientos específicos                      | EXP1 | EXP2 | EXP3 | EXP4 | EXP5 | EXP6 | EXP7 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Concepción de análisis de brechas del personal | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   |
| Elementos del análisis de brechas del personal | 10   | 10   | 10   | 9    | 10   | 8    | 10   |
| Procesos de la gestión del talento humano      | 9    | 10   | 9    | 10   | 9    | 10   | 9    |
| Definición del desempeño laboral               | 10   | 10   | 10   | 9    | 10   | 8    | 10   |
| Métodos de evaluación del desempeño laboral    | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   |
| <b>Sumatoria</b>                               | 49   | 50   | 49   | 48   | 49   | 46   | 49   |
| <b>Total kc</b>                                | 0,98 | 1    | 0,98 | 0,96 | 0,98 | 0,92 | 0,98 |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023)

En relación a la determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) de los criterios de los expertos, se establece el nivel alto, medio o bajo este es el conocimiento de cada uno de los profesores sobre los temas relacionados con la investigación (Alcívar et. al., 2021). Teniendo en gran parte como resultado un alto nivel de conocimiento de parte de los expertos.

**Tabla 5** Coeficiente de argumentación

| Fuentes de argumentación | Patrón estándar para calcular (Ka) |       |      |
|--------------------------|------------------------------------|-------|------|
|                          | Alto                               | Medio | Bajo |

|  |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|
| Análisis teóricos realizados por usted sobre la gestión del talento humano y el análisis de brechas. | 0,3        | 0,2        | 0,1        |
| Su experiencia obtenida  | 0,5        | 0,4        | 0,3        |
| Trabajos consultados de autores nacionales   | 0,5        | 0,4        | 0,3        |
| Trabajos consultados de autores extranjeros  | 0,5        | 0,4        | 0,3        |
| Su intuición   | 0,5        | 0,4        | 0,3        |
| <b>Total</b>   | <b>0,5</b> | <b>0,4</b> | <b>0,3</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

**Tabla 6** Fuentes de argumentación

| Fuentes de argumentación   | EXP1       | EXP2       | EXP3       | EXP4       | EXP5       | EXP6       | EXP7       |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Concepción de análisis de brechas del personal   | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,2        | 0,3        |
| Análisis teóricos realizados por usted sobre el tema análisis de brechas del personal, gestión del talento humano y el desempeño laboral | 0,5        | 0,5        | 0,4        | 0,5        | 0,5        | 0,5        | 0,4        |
| Su experiencia obtenida  | 0,5        | 0,5        | 0,4        | 0,3        | 0,5        | 0,5        | 0,4        |
| Trabajos consultados de autores nacionales   | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,3        | 0,2        | 0,3        |
| Trabajos consultados de autores extranjeros  | 0,5        | 0,5        | 0,4        | 0,3        | 0,5        | 0,5        | 0,4        |
| <b>Sumatoria (Ka)</b>  | <b>0,5</b> | <b>0,5</b> | <b>0,4</b> | <b>0,3</b> | <b>0,5</b> | <b>0,3</b> | <b>0,4</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

Posteriormente se obtuvieron los resultados correspondientes y se definieron los aspectos de mayor influencia, en los cuales se observan los rangos de coeficiente obtenidos para cada una de las opciones aplicadas en las preguntas formuladas a los expertos. La siguiente tabla vale como referencia para la calificación de los expertos según su nivel de competencia:

**Tabla 7** Nivel de Competencia de los Expertos

| K | Competencia |
|---|-------------|
|---|-------------|

|             |       |
|-------------|-------|
| 0,80<k≤1    | Alta  |
| 0,70≤k≤0,80 | Media |
| 0,50≤k≤0,70 | Baja  |

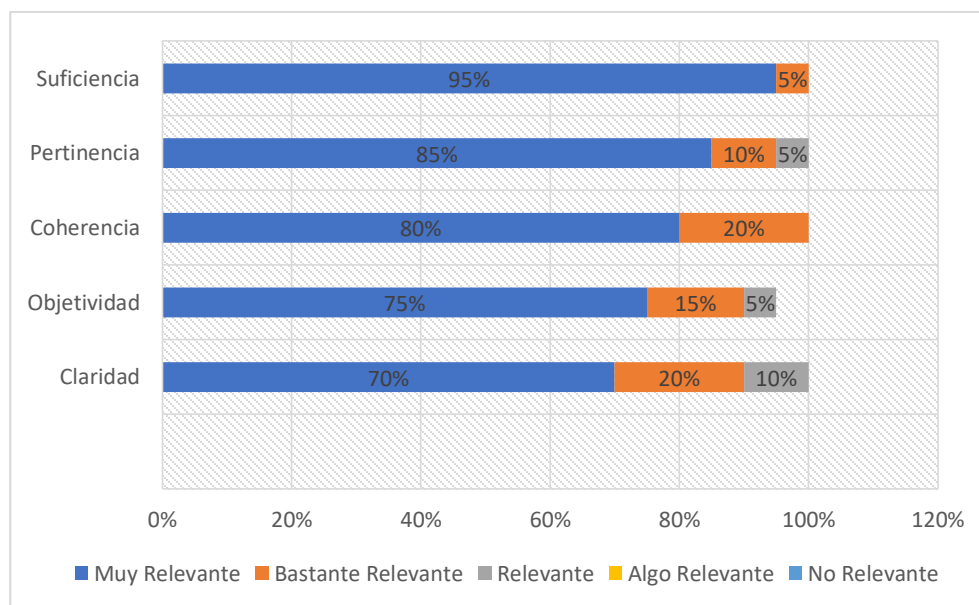
**Fuente:** (Burguet, Rodríguez, & Disnayle, 2019).

Fórmula 1. Cálculo competencia de los expertos.  $kp = \frac{\sum kj}{n}$

$$kp = \frac{0,95 + 0,95 + 0,90 + 0,90 + 0,95 + 0,90 + 0,80}{7}$$

$$kp = 0,90$$

Dentro de los resultados obtenidos en el nivel de competencia, aplicado a los expertos mediante el uso de la fórmula (kp) propuesta por Alcívar et. al., (2021), se determinó un nivel alto de competencias en conocimiento y argumentación en el tema investigado. Al recibir todos los instrumentos evaluados por los profesores expertos se prosiguió a corregir con las sugerencias que realizaron llegando a obtener unos cuestionarios validados para recolectar la información. Ante las indicaciones los profesores consideraron válidos todos los instrumentos para recolectar la información.



**Figura 4** Matriz de validación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la opinión de los expertos (2023).

#### **4.1.3 Aplicación de la encuesta a todo el personal de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.**

Las encuestas se aplicaron directamente de manera presencial en Metrocar S.A Portoviejo y Manta a todo el personal que conforman un total de 40 trabajadores, al ser un universo poblacional manejable no fue necesaria la aplicación de muestreo. La aplicación de la encuesta se desarrolló en coordinación con la Gerencia de Manta, que también tiene a su cargo la agencia de Portoviejo. Para la ejecución de esta actividad fue importante contar con un espacio privado en donde los encuestados se sintieran en un ambiente cómodo y seguro para responder con niveles aceptables de confiabilidad. Por tal razón, se considera que la información es veraz, relevante y fiable.

#### **4.1.4 Realización de la entrevista para aplicar a los Gerentes y jefes del talento humano de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.**

Estas entrevistas se estructuraron para profundizar el diagnóstico de los procesos de la gestión del personal y los perfiles requeridos para la realización de las actividades. De la misma manera permitió identificar los procesos de reclutamiento y selección del personal. (Ver anexo 2 y 3)

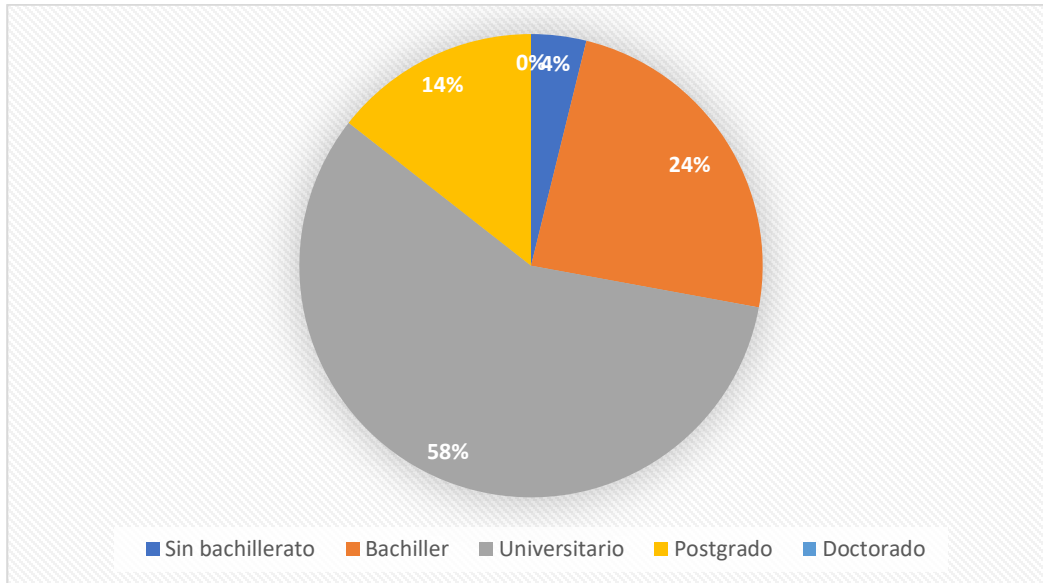
#### **4.1.5 Análisis de la información recabada en las encuestas y entrevistas.**

##### **4.1.5.1 Análisis de las encuestas**

El análisis de las encuestas se presenta en tablas y gráficos porcentuales para conocer la situación actual de la empresa automovilística en relación a la gestión de personal y sus causas y efectos de las brechas entre el perfil del cargo y el profesional. Asimismo, en este orden de ideas, la encuesta permitió manejar criterios sobre el perfil profesional, causas y efectos de las brechas de personal, capacitaciones y los incentivos de motivación para el personal.

## **1. Educación**





**Figura 5** Nivel de instrucción

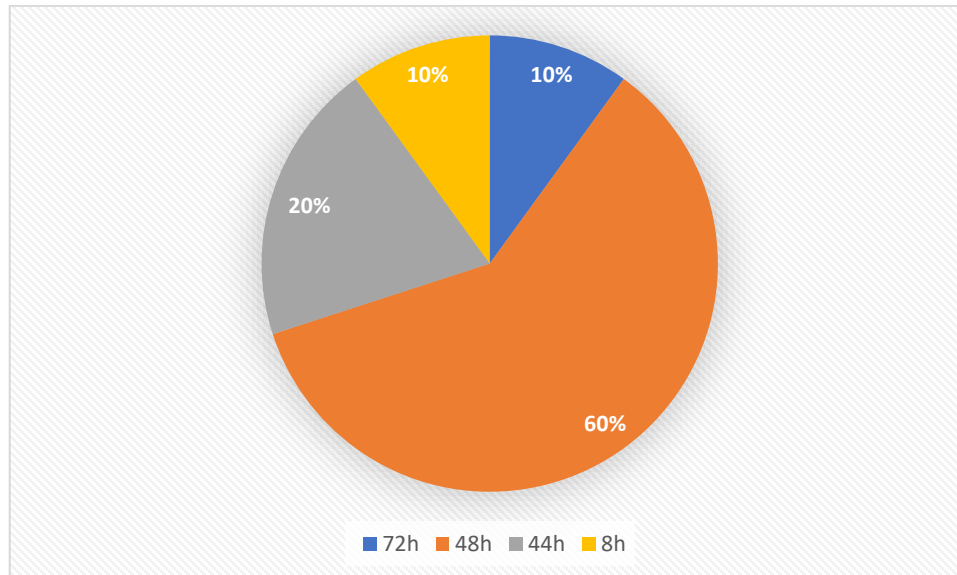
**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

Con respecto al aspecto educación, el nivel de instrucción del personal, en cuanto a los títulos educativos, el 24% son bachilleres, el 58%, el porcentaje más alto tienen formación a nivel universitario, el 14% tiene estudios de postgrado, no hay personal con doctorado y 4% que no poseen el bachillerato. Entre los títulos académicos se encuentran de Marketing ventas, Lic. en secretariado ejecutivo, contabilidad, Ingeniería comercial, Ingeniería mecánica, Lic. en negocios internacionales, máster en administración de empresas y estudiantes de pregrado.

Si bien en gran parte el personal se encuentra formado y capacitado universitariamente y esto es fundamental para el desarrollo de la empresa como señalan Durán y Martínez (2020), es necesario motivar a todos los trabajadores con respecto a su educación académica que conlleva a su mejora profesional y personal, del mismo modo, capacitarlos continuamente, por lo que un plan de capacitación es importante para Metrocar S.A.

## **2. Identificación**

El número de horas que trabaja a la semana los trabajadores oscilan entre:



**Figura 6** Número de horas laboradas

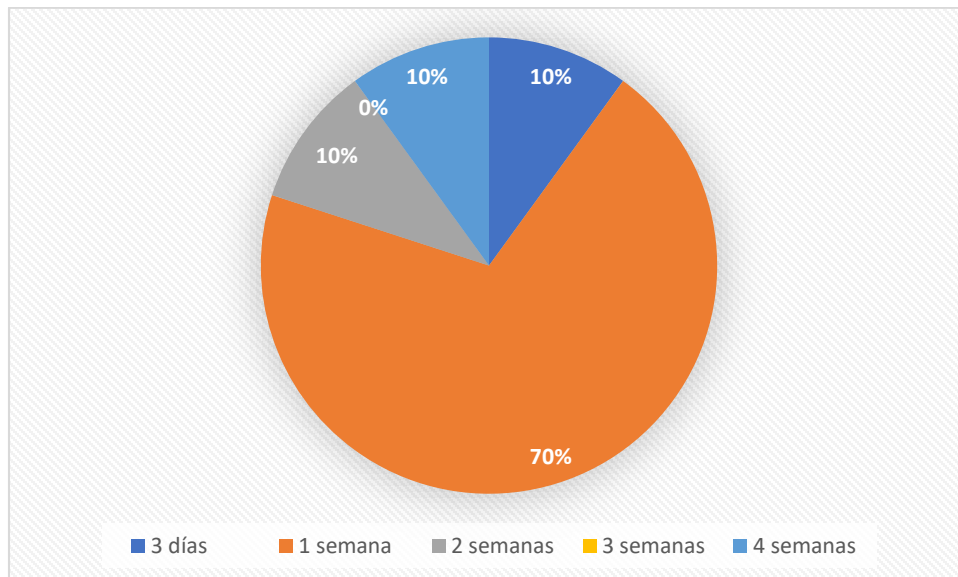
**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

En relación con el número de horas que trabaja a la semana los trabajadores se evidencian de la siguiente manera el 10% que son los del área de seguridad trabajan 72h, el 60% que se constituyen por los asesores comerciales y PDI mantenimiento automotriz laboran 48h, el 20% trabajan 44h que son técnicos y cajeros y 10% vendedores externos 8h.

Según el derecho laboral en el país, señala sobre las horas laborales, por normativa del Artículo 47 del Código del Trabajo, que la jornada máxima es de 8 horas diarias de trabajo, sin sobrepasar las 40 horas semanales, salvo por la disposición de la ley en contrario. En el caso de los de seguridad es jornada especial acordada en la ley, sin embargo, los otros trabajadores excedan su horario, lo que puede ocasionar mayor cansancio y fatiga.

### 3. Experiencia laboral

¿Qué tiempo de entrenamiento exige su puesto, con la experiencia señalada anteriormente?



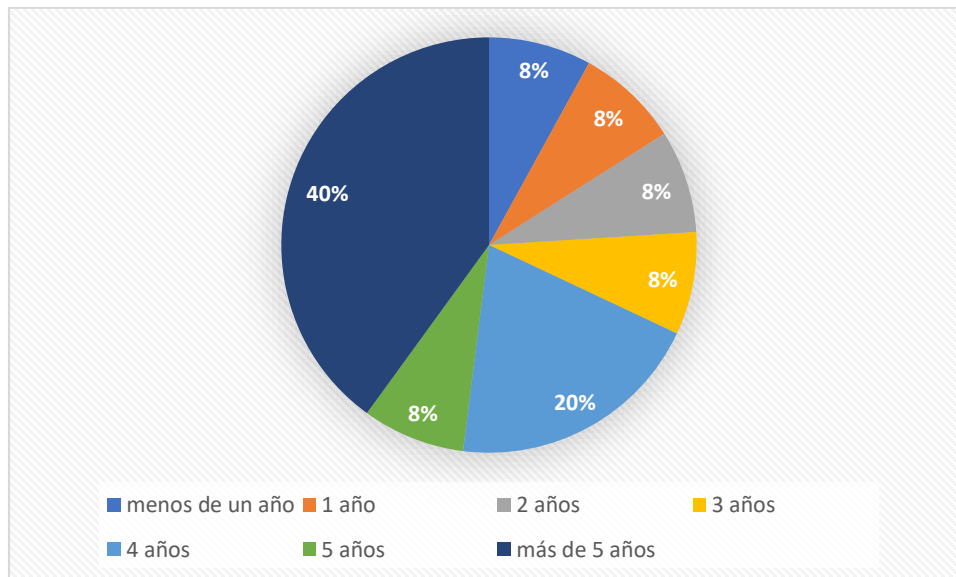
**Figura 7** Tiempo de entrenamiento que exige su puesto

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

Para determinar la experiencia laboral se aborda desde la inducción al puesto, el tiempo de entrenamiento que exige para los diversos puestos, los encuestados manifestaron que 3 días solo el 10%, una semana que representa el porcentaje más alto el 70%, dos semanas solo el 10% de los puestos e igualmente a la igualdad de porcentaje el 10% en 4 semanas.

En el proceso de inducción laboral, la capacitación y entrenamiento es prioritario para el desenvolvimiento y desempeño del trabajador. En este sentido, Torres (2019) afirma que el entrenamiento es una herramienta de mejora continua que hace crecer al trabajador, además destaca que se deben realizar dos planes, uno de inducción y otro de capacitación que permita el desarrollo de la organización. Al respecto, es incesante lo referido a un plan de capacitación en una empresa, dando relevancia al que se plantea.

#### **4. Lapso de tiempo de trabajo en su puesto actual**



**Figura 8** Tiempo de trabajo en su puesto

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

El lapso de tiempo de trabajo en su puesto actual del personal que fluctúa en menos de un año el 8%, un año el 8%, 2 años un 8%, 3 años también un 8%, 4 años 20%, 5 años 8%, el mayor porcentaje de respuesta fue más de 5 años con un 40%. A mayor tiempo de trabajo en su puesto, mayor experiencia se tiene por lo que el trabajador se vuelve experto en su cargo. Bajo este contexto, cabe destacar que, en ocasiones, el empleado deja de capacitarse porque considera tener el conocimiento necesario para su desempeño laboral, aunque, al contrario, siempre debe estar en capacitación constante como lo afirma Hidalgo et. al. (2020).

## 5. Competencias

A continuación, se presenta en la descripción global del puesto, su propósito principal del trabajo. Por tal razón, respondieron a las interrogantes: ¿Qué hace? sujeto al cargo de trabajo ¿Para qué lo hace? referido a los puestos de trabajo y ¿Dónde lo hace? respecto al lugar de trabajo.

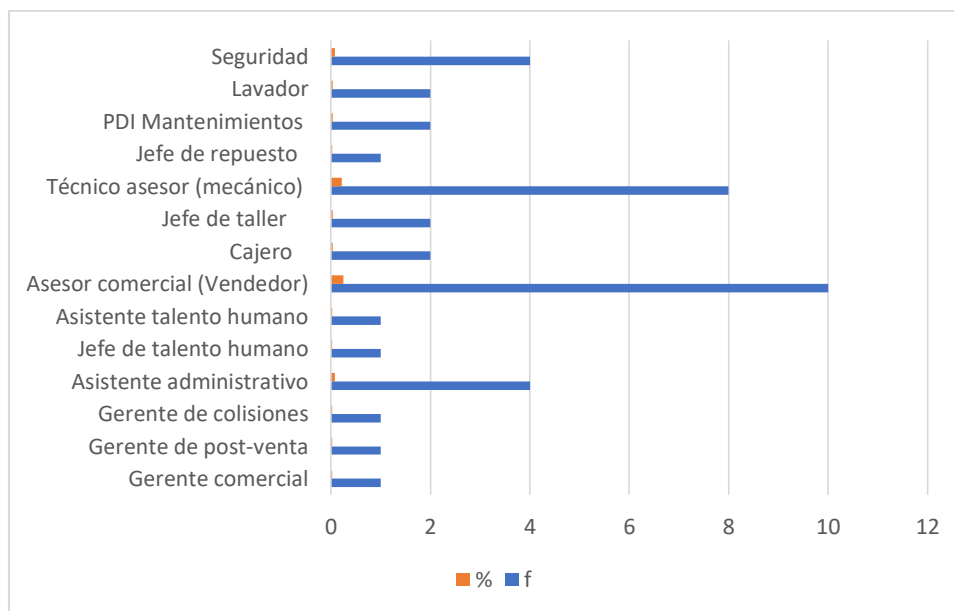
### ¿Qué hace?

**Tabla 8** Descripción global del puesto

| Cargo             | F | %  |
|-------------------|---|----|
| Gerente comercial | 1 | 2% |

|                             |           |             |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Gerente de post-venta       | 1         | 2%          |
| Gerente de colisiones       | 1         | 2%          |
| Asistente administrativo    | 4         | 8%          |
| Jefe de talento humano      | 1         | 2%          |
| Asistente talento humano    | 1         | 2%          |
| Asesor comercial (Vendedor) | 10        | 25%         |
| Cajero                      | 2         | 4%          |
| Jefe de taller              | 2         | 4%          |
| Técnico asesor (mecánico)   | 8         | 22%         |
| Jefe de repuesto            | 1         | 2%          |
| PDI Mantenimientos          | 2         | 4%          |
| Lavador                     | 2         | 4%          |
| Seguridad                   | 4         | 8%          |
| <b>Total</b>                | <b>40</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuestas en Metrocar S.A



**Figura 9** Descripción global del puesto

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

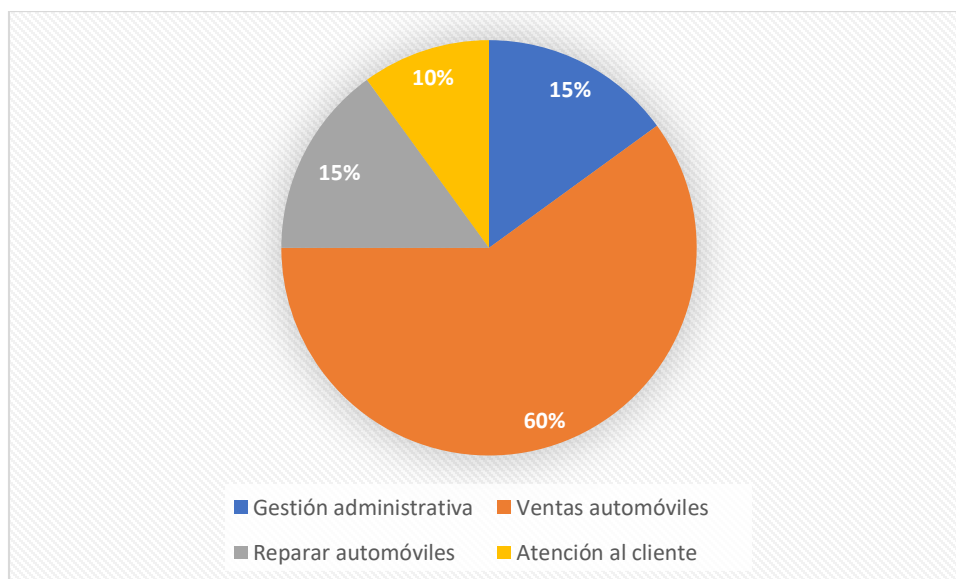
En la descripción global del puesto de trabajo, es evidente que, en una empresa de venta de automóviles, el mayor porcentaje de trabajadores este destinado a la venta de vehículos, lo que implica que se le debe dar importancia en el plan de comunicación a la escucha activa, autoaprendizaje, disciplina, atención al cliente e inteligencia emocional en las ventas.

## ¿Para qué lo hace?

**Tabla 9** Área de los puestos de trabajo

| Área                   | Porcentaje |
|------------------------|------------|
| Gestión administrativa | 15%        |
| Ventas automóviles     | 60%        |
| Reparar automóviles    | 15%        |
| Atención al cliente    | 10%        |

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 10** Área de los puestos de trabajo

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

De la descripción del puesto se desprende para que lo hace y los porcentajes arrojaron que el 15% en el área de la gestión administrativa, para ventas automóviles un 60%, mientras que el 15% lo hace para reparar automóviles y el 10% para la atención al cliente. En este orden, se denota que el área de ventas de automóviles es el que despunta, podría indicarse que es el que gestiona el flujo de dinero en la empresa haciendo posible su rentabilidad.

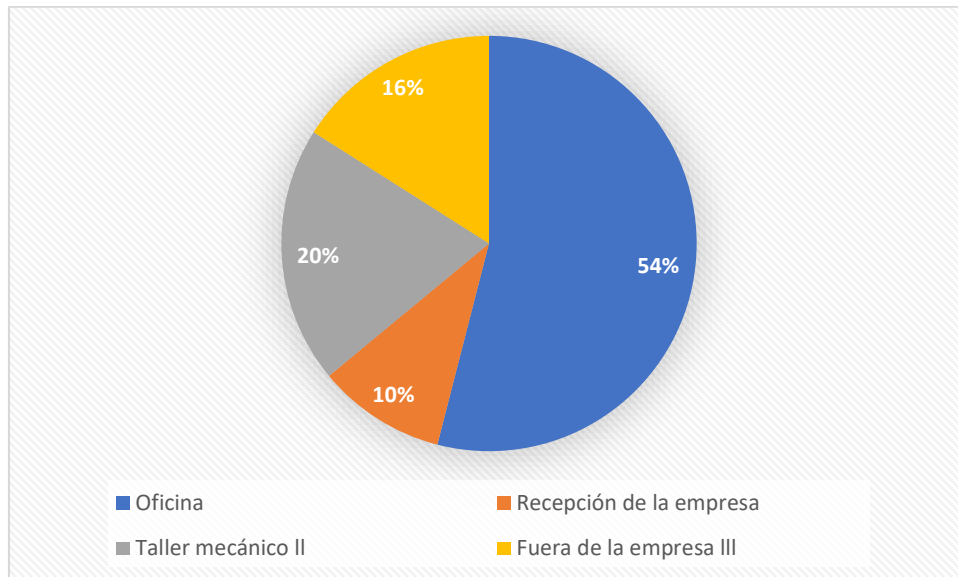
## ¿Dónde lo hace?

**Tabla 10** Lugar de trabajo

| Área    | Porcentaje |
|---------|------------|
| Oficina | 54%        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Recepción de la empresa | 10% |
| Taller mecánico         | 20% |
| Fuera de la empresa     | 16% |

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A



**Figura 11** Lugar de trabajo

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

El puesto de trabajo se lleva a cabo como se puede evidenciar en la gráfica anterior en su mayoría se desempeñan en la oficina con un 54%, consecutivamente en el taller mecánico con un 20%, le sigue con el 16% fuera de la empresa y en la recepción de la empresa el 10%.

## 6. Destrezas y habilidades

Las destrezas y habilidades para desempeñar su cargo, los trabajadores contestaron básicamente de la siguiente manera ser amable, buena comunicación, respeto, ser organizada, metódica, cuidadosa en mi trabajo, tener capacidad de síntesis, destacó saber trabajar en equipo, responsabilidad, capacidad de liderazgo, conocimiento en mantenimiento vehicular, atención al cliente, facilidad de palabra, conocimiento, inspiración, decisión, comunicación negociación del cierre.

Entre lo que aluden los encuestados sobresalen las habilidades comunicacionales y además hacen mención de los valores. Lo que refiere Espinoza y Gallegos (2020) como habilidades blandas, que les permiten interactuar con los clientes y compañeros de trabajo. Aunado a esto, aseveran al conocimiento que el autor antes nombrado describe como un requerimiento actual del entorno socio-económico.

## **7. Responsabilidades interpersonales**

Entre las responsabilidades interpersonales, el 100% respondió que lo realiza con contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia. Toda esta información sirve para conocer el análisis de las brechas del personal.

## **8. Descripción de las funciones**

### **¿Qué hace?**

En las respuestas del personal señalaron que hacen publicidad, dirigen al cliente. Responder y pasar correos, correspondencia, archivar, reportes. Arqueos, depósitos, atención al cliente. Administrar el taller. Mantenimiento vehicular. Captación de clientes y atención al cliente. Venta de planes vehiculares. Ejecución y revisión. Asesor al cliente.

Entre las diferentes funciones del personal se desprende que varios cargos como el cajero, vendedor, seguridad atienden a los clientes y los jefes de taller y técnicos mecánicos se ocupan de los automóviles, destacando que, en algún momento, también tratan con el cliente. En función a esto, es pertinente darle relevancia a la atención y servicio al cliente en el plan de capacitación.

### **¿Cómo lo hacen?**

Manifestaron básicamente que estableciendo buena comunicación poder dar un buen servicio, mediante correo, llamadas, visitas, con tareas diarias, con la gestión comercial, en algunos casos, virtual y presencial.

### **¿Para qué lo hacen?**



Exponen que, hacia el logro del margen de ventas, sobresalió la respuesta cumplir las obligaciones y los objetivos mensuales y alcanzar los Objetivos de ventas, además para la efectividad.

### ¿Dónde lo hace?

En diferentes áreas, en la oficina y fuera, en el área administrativa. Área de talleres. Actividad de territorio, desde casa y en puntos de ventas.

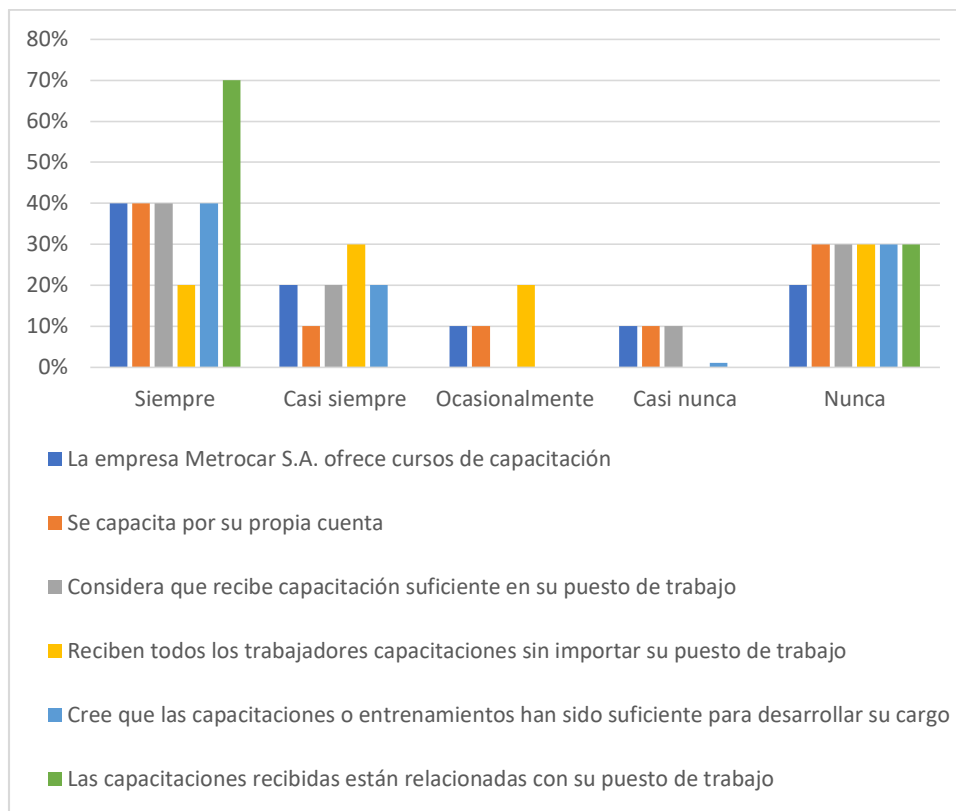
Cada empleado al describir sus funciones facilita el análisis de las brechas del personal constatando con su ficha de datos y lo indicado en el manual de descripción de puestos

## 9. Capacitaciones

**Tabla 11** Cantidad de capacitaciones

| ITEMS  | Siempre | Casi siempre | Ocasionalmente | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|----------------|------------|-------|
| La empresa Metrocar S.A. ofrece cursos de capacitación                                     | 40%     | 20%          | 10%            | 10%        | 20%   |
| Se capacita por su propia cuenta   | 40%     | 10%          | 10%            | 10%        | 30%   |
| Considera que recibe capacitación suficiente en su puesto de trabajo                       | 40%     | 20%          | 0%             | 10%        | 30%   |
| Reciben todos los trabajadores capacitaciones sin importar su puesto de trabajo            | 20%     | 30%          | 20%            | 0%         | 30%   |
| Cree que las capacitaciones o entrenamientos han sido suficiente para desarrollar su cargo | 40%     | 20%          | 0%             | 1%         | 30%   |
| Las capacitaciones recibidas están relacionadas con su puesto de trabajo                   | 70%     | 0%           | 0%             | 0%         | 30%   |

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A



**Figura 12** Ítems sobre capacitaciones

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

En referencia a las capacitaciones se evidencia que la empresa Metrocar S.A. con 60% de la sumatoria de siempre y casi siempre en un 60% ofrece cursos de capacitación. Por otra parte, el personal se capacita por su propia cuenta en un 40% lo que es beneficioso para ellos, por su crecimiento personal, le servirá para el profesional, en vista de que actualmente el conocimiento es un activo intangible.

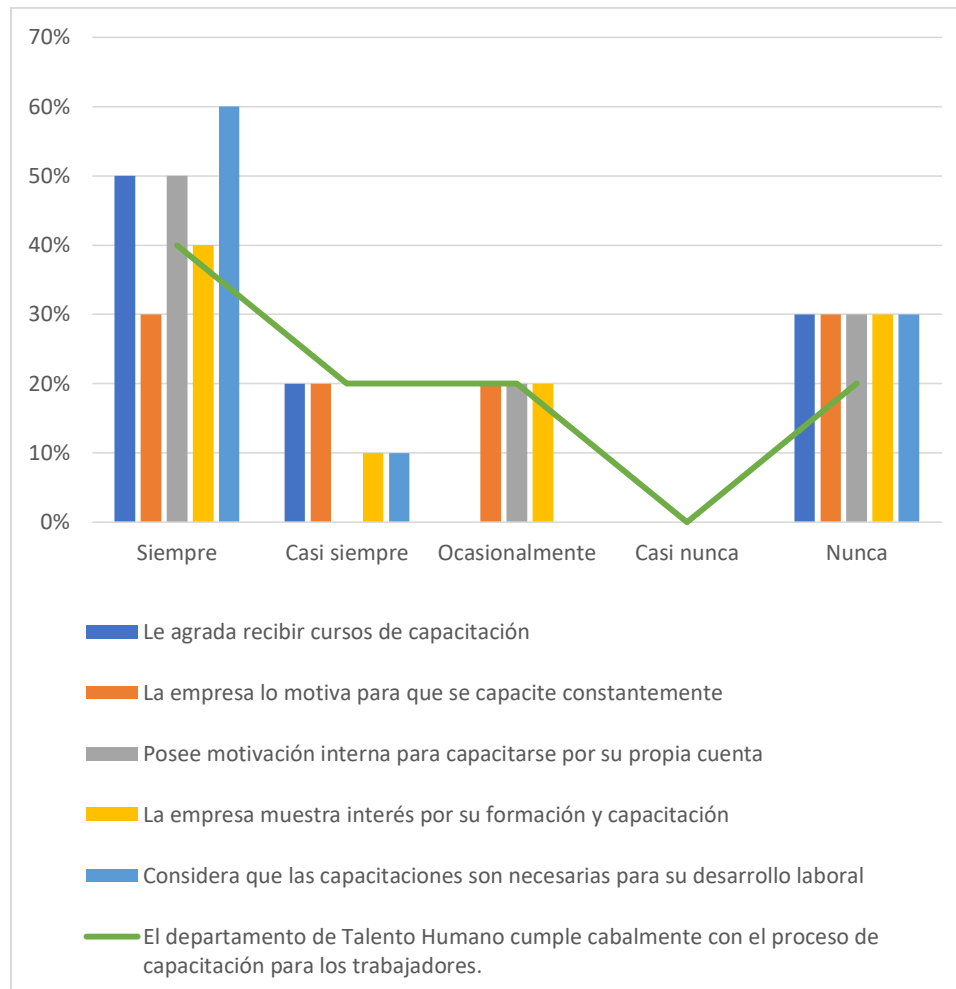
El 40% considera que recibe capacitación suficiente en su puesto de trabajo. Mientras que el 50% con la sumatoria de siempre y casi siempre reciben todos los trabajadores capacitaciones sin importar su puesto de trabajo, lo que es positivo, el 40% cree que las capacitaciones o entrenamientos han sido suficiente para desarrollar su cargo. El 70% del personal manifiesta que las capacitaciones recibidas están relacionadas con su puesto de trabajo.

Referido a las capacitaciones el personal opina que la empresa se preocupa por la formación del personal, aunque no se especifica la frecuencia con que lo hace, siendo un aspecto importante debido a que el adiestramiento debe ser constante.

**Tabla 12** Consideraciones sobre las capacitaciones

| ITEMS   | Siempre | Casi siempre | Ocasionalmente | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|----------------|------------|-------|
| Le agrada recibir cursos de capacitación  | 50%     | 20%          | 0%             | 0%         | 30%   |
| La empresa lo motiva para que se capacite constantemente  | 30%     | 20%          | 20%            | %          | 30%   |
| Posee motivación interna para capacitarse por su propia cuenta  | 50%     | 0%           | 20%            | 0%         | 30%   |
| La empresa muestra interés por su formación y capacitación  | 40%     | 10%          | 20%            | 0%         | 30%   |
| Considera que las capacitaciones son necesarias para su desarrollo laboral                                | 60%     | 10%          | 0%             | 0%         | 30%   |
| El departamento de Talento Humano cumple cabalmente con el proceso de capacitación para los trabajadores. | 40%     | 20%          | 20%            | 0%         | 20%   |

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A



**Figura 13** Ítems sobre capacitaciones 2

**Fuente:** encuesta en Metrocar S.A

En la tabla y gráfica anterior se demuestra que al personal le agrada recibir cursos de capacitación en más del 50%, que también el 50% con la sumatoria de siempre y casi siempre aseveran que la empresa lo motiva para que se capacite constantemente. El 50% posee motivación interna para capacitarse por su propia cuenta, lo que es significativo porque el personal se encuentra presto a aprender.

En este orden, se recalca que la empresa muestra interés por su formación y capacitación demostrado que siempre con el 40% de los encuestados y el 10% con casi siempre, lo que da un 50% hacia el lado positivo, pero si se suma el ocasionalmente con 20% y 30% en nunca igualmente se obtiene 50%, lo que representan que los resultados de las respuestas son iguales en el lado negativo.

Sobre esto en particular, es un ámbito relevante porque se entra en conflicto con todas las contestaciones positivas anteriores y se puede refutar, si realmente la capacitación en la empresa es tan bienhechora.

El 60% del personal considera que las capacitaciones son necesarias para su desarrollo laboral. Asimismo, el 40% afirma que el departamento de Talento Humano cumple cabalmente con el proceso de capacitación para los trabajadores. Sin embargo, la empresa no cuenta con un plan de capacitación establecido de acuerdo a las necesidades existentes en la organización que optimice su talento humano.

#### **4.1.5.2 Análisis de las entrevistas**

Entre los hallazgos de las entrevistas subyacen las diferentes valoraciones, vivencias, nociones, concepciones expresadas por las entrevistadas Gerente Comercial del Concesionario Chevrolet Metrocar S.A. y la jefa de talento humano cuyos diálogos se realizaron vía telefónica, grabadas bajo su consentimiento para luego transcribirlas y analizarlas en la búsqueda del diagnóstico de los procesos de la gestión del personal y los perfiles requeridos para la realización de las actividades en la empresa Metrocar S.A. En función a esto, se presentan el análisis por separado de las dos entrevistas y seguidamente el análisis general.

Atendiendo estas consideraciones, se estructura este análisis desde las evidencias lingüísticas, que reflejan los resultados de la entrevista aplicada a la Ing. Vanessa Spitz, Gerente Comercial del Concesionario Chevrolet Metrocar S.A. Portoviejo y Manta en la cual manifiesta que los procesos de reclutamiento y selección del personal se los realiza de dos maneras, en la matriz y en cada sucursal de manera independiente. Esto evidencia que son una empresa que tiene un proceso completo el cual es revisado desde las dos instancias. A la actualización de los documentos habilitantes del personal que le dieron acceso al puesto de trabajo, se actualizan los respectivos expedientes de cada trabajador una vez al año. Con respecto a lo anterior, se considera pertinente que sí un trabajador realiza un curso, seminario u obtiene un título académico se debería actualizar de forma inmediata y no esperar

un periodo extenso de tiempo requiriéndose procesos claros y específicos debería actualizar en seguida y no esperar un periodo extenso de tiempo.

En este orden de ideas, se hace referencia acerca del conocimiento que tiene sobre los beneficios de efectuar un análisis de brecha de perfil de puesto, reconociendo que tienen un área de procesos humanos, generalmente la entrevista que ella aplica es previa, para verificar que esa persona podría ser apta para trabajar, luego es evaluado por la parte de Recursos Humanos, en sus aptitudes y actitudes. Asimismo, expone la Gerente: *“Estos se encargan del análisis realmente psicológico, de conocimiento, después ellos dan los perfiles que han salido escogidos con la mejor puntuación y dentro de estos perfiles serán escogidos los de mejor puntuación y así da la posibilidad de escoger entre ellos, quién debe quedarse para el puesto”*.

Lo antes expuesto por la entrevistada no responde con precisión a lo que se interroga sobre los beneficios del análisis de brechas de perfil de puesto. Según Gontero (2019) sirve para poner atención en el personal lo que conlleva a una optimización de resultados de la organización. Sin embargo, lo que se pone en evidencia es el desconocimiento acerca de esta herramienta, lo que demuestra que no hay comparación identificando los puntos débiles entre los perfiles de cargos y el perfil profesional de cada empleado.

En relación a los procesos en la empresa con respecto a la distribución de funciones y responsabilidades asevera que *“en el contrato de gestión están especificadas además de las funciones y responsabilidades adicionales”*. Recalca también que desde el momento que se ingresa a la empresa, con un contrato de gestión tiene que ser cubierto y cumplido a cabalidad, expresa *“obviamente si no se cumple con las responsabilidades que tiene el contrato de gestión, se sale de la empresa porque no se ha cumplido”*. No obstante, en función a esto es conveniente la orientación, inducción y capacitación para iniciar las labores en la empresa lo que permitiría un mejor desempeño laboral.

Ante lo planteado, señala que las actividades más relevantes del departamento de Talento Humano, es la contratación de personal, capacitación de personal, estatus

psicológico del personal, se encarga de la parte de medicina, también salud ocupacional, seguridad industrial. Todo lo argumentado es correcto, aunque, cabe destacar, le faltarían los procesos de recompensa y evaluación del desempeño.

Dentro de los procesos de gestión del personal es importante subrayar que las necesidades de capacitación para el personal en Metrocar S.A Manta y Portoviejo, se resuelven a través del área de General Motors, informando que este año 2023, se pretende implementar la capacitación con un plan de carrera que ha sugerido su jefa. En correspondencia, afirma que existen deficiencias en las políticas de capacitación para el personal, lo que implica falta de lineamientos concretos para actualizar la formación de los conocimientos de los trabajadores y elevar su desempeño. En efecto, carecen de un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional. Esta situación muestra la falencia al aplicar estrategias para mejorar las competencias, habilidades y destrezas del personal.

A continuación, se expone el análisis de los resultados de la entrevista aplicada a la Ing. Lorena Moreira, jefa de Talento Humano Metrocar S.A. en el cual indica que identifican las carencias de habilidades de los trabajadores necesarias para su cargo, por medio de estándares con KPI sobre todo relacionadas al presupuesto, venta de vehículos y atención al cliente y cuando ingresa una persona. Conjuntamente, describe que tienen un periodo de 3 meses a prueba, en el cual se ve el rendimiento, si la persona rinde en la empresa. Este señalamiento de los indicadores se utiliza en la mayoría de las empresas grandes y el periodo de prueba está establecido por el Ministerio del Trabajo en el artículo 52 de su Código Orgánico.

Seguidamente se hace mención sobre la ejecución de análisis de brecha de puestos de trabajo del personal en la empresa aseverando de forma positiva que se hace, por los KPI. Sin embargo, un análisis de brechas se concibe como una herramienta para la comparación del perfil del puesto y las competencias del empleado, su perfil personal (Ojeda, 2021 y Palacios 2018). Dado que el departamento de Talento Humano es el cargado de su aplicación y no se tiene claro su definición, significa que no lo ejecutan en la empresa.

En relación a los procesos de gestión del personal (reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño) en la empresa revela que, se ve por medio de la hoja de vida, al momento de ingresar a la empresa, tiene que presentarla, estando las referencias laborales que ha tenido en otras empresas, sobre todo la experiencia. Esta contestación sobre la indagación fue puntual solo se enfoca en el proceso de selección sin mencionar los otros procesos.

Con respecto al proceso de inducción cuando inicia un trabajador en la empresa, responde que se le presenta a todo el personal, se pasa por todos los puestos indicando que es nuevo, que va a trabajar en Metrocar y se le da una capacitación para que entiendan todo el proceso y el sistema del concesionario. Este aporte revela que al entrar a la empresa se capacita al personal siendo un aspecto relevante para la eficiencia laboral. Por otro lado, constata que existe un manual de puestos con la descripción del personal y un código de ética donde están todas las leyes para no cometer errores en el transcurso del trabajo.

La frecuencia con que se evalúa a los trabajadores de la empresa Metrocar S.A. es entre un periodo de 6 meses. Esto es una ventaja porque en el sector público y otras empresas privadas solo se evalúa una vez al año, en correspondencia a lo que delinea el artículo 19 periodo de evaluación de la Noma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño del Ministerio del Trabajo (2018). Entre las estrategias para motivar al personal a participar en capacitaciones, no hay una estrategia específica apunta la entrevistada que es personal cada uno desde su punto de vista se capacita porque permite conocer, escalar y subir de puesto.

En referencia a la aplicación de un proceso de convalidación de años de experiencia con el nivel de preparación académica, la respuesta obtenida no fue precisa indicando que hay muchas personas que no tienen experiencia académica, pero tienen experiencia laboral que es lo que más ve la empresa. En este caso, le dan la apertura porque se brindan cursos en la Universidad Chevrolet de la marca General Motors, estos son semanales, apuntando que motivan para seguir escalando. En este orden, se indaga sobre la determinación de las necesidades de capacitación para el personal, exponiendo que se realiza si es un personal nuevo,



si llegó un producto o un modelo nuevo que necesita realmente saber de este producto para poderlo venderlo.

Sobre las políticas de capacitación para el personal, no cuentas con unas específicas, solo lineamientos acerca de la puntualidad en el manual y las capacitaciones la mayoría son en línea, aunque de vez en cuando hay presenciales. En función a esto, se capacita al personal de dos formas, una en línea por medio de Zoom o un sistema de la Universidad Chevrolet, el cual se ingresa con un link. En la presencial viene personal de Quito. Esto depende de las necesidades de la empresa, de un proyecto, cuando hay un producto que está caído y quieren volver a que se venda. Por último, manifiesta que no existe un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional.

#### **4.1.5.3 Análisis general de las entrevistas**

En las entrevistas realizadas se denota escaso conocimiento sobre el análisis de brechas del personal, asumiéndose a la falta de capacitación, aunque señalan que se aplica en la empresa. En particular despierta la atención que el departamento de Talento Humano devela carencias sobre el procedimiento para ejecutar esta herramienta de comparación del perfil del puesto con las competencias del perfil personal.

En relación a la distribución de funciones y responsabilidades, las dos entrevistadas manifiestan que se ubican en documentos distintos, la Gerente hace mención que se ubican en los contratos de gestión. Mientras que, la Jefa de Talento Humano asevera que están en el manual de puestos y código de ética. Si bien es cierto, es el manual de puestos, cuyo documento especifica los cargos de forma numerados y sus objetivos y funciones (Muñoz, 2020). Esto facilita comparar los perfiles del cargo con el perfil personal profesional para el análisis de brechas. Sobre esto en particular, es importante darles significancia a los aportes de Ortega y Gómez (2021), al afirmar que un análisis de puestos de trabajo, su sola aplicación no genera los resultados esperados, sin las contribuciones del liderazgo apropiado y la motivación humana, en función de la realidad que atraviese la empresa.

Es relevante mencionar que el proceso de capacitación para los trabajadores lo realiza General Motor. No obstante, en las respuestas de la gerente y la jefa de Talento Humano se evidencia que no hay un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional, por lo que es altamente conveniente su creación proporcionando acciones o actividades que forme a los trabajadores según la necesidad de la empresa para el impulso de la motivación, el aumento de las ventas, creando ventajas competitivas y aumentando los beneficios.

#### **4.2 FASE II Identificar los perfiles del personal para la determinación de brechas existentes en la plantilla actual.**

En esta fase es esencial porque se realiza la determinación de los perfiles del personal para el análisis de las brechas y se aplica la herramienta a todos los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta.

##### **Elaboración de la ficha de observación para verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el instructivo para la contratación del personal con los respectivos expedientes de los trabajadores.**

En la elaboración de la ficha se consideraron para la verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos en el instructivo para la contratación del personal con los respectivos expedientes de los trabajadores de Metrocar S.A los siguientes parámetros para el instructivo: la descripción del puesto y el ambiente; y para los expedientes, ficha personal, aptitudes, capacitaciones, experiencias laborales y certificaciones.

En la descripción, se observa la misión del puesto de trabajo, las funciones y/o tareas a desempeñar, las condiciones de trabajo, las competencias requeridas, el resultado o los productos del trabajo y el nivel de especialización requerido. En el ambiente, las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo Nivel jerárquico determinado

Ejecución del análisis de las fichas de observación aplicadas para elaborar una base de datos con la educación, experiencia laboral, conocimientos, destrezas y habilidades, tareas a desempeñar; requerimientos de puestos: nivel de instrucción formal, título académico, áreas de conocimientos formales, años en institución financieras, años en cargos similares y otras entidades, lo que facilite el acceso a la información del personal, mediante la herramienta Excel, para proporcionar el acceso a la información del personal.

**Tabla 13** Resultados de las fichas de observación para el análisis de brecha del perfil de puesto de la empresa METROCAR S.A

| RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA EMPRESA METROCAR S.A |             |   |   |                                    |                                     |                                   |   |  |                              |                |                              |                |              |                                    |                                     |
|--|-------------|---|---|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|--------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| PARAMETROS   |             | INSTRUCTIVO PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL |   |                                    |                                     |                                   |   | AMBIENTE   | EXPEDIENTE                   |                |                              |                |              |                                    |                                     |
| CARGOS   | DESCRIPCIÓN | Establece la misión del puesto de trabajo     | Tiene la descripción de las funciones y tareas a desempeñar | Explica las condiciones de trabajo | Precisa las competencias requeridas | Delimita el resultado del trabajo | Detalla el nivel de especialización requerido | Disposición de las máquinas, herramientas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo | Nivel jerárquico determinado | Ficha Personal | Descripción De Las Aptitudes | Capacitaciones | Experiencias | Documentación Habilitante Completa | Historial Laboral (Certificaciones) |
| 1.Gerente comercial  | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 2.Gerente de post-venta  | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 3.Gerente de colisiones  | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 4.Asistente administrativo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 5.Asistente administrativo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              |              | x                                  | x                                   |
| 6.Asistente administrativo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 7.Asistente administrativo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 8.Jefe de talento humano   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 9.Asistente talento humano   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 10.Asesor comercial Portoviejo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   |  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 11.Asesor comercial Portoviejo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
| 12.Asesor comercial Portoviejo   | SI<br>NO    | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |
|  | SI          | x   | x   | x                                  | x                                   | x                                 | x   | X  | X                            | X              | x                            | x              | x            | x                                  | x                                   |



|                                     |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31. Técnico asesor                  | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 32. Jefe de repuesto                | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 33. PDI Mantenimientos Portoviejo   | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x |   |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |
| 34. PDI Mantenimientos Manta        | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35. Lavador Portoviejo              | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 36. Lavador Manta                   | SI | x | x | x | x | x | x | X | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 37. Guardia de Seguridad Portoviejo | SI | x | x | x | x | x | x |   | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| 38. Guardia de Seguridad Portoviejo | SI | x | x | x | x | x | x |   | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| 39. Guardia de Seguridad Manta      | SI | x | x | x | x | x | x |   | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| 40. Guardia de Seguridad Manta      | SI | x | x | x | x | x | x |   | X | X | x | x | x | x | x |
|                                     | NO |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |

**Fuente:** elaboración propia

En la verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos en el instructivo para la contratación del personal con los respectivos expedientes de los trabajadores, de los 40 cargos de los trabajadores revisados directamente, mediante la observación, los gerentes y los jefes cumplen en total con toda la medición correctamente, destacando en relación a los equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades del puesto se evidenció un resultado satisfactorio.

En la revisión se detectó que en algunos expedientes de los trabajadores hay ausencia de documentos que acrediten la formación académica y experiencia, en consecuencia, en el historial laboral. Por otro lado, cabe destacar que algunos expedientes se encontraron falencias, observando la ausencia de información de los requerimientos establecidos en el instructivo para la contratación del personal relacionados a la documentación habilitante completa y certificaciones. Tal es el caso de un asistente administrativo de Portoviejo que le falta documentación de experiencia, y, a un vendedor de Portoviejo y PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo les falta el título universitario porque aún están realizando sus estudios.

### **Elaboración de una matriz que permitirá la comparación de perfil requerido y perfil real de la empresa.**

La matriz se realizó con los siguientes indicadores para la comparación del perfil requerido y el perfil real identificado, educación: formación académica, experiencia laboral: lapso de trabajo, competencias: conocimiento, generales responsabilidad y funciones (Ver anexo 5).

Esta matriz plantea una escala de valoración cualitativa constituida por niveles: avanzado, intermedio y básico. Al registrarse uno de los indicadores con una apreciación del nivel básico e intermedio, se consideraron elementos que deben mejorarse con el plan de capacitación.

### **Aplicación de la matriz por cada uno de los trabajadores, para la cual se necesita los requisitos de los puestos de trabajo contra los expedientes de los trabajadores.**

Esta actividad es el desarrollo del análisis de brechas a los 40 trabajadores de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta, distribuidos en catorce (14) cargos. En función a esto, se utilizó la matriz (Ver anexo 5) obteniendo las brechas existentes que se presentan más adelante entre el perfil requerido y perfil real identificado de cada trabajador.

| <b>Cargo</b>                | <b>Cantidad</b> |
|-----------------------------|-----------------|
| Gerente comercial           | 1               |
| Gerente de post-venta       | 1               |
| Gerente de colisiones       | 1               |
| Asistente administrativo    | 4               |
| Jefe de talento humano      | 1               |
| Asistente talento humano    | 1               |
| Asesor comercial (Vendedor) | 10              |
| Cajero                      | 2               |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Jefe de taller            | 2  |
| Técnico asesor (mecánico) | 8  |
| Jefe de repuesto          | 1  |
| PDI Mantenimientos        | 2  |
| Lavador                   | 2  |
| Seguridad                 | 4  |
| Total                     | 40 |

**Fuente:** elaboración propia

En la evaluación de las competencias específicas que establecen los requisitos de los puestos de trabajo explicados en el perfil laboral, la apreciación fue derivada de la Gerente o del jefe inmediato superior del trabajador, cuyo modelo plantea una valoración cualitativa en escala de: Avanzado, Intermedio y Básico. Ahora bien, el registro de los indicadores que consiguieron una valoración de intermedio y básico, se los tomó como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación.

Para facilitar la comparación hacia el análisis de brechas del personal se utilizaron las fichas individuales registradas en Excel, las cuales presentan la siguiente información; base de datos: educación, experiencia laboral, conocimientos, destrezas y habilidades, tareas a desempeñar; requerimientos de puestos: nivel de instrucción formal, título académico, áreas de conocimientos formales, años en institución financieras, años en cargos similares y otras entidades. lo que facilitó el acceso a la información del personal, así mismo la realización de las matrices, mediante fórmulas para su registro automático, cada hoja cuenta con la matriz y valoración correspondiente tanto del puesto como del empleado.

A continuación, se expone a modo de ejemplo una de las matrices que consintió el análisis de las brechas de los perfiles con sus valoraciones y con eso la brecha derivada del trabajador (Ver tabla 9), por lo que para efectos de ilustración de resultados de la presente investigación se incluyeron sus resultados del detalle de análisis de brechas. Seguidamente se presenta una matriz con la categoría de responsabilidades y solución de problemas de los puestos de trabajo (Ver tabla 11).

**Tabla 15** Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.

|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|--|---|---|------------------------------|-------------------------------------|---|--------|
| Nombre del puesto  | Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)  |   |                              |                                     |   |        |
| Código   | 00025   |   |                              |                                     |   |        |
| Unidad   |   |   |                              |                                     |   |        |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado |   |   |                              |                                     |   |        |
| Área   | Requisitos del perfil   | <b>Perfil del trabajador</b>                    |                              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)   |        |
| Educación  | <b>Instrucción formal</b>   |   |                              |                                     |   |        |
|  | <b>Formación académica</b>  | Nivel de Instrucción formal                     | Título                       | Áreas de los conocimientos formales | Estudiante de la carrera Ingeniería Automotriz                              |        |
|  | Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz  | Bachiller                                       |                              | Mecánica básica.                    |   |        |
| Experiencia laboral  | <b>Desarrollo profesional</b>   |   |                              |                                     |   |        |
|  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual                 | Otras instituciones                 |   |        |
|  | 1 año   | 1 año   | 1 año                        |                                     |   |        |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   |   | <b>Nivel de conocimiento</b> |                                     | No cumple con la formación, requiere aumentar conocimientos de electricidad |        |
|  |   |   | Avanzado                     | Intermedio                          |   | Básico |
|  |   | Uso de herramientas especiales.                 |                              | X                                   |   |        |
|  |   | Electricidad o electrónica automotriz           | x                            |                                     |   |        |
|  |   | Uso de escáner de marca y multimarca.           | x                            |                                     |   |        |
|  |   | Instalación de accesorios.                      |                              | X                                   |   |        |
|  |   | <b>Generales</b>                                |                              | <b>Nivel</b>                        |   |        |
|  |   |   | Avanzado                     | Intermedio                          |   | Básico |
|  |   | Comunicación                                    | X                            |                                     |   |        |
|  |   | Flexibilidad                                    | X                            |                                     |   |        |
|  |   | Trabajo en equipo                               | X                            |                                     |   |        |
|  |   | Liderazgo                                       | X                            |                                     |   |        |
|  |   | Resolución de problemas                         | X                            |                                     |   |        |
|  | Toma de decisiones  | X   |                              |                                     |   |        |
| Desempeño  | <b>Destreza y habilidades</b>   |   | <b>Nivel</b>                 |                                     |   |        |
|  |   |   | Avanzado                     | Intermedio                          | Básico  |        |
|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|  |   |   |                              |                                     |   |        |
|  | <b>Responsabilidades</b>  |   | <b>Nivel</b>                 |                                     |   |        |
|  |   | Avanzado  | Intermedio                   | Básico                              |   |        |
|  | Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | x   |                              |                                     |   |        |
|  | Reparación y mantenimiento de vehículos   |   | X                            |                                     |   |        |
|  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |   |                              |                                     |   |        |
|  | Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |   |                              |                                     |   |        |
|  | Realizar informes de daños.   |   |                              |                                     |   |        |
|  | Efectuar la revisión general de los vehículos.  |   |                              |                                     |   |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

**Tabla 16** Valoración de puestos

|                                      |  |               |                 |
|--------------------------------------|--|---------------|-----------------|
| Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico) |  |               |                 |
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>         |  | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                      |  | <b>PUNTOS</b> |                 |



| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180        |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |            |            |
| BACHILLER   | 100 |            | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60         | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10         | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |            |            |
| Dirección General                                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios   | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |     | <b>320</b> | <b>240</b> |

Fuente: empresa Metrocar S.A.

**Tabla 17** Categoría de responsabilidades y solución de problemas de los puestos de trabajo

| <b>PUESTOS</b>           | <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>           | <b>RESPONSABILIDAD</b>   |
|--------------------------|--|--------------------------|
| Gerente comercial        | Dirige la empresa                      | Dirección General        |
| Gerente de post-venta    | Toma de decisiones de muy alto impacto | Coordinación y Ejecución |
| Gerente de colisiones    | Toma de decisiones de muy alto impacto | Coordinación y Ejecución |
| Jefe de talento humano   | Toma de decisiones de alto impacto     | Coordinación y Ejecución |
| Asistente administrativo | Toma de decisiones de medio impacto    | Ejecutor de Procesos     |
| Asesor comercial         | Toma de decisiones de medio impacto    | Ejecutor de Procesos     |
| Cajero Manta             | Toma de decisiones de bajo impacto     | Servicios                |

|                                |                                     |                        |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Jefe de taller Automotriz      | Toma de decisiones de alto impacto  | Supervisor y Ejecución |
| Técnico Asesor                 | Toma de decisiones de medio impacto | Soporte de Procesos    |
| Jefe de Repuesto               | Toma de decisiones de alto impacto  | Supervisor y Ejecución |
| PDI Mantencimientos automotriz | Toma de decisiones sin impacto      | Soporte de Procesos    |
| Lavador                        | Toma de decisiones sin impacto      | Servicios              |

**Fuente:** Manual de reglamento de valoración de cargos de la empresa Metrocar S.A.

Sobre estos criterios, se llevó a cabo el análisis del perfil requerido y perfil real de los cuales se desprendieron las siguientes brechas existentes, clasificadas por los cargos. En referencia a los gerentes, comercial, post-venta, y de colisiones, no existe ninguna brecha (ver anexo 7,8 y 9). De la misma manera ocurrió con los jefes de talento humano, dos jefes de taller y un jefe de repuesto (Ver anexo 19, 24, 25).

De los cuatros asistentes administradores todos cumplen con la formación académica, en cuanto a los conocimientos, solo uno está en el nivel intermedio, presenta debilidades en la auditoría interna, en las competencias generales, se ubicó uno en intermedio por ser tímido, todos están en el nivel avanzado en las responsabilidades y por la poca experiencia laboral en las funciones un trabajador se ubica en el nivel intermedio porque realiza sus funciones de forma lenta (Ver anexo 11).

Los asesores comerciales, solo uno no cumple con la formación académica porque está estudiando su carrera universitaria (Ver anexo 14) por lo que requiere de marketing y atención al cliente. Mientras que otro vendedor necesita reforzar conocimientos en atención al cliente, otra demanda conocimientos en Marketing y un último, fortificar conocimientos riesgos crediticios (Ver anexo 17,21,23).

En relación a los dos cajeros, se evidenció que un trabajador no presenta ninguna brecha, y el otro no cumple con la formación académica, aún se encuentra estudiando contaduría que es una carrera afín, pero no la exigida en los requisitos del perfil, aunado a esto, en los conocimientos debe fortificar conocimientos en atención al cliente (Ver anexo 23).

Con respecto a los ocho técnicos Asesor (mecánico), dos de ellos no cumple con la formación académica, de los cuales uno requiere aumentar conocimientos de

electricidad y el otro no influye en su desempeño laboral (Ver anexo 27,30), un jefe de repuesto debe fortificar conocimientos generales de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo. Los dos PDI Mantenimientos uno debe incrementar sus conocimientos en mecánica automotriz (Ver anexo 35), de los dos lavadores uno cumple con todo, pero el otro tiene que reforzar conocimientos de mecánica automotriz básica y conocimientos generales de comunicación, flexibilidad y trabajo en equipo (Ver anexo 38).

De los cuatro guardias de seguridad, ninguno cumple con la formación académica y uno requiere conocimientos técnicos en seguridad porque solo tiene el conocimiento de la inducción de la empresa y sus empíricos (Ver anexo 39,40,41,42).

**Tabla 18** Personal que cumple con todo el reglamento y requisitos

| N° | Puesto                               |
|----|--------------------------------------|
| 1  | Gerente comercial                    |
| 2  | Gerente de post-venta                |
| 3  | Gerente de colisiones                |
| 4  | Jefe de talento humano               |
| 5  | Asistente de talento humano          |
| 6  | Asistente administrativo Manta       |
| 7  | Asistente administrativo Manta       |
| 8  | Asesor comercial Portoviejo          |
| 9  | Asesor comercial Portoviejo          |
| 10 | Asesor comercial Portoviejo          |
| 11 | Cajero Manta                         |
| 12 | Jefe de taller Automotriz Portoviejo |
| 13 | Jefe de taller Automotriz Manta      |
| 14 | Técnico Asesor Portoviejo            |
| 15 | Técnico Asesor Portoviejo            |
| 16 | Técnico Asesor Portoviejo            |
| 17 | Técnico Asesor Manta                 |
| 18 | Técnico Asesor Manta                 |
| 19 | Técnico Asesor Manta                 |
| 20 | Jefe de Repuesto Portoviejo          |
| 21 | Lavador Portoviejo                   |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 19** Personal que no cumple con la experiencia o la formación académica, pero no afecta sus funciones.

| N° | Puesto | Descripción |
|----|--------|-------------|
|----|--------|-------------|

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Asistente administrativo Portoviejo | Aún no tiene experiencia laboral previa, sus funciones las realiza de forma lenta siendo tímido. |
| 2 | Asesor comercial Portoviejo         | No cumple con la formación académica, está terminando su carrera.                                |
| 3 | Cajero Portoviejo                   | No cumple con la formación académica, está terminando su carrera.                                |
| 4 | Técnico Asesor Manta                | No cumple con la formación académica, aunque tiene bastante experiencia.                         |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 20** Personal que requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones

| N° | Puesto                                   | Descripción   |
|----|--|---|
| 1  | Asistente administrativo Portoviejo      | Requiere reforzar conocimiento sobre auditoría.                                   |
| 2  | Asesor comercial Portoviejo              | Requiere conocimientos en Marketing.  |
| 3  | Asesor comercial Portoviejo              | Reforzar conocimientos en atención al cliente.                                    |
| 4  | Asesor comercial Manta                   | Reforzar conocimientos en atención al cliente.                                    |
| 5  | Asesor comercial Manta                   | Fortificar conocimientos de riesgos crediticios.                                  |
| 6  | Jefe de Repuesto Manta                   | Fortificar conocimientos generales de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo. |
| 7  | Cajero Portoviejo                        | Fortificar conocimientos en atención al cliente.                                  |
| 8  | Técnico Asesor Portoviejo                | Requiere aumentar conocimientos de electricidad                                   |
| 9  | Técnico Asesor Manta                     | No cumple con su formación, fortificar la electrónica automotriz.                 |
| 10 | PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo | No cumple con la formación académica, lo contrataron por su experiencia.          |
| 11 | PDI Mantenimientos automotriz Manta      | Requiere aumentar Mecánica automotriz.  |
| 12 | Guardia de seguridad Portoviejo          | Requiere conocimientos técnicos en seguridad.                                     |
| 13 | Guardia de seguridad Portoviejo          | Requiere conocimientos técnicos en seguridad.                                     |
| 14 | Guardia de seguridad Manta               | Reforzar conocimientos en atención al cliente.                                    |
| 15 | Guardia de seguridad Manta               | Reforzar conocimientos en atención al cliente.                                    |

**Fuente:** Elaboración propia

### Resumen del análisis de brecha del perfil de los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta

|           |   |
|-----------|---|
| Cumple    | 1 |
| No cumple | 0 |
| No aplica | 1 |

**Tabla 21** Porcentaje del análisis de brechas

| Puesto | Educación           | Experiencia laboral | Competencias |   |   |   | Cumplimiento | Valor esperado | Brecha |
|--------|---------------------|---------------------|--------------|---|---|---|--------------|----------------|--------|
|        | Formación académica | Lapso de trabajo    | C            | G | R | F |              |                |        |

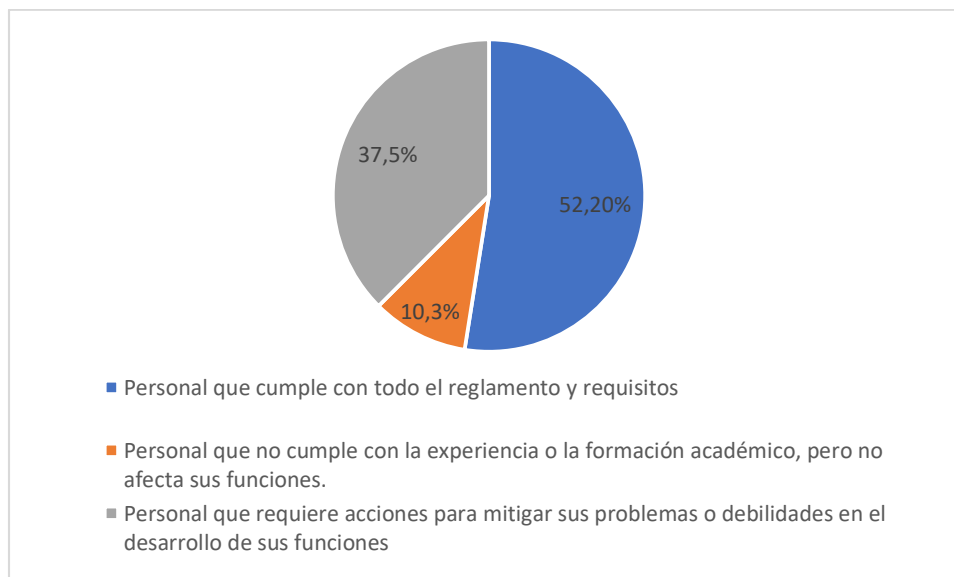
|  |  |   |   |   |   |   |   |                      |                    |                     |
|--|--|---|---|---|---|---|---|----------------------|--------------------|---------------------|
| 1  | Asistente administrativo Portoviejo      | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4                    | 1                  | 2                   |
| 2  | Asesor comercial Portoviejo              | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 3  | Asesor comercial Portoviejo              | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 4  | Asesor comercial Manta                   | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 5  | Asesor comercial Manta                   | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 6  | Jefe de Repuesto Manta                   | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 7  | Cajero Portoviejo                        | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4                    | 1                  | 2                   |
| 8  | Técnico Asesor Portoviejo                | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4                    | 1                  | 2                   |
| 9  | Técnico Asesor Manta                     | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 10   | PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 11   | PDI Mantenimientos automotriz Manta      | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5                    | 1                  | 1                   |
| 12   | Guardia de seguridad Portoviejo          | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4                    | 1                  | 2                   |
| 13   | Guardia de seguridad Portoviejo          | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3                    | 1                  | 3                   |
| 14   | Guardia de seguridad Manta               | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4                    | 1                  | 2                   |
| 15   | Guardia de seguridad Manta               | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4                    | 1                  | 2                   |
| Nota: C=Conocimiento Generales=G Responsabilidad=R Funciones=F |  |   |   |   |   |   |   | <b>Estado actual</b> | <b>Expectativa</b> | <b>Total brecha</b> |
|  |  |   |   |   |   |   |   | 74%                  | 100%               | 26%                 |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 22** Resumen del análisis de brecha del perfil de los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta

| Análisis de Brechas   | Número    | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| Personal que cumple con todo el reglamento y requisitos   | 21        | 52,2       |
| Personal que no cumple con la experiencia o la formación académica, pero no afecta sus funciones.         | 4         | 10,3       |
| Personal que requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones | 15        | 37,5       |
| Totales   | <b>40</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia



**Figura 14** Resumen del análisis de brecha del perfil de los trabajadores de Metrocar S.A Portoviejo y Manta

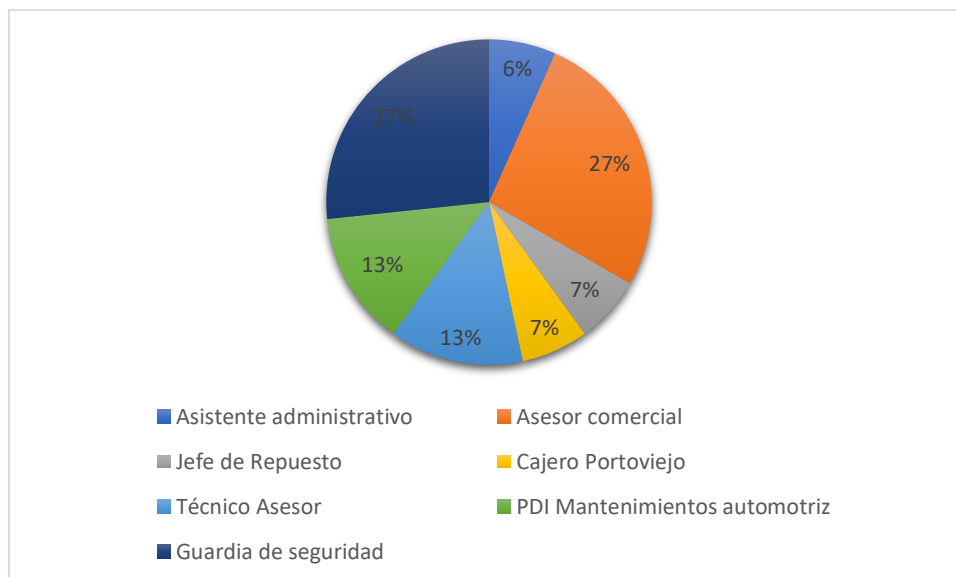
**Fuente:** Elaboración propia

En este orden, se expone el resumen de los resultados del análisis de brechas del personal obtenidos, de los 40 puestos que fueron verificados, 21 trabajadores que representan el 52,2% cumplen con todas las obligaciones, destacando que la mayoría son puesto de jerarquía alta dirigente, alcanzando un conveniente nivel de aceptabilidad, sin embargo, existen 19 trabajadores con brechas existentes, el 10,3% que no afecta a sus funciones y el 37,5% brechas significativas.

**Tabla 23** Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones

| Cargo                         | Número | Porcentaje |
|-------------------------------|--------|------------|
| Asistente administrativo      | 1      | 6          |
| Asesor comercial              | 4      | 27         |
| Jefe de Repuesto              | 1      | 7          |
| Cajero                        | 1      | 7          |
| Técnico Asesor                | 2      | 13         |
| PDI Mantenimientos automotriz | 2      | 13         |
| Guardia de seguridad          | 4      | 27         |
| Totales                       | 15     | 100        |

**Fuente:** Elaboración propia



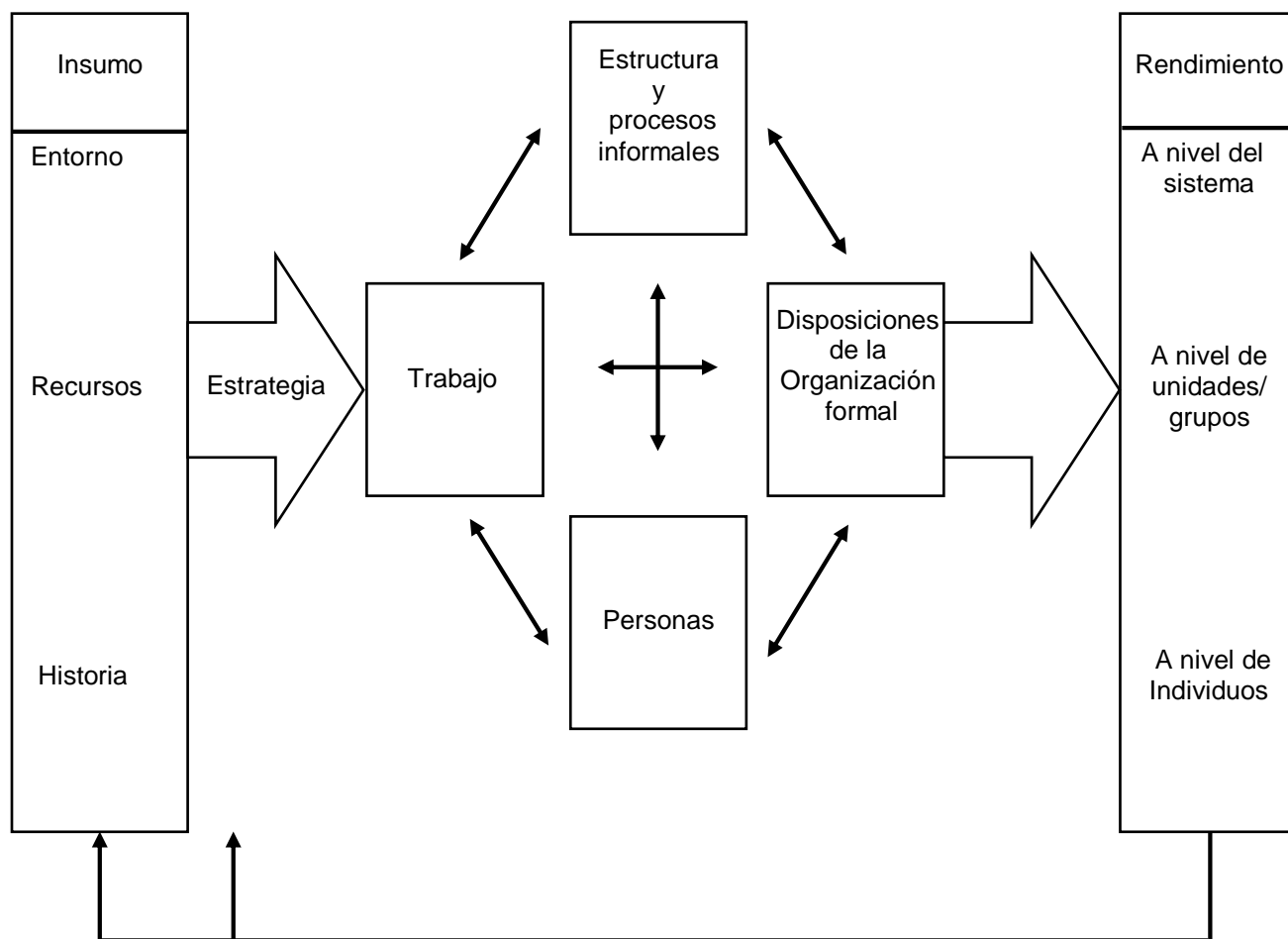
**Figura 15** Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

De los 15 empleados que necesitan capacitaciones, dos cargos representan por igual el 27% que son los asesores comerciales y los guardias de seguridad. El 13% está representado en dos cargos técnico asesor PDI mantenimientos automotriz. Mientras que el 7% se ubican en un jefe de repuesto y un cajero.

**Realización de un diagrama de Ishikawa con las causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la empresa Metrocar S.A. que se identificaron con el modelo de congruencia de Nadler y Tushman.**

### Modelo de congruencia de Nadler y Tushman

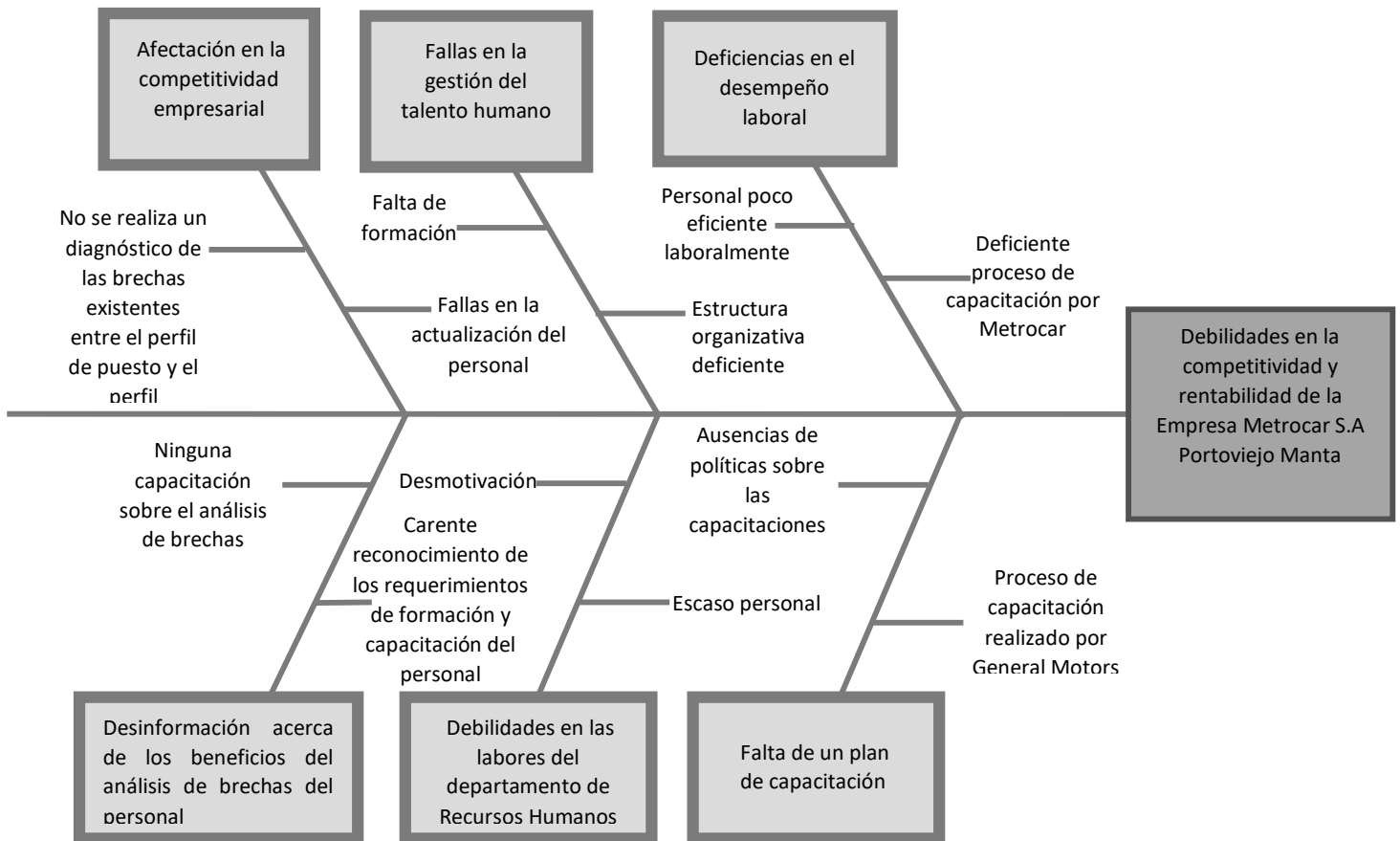


**Figura 16** Modelo de congruencia de Nadler y Tushman

**Fuente:** Nadler & Tushmann (1997)



## Causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la empresa Metrocar S.A.



**Figura 17** Causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la empresa Metrocar S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 4.3 FASE III. Proponer un plan de capacitación acordes a las necesidades identificadas que responda al cierre de brechas específicas.

#### Diseño de la estructura del plan de capacitación

El diseño de la estructura del plan de capacitación comprende 6 aspectos, que inician con los datos iniciales del plan, el diagnóstico del problema, la matriz de marco lógico, el análisis integral, la estrategia de ejecución y la estrategia de seguimiento y evaluación del plan.

1. Datos iniciales del plan: carátula en la cual se identifica el logo de la empresa, el título del plan de capacitación y quién lo realizó, que es la autora de este trabajo de investigación, plazo de ejecución, alcance y monto total.
2. Diagnóstico del problema: es la parte introductoria en donde corresponde colocar sobre que trata la capacitación con la justificación teórica y legal del plan de capacitación.
3. Matriz de marco lógico: se muestran los objetivos, se presenta el objetivo general que señala el propósito principal y para lograrlo se esbozan los objetivos específicos. Se jerarquizan los objetivos, se colocan las metas, indicadores, fuente de verificación y supuestos.
4. Análisis integral: se esboza la viabilidad técnica, financiera y ambiental. Presupuesto: se realiza para determinar el cálculo de los costos estimados del plan de capacitación.
5. Estrategia de ejecución: se presenta la estructura operativa, que tiene la metodología, contenido, actividades y evaluación.
  - 5.1 Metodología: se explican las técnicas de enseñanza que constituyen procesos fundados científicamente para impulsar la dinámica interna y externa (Rojas, 2018). Estas pueden ser grupales e individuales como diálogos, vídeos en el aula, exposiciones, trabajo escrito en equipo.
  - 5.2 Contenido: es la temática que se desarrolla durante las actividades, técnicas y habilidades por adquirir.
  - 5.3 Actividades: estas se caracterizan por indicar el objetivo de cada contenido con su metodología, el tiempo de duración, la actividad formativa, sus responsables y los recursos que se utilizan para la enseñanza.
  - 5.4 Evaluación: para determinar si la capacitación produce las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados (Rojas, 2018). La evaluación de los participantes en cada actividad se utiliza la autoevaluación y coevaluación con instrumentos cuantitativos en el cual están los indicadores a evaluar, se emplean las técnicas de evaluación: la observación directa y la producción oral y escrita con los instrumentos: guía de

observación y una escala de estimación. Registrando cualquier anécdota relevante y teniendo un cuaderno como diario de las clases.

6. Estrategia de seguimiento y evaluación del plan: en esta parte se establecen indicadores para evaluar el impacto de la capacitación, para esto se utiliza la teoría de Kirkpatrick citado por Hidalgo, et. al. (2020), en el cual se evalúa cuatro niveles.

- I. Evaluación de la reacción, para guiar los distintos momentos que se plantean, entre los indicadores se ubican el nivel de satisfacción con el programa y el capacitador, nivel de interés individual del capacitado, nivel de desempeño y compromiso propio y disponibilidad en conjunto o Individual para la realización de las actividades prácticas.

- II. Evaluación del aprendizaje vinculados a los contenidos.

- III. Evaluación del comportamiento con indicadores relacionados con el clima laboral, aumento de la creatividad del personal y trabajo en equipo.

- IV. Evaluación de los resultados entre los indicadores se destacan aprovechamiento de la jornada laboral, aumento de la productividad, satisfacción de los clientes y calidad de los servicios.

En el seguimiento del desarrollo de las actividades planificadas, se supervisa por un comité con el personal de talento humano.

### **Elaboración del plan de capacitación**

Para la elaboración del plan de capacitación de la empresa Metrocar S.A. que se realizó bajo la guía y orientaciones del trabajo de investigación de Rojas (2018), se siguieron los siguientes pasos:

Se inició identificando las necesidades de capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades o conocimientos. Esto se logró a través de las encuestas, entrevistas y el análisis de brechas. Se establecieron los objetivos. Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se establecieron los objetivos específicos que se quieren lograr. Estos objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

El diseño del plan de capacitación, en esta etapa se deben definir las actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos establecidos, tomando en cuenta el tiempo y los recursos necesarios para cada actividad. En la implementación del plan de capacitación es importante comunicar claramente el plan a los trabajadores y asegurarse de que tengan acceso a los recursos necesarios.

Después de la implementación, se deben evaluar los resultados para determinar si se lograron los objetivos establecidos como se indica. En función de los resultados obtenidos, se deben hacer los ajustes al plan de capacitación para mejorar su efectividad y eficiencia.

Cabe destacar que el plan de capacitación debe ser un proceso continuo y adaptativo, que se ajuste a las necesidades cambiantes de la empresa y de los trabajadores. Asimismo, es fundamental contar con el apoyo y compromiso de la gerencia y los empleados para lograr el éxito. El plan de capacitación detallado se puede observar en el Anexo 43.

### **Matriz 5w+2H**

La matriz consintió a la creación de actividades que colaboren de manera eficaz a lograr las estrategias de ejecución de la capacitación y de seguimiento y evaluación del plan que apliquen en el cierre de las brechas del personal, manteniendo el desempeño laboral en la empresa. El plan de acción se efectuó con un plazo específico y manejando el monto fijado hacia el alcanzar dichas actividades en las cuales se estableció el qué, cómo, cuándo, con quién, por qué y cómo de cada actividad.

Tabla 24 Matriz 5w+2H

| ESTRATEGIA   | OBJETIVO   | INDICADORES  | What /<br>¿QUÉ?  | When /<br>¿CUÁNDO?               | Where /<br>¿DÓNDE?         | Who /<br>¿QUIÉN? | Why /<br>¿POR QUÉ?  | How /<br>¿CÓMO?   | How Much<br>/<br>CUÁNTO? |
|--|--|--|--|----------------------------------|----------------------------|------------------|---|---|--------------------------|
| <b>Selección de instructores para el proceso específico de cierre de brechas</b> | Gestionar la contratación de los instructores para capacitaciones                            | Selección del instructor   | Realización del contacto con el personal capacitado de la sede principal de Quito y personal de General Motors | Último cuatrimestre del año 2023 | Agencia Manta              | Gerencia         | Es necesario garantizar el acompañamiento del proceso con expertos para guiar la formación específica   | Vía telefónica, reuniones y entrevistas                                   | \$59,85                  |
| <b>Motivación a los trabajadores que presentan brechas en su perfil</b>          | Aplicar estrategias de cierre de brechas como contribución de mejora al clima organizacional | Aplicación de las estrategias<br>Perfeccionamiento del clima institucional | Programas con actividades de motivación a los trabajadores con brechas identificadas                           | Último trimestre del año 2023    | Agencia Manta y Portoviejo | Instructor       | Motivar la participación activa del personal contribuirá a una mejor auto percepción de las propias capacidades aumentando la autoestima del personal y contribuyendo a la calidad del clima organizacional | Mediante el diálogo directo y a través de correos y mensajes por WhatsApp | \$92,40                  |
| <b>Realización del plan de capacitación</b>                                      | Ejecutar el plan de capacitación optimizando recursos  | Ejecución del plan de capacitación   | Desarrollo de todos los módulos del plan de capacitación   | Último cuatrimestre del año 2023 | Agencia Manta y Portoviejo | Instructor       | Se requiere cerrar las brechas que se identificaron entre los requisitos del perfil y el perfil del trabajador  | A través de la formación de los trabajadores                              | \$1600                   |

|   |   |   |   |                                     |                            |                        |   |  |        |
|---|---|---|---|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|---|--|--------|
| <b>Encuesta para determinar el nivel de satisfacción con el programa y el capacitador, nivel de interés individual del capacitado, nivel de desempeño y compromiso propio y disponibilidad en conjunto o individual</b> | Alcanzar las estrategias de seguimiento y evaluación del plan para su cumplimiento. | Satisfacción con el programa y el capacitador   | Determinación del nivel de satisfacción con el programa y el capacitador, nivel de interés individual del capacitado, nivel de desempeño y compromiso propio y disponibilidad en conjunto o individual. | Final del plan de capacitación 2023 | Agencia Manta y Portoviejo | Jefe de Talento Humano | Es necesario identificar si el plan está cumpliendo con su propósito.                                       | Una encuesta con ítems cuya escala mida la valoración positiva y negativa. | \$32.0 |
| <b>Elaboración de indicadores de clima laboral y de productividad</b>   | Elaborar indicadores de clima laboral y de productividad                            | Indicadores de clima laboral y de productividad | Construcción de indicadores que permitan medir el clima laboral relacionado a la atención al cliente e interacción entre el personal y de productividad de los servicios                                | Final del plan de capacitación 2023 | Agencia Manta y Portoviejo | Gerencia               | Es de suma importancia valorar el resultado con la satisfacción de los clientes y calidad de los servicios. | Con un control de gestión con indicadores KPI                              | \$455  |

**Fuente:** Elaboración propia

## **Evaluación**

Se ejecutará una labor de seguimiento y control como evidencia de mejora, incluye la revisión durante y después del plan que coadyuve al logro de las estrategias y objetivos, para tal fin es necesario la evaluación de los resultados finales de la Matriz 5w+2H con el propósito de tener información de base para futuras acciones. Se trata de realizar una evaluación o valoración global, con la finalidad de comprobar si se ha conseguido los objetivos propuestos, y valorar, en conjunto, el plan de capacitación. Se han considerado las siguientes formas de evaluación.

En la búsqueda de conocer el logro del plan, en la selección del instructor se tendrá un documento en el cual se comprometa a cumplir con las capacitaciones. En relación a los trabajadores su satisfacción y motivación, se efectuarán encuestas aleatorias a través del correo electrónico. Para el perfeccionamiento del clima institucional se realizarán entrevista a los trabajadores de manera personal para que se entregue un reporte trimestral. Con respecto a la aplicación del plan se tendrán los registros de asistencia. En cuanto a la elaboración de los indicadores de clima laboral y de productividad se realizará una evaluación trimestral mediante un informe de la Gerente General y la jefa de Talento Humano que ratifique su efectividad.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- En el diagnóstico de la situación actual de Metrocar S.A. en relación a la gestión de personal, se denota como existe desconocimiento sobre el análisis de brechas y no hay un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional. Por lo tanto, la falta de análisis de brechas del personal ocasiona debilidades en la eficiencia laboral que podrían presentar una severa repercusión en el desarrollo, productividad y rentabilidad empresarial dados los costos en los que se incurre durante el proceso de adaptación inicial.
- En la identificación de los perfiles del personal para la determinación de brechas existentes en la plantilla actual se detectó que en algunos expedientes de los trabajadores hay ausencia de documentos que acrediten la formación académica y experiencia, en el historial laboral. En algunos expedientes se encontraron falencias, observando la ausencia de información de los requerimientos establecidos en el instructivo para la contratación del personal relacionados a la documentación habilitante completa y certificaciones.
- El plan de capacitación se realizó acorde a las necesidades identificadas en las brechas del personal donde el 37,5% del personal requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones, por lo que se establecieron 5 módulos referidos a competencias blandas mecánica automotriz, marketing, gestión financiera y conocimientos técnicos en seguridad. Es importante señalar que, para el plan también se utilizó la herramienta 5W2H dando viabilidad de manera técnica, económica y ambiental.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere en relación a la gestión de personal al jefe de Talento Humano la actualización del conocimiento sobre la herramienta análisis de brecha del perfil de los puestos que evitará las falencias en el desempeño del personal al identificar las habilidades y competencias necesarias para la efectividad del trabajo y compararlas con el perfil del puesto.
- Hacia la identificación de las brechas existentes en la plantilla se debe ejecutar análisis de brecha del perfil de los puestos una vez al año, utilizando esta herramienta para mantener actualizado el expediente laboral de los trabajadores,
- Se propone desarrollar el plan de capacitación que responda al cierre de brechas específicas para mitigar y eliminar las debilidades o insuficiencias en el personal, asimismo que se realice una retroalimentación que contribuye con la productividad y rentabilidad organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar, B., Márquez, J., y Realpe, I. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, 28; 32-42. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1067/979>
- Advantys Sage (2021). Cómo hacer un buen análisis de puestos de trabajo. The Sage Group. [https://advantys.es/wp-content/uploads/2021/01/03ebook-mejorar\\_compressed.pdf](https://advantys.es/wp-content/uploads/2021/01/03ebook-mejorar_compressed.pdf)
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de RRHH Vol. II. Casos. Gestión por competencia*. (3ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica.
- Angarita, F. (2021). *Análisis de brechas de capital humano en el sector de la construcción en Santa Marta*. [Tesis de maestría. Universidad EAFIT]. Repositorio de la Universidad EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30809/FelipeAndres\\_AngaritaLopez\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30809/FelipeAndres_AngaritaLopez_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Aravena, O. (2018) *Estudio y análisis de brecha de recursos humanos para nuevo hospital Claudio Vicuña*. [Tesis de maestría. Universidad Andrés Bello]. Repositorio de la Universidad Andrés Bello. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/10477>
- Asamblea Nacional. Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. (2015), Quito Ecuador, Registro Oficial 303 de 27-mar.-2008
- Cañizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>

- Carrasco, L. (2021). Análisis GAP o análisis de brechas para medir el desempeño. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/analisis-gap-o-analisis-de-brechas-para-medir-el-desempeno>
- Casamalhuapa R, Lievano, S. y Vásquez, E. (2021). *Diseño del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, del colegio pequeño Jesús, ubicado en el municipio de San Salvador*. [Tesis de grado. Universidad de El Salvador.]. Repositorio de la Universidad de El Salvador. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/25546/>
- Castillo, D., Quispe, R., Espinoza, M. y Ramírez, R. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de educación*. 1(1), 1-16. <https://www.revista-iberoamericana.org>
- Chóez, M. y Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Revista Polo del conocimiento*, 6(4), 88-107. DOI: 10.23857/pc.v6i4.2540
- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., y Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 5(25), 31-46. <https://www.proquest.com/openview/c7c1a0733c9c98a741a7aff53834422a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Código del Trabajo (2005). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Cota, J. y Rivera, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Revista Técnica Administrativa*. 16(2), 4-12. <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

- Del Carpio, N. y Espinoza, S. (2020). *Optimización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de talento humano mediante la metodología BPM en países de habla hispana durante los últimos 8 años: una revisión de la literatura científica*. [Trabajo de investigación. Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27024>
- Delpueche, S. (2022). Para qué sirve un análisis de puestos de trabajo + Técnicas. <https://factorialhr.es/blog/analisis-puestos-de-trabajo/>
- Durán, S. y Martínez, H. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud: Artículo de revisión. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones De La Salud GESTAR*. 3(6), 2-15. <https://doi.org/10.46296/gt.v3i6.0013>
- Espinoza, M., y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Fernández, J., Fernández, M. y González, A. (2017). Guía práctica para la elaboración del perfil profesional y la evaluación de competencias. Versión 4.0] [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/46509/FernandezMillan\\_PerfilProfesional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/46509/FernandezMillan_PerfilProfesional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. [Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- Godínez, A. y Hernández, G. (2015). *Recursos Humanos: Humanos*. Edición Kindle
- Gontero, S., y Albornoz, S. (2019). *La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones*. CEPAL: Serie Macroeconomía del Desarrollo No. 199 <https://doi.org/LC/TS.2019/11>

- González, J. y Mojica, W. (2017). *Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz "Servichaval" bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. De la norma ISO 9001: 2015.* [Trabajo de especialización, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre. doi <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16608/0598333.pdf?sequence=1>
- Güereca, R. (2016). *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de casos e historia de vida.* Universidad Autónoma Metropolitana. México. [http://www.ler.uam.mx/work/models/UAMLerma/Resource/290/1/images/guia\\_investigacion\\_cualitativa\\_etnografia.pdf](http://www.ler.uam.mx/work/models/UAMLerma/Resource/290/1/images/guia_investigacion_cualitativa_etnografia.pdf)
- Guerrero, D. (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>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hidalgo M; Romero, M. y Pazmiño V. (2020). *Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. CIENCIAMATRIA*, VI (10), 204-222. DOI 10.35381/cm.v6i10.125
- Hidalgo, Y., Hernández, Y. y Reyes, N. (2020). *Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. Ciencias Holguín*, 26(1), 74-88. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/html/>
- Huacón, G. (2019). *Sistemas de planeación de recursos de las empresas públicas. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* 2(6), 24-28 <http://dx.doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol3iss24.2019p>

- Ipanaqué, A. (2021). Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 85–92. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>
- Laoyan, S. (2022). Cómo implementar el análisis de brechas para alcanzar los objetivos de negocios. <https://asana.com/es/resources/gap-analysis>
- Loor, A. y Palacios, A. (2018). *Análisis de brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. para definición del plan de capacitación*. [Proyecto de Investigación. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Mamani, Y. y Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. [Trabajo de Investigación. Universidad Peruana Unión]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, A.; Asmat, N.; Alberca, N. y Medina, Y. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. doi <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Martínez, X. y Roque, M. (2019) *Gestión del talento humano*. [Trabajo de grado. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mendieta, M.; Erazo, J. y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-304. doi <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Ministerio del Trabajo de Colombia (2017). Metodología de identificación y medición de brechas de capital humano. Subdirección de Análisis, Monitoreo y

Prospectiva

Laboral.

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/LGiraldometodologiamedicionbrechas\\_Mtrabajo.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/LGiraldometodologiamedicionbrechas_Mtrabajo.pdf)

Ministerio del Trabajo (2020). Programa de capacitación en gestión del talento humano. Subsecretaría de Meritocracia y Desarrollo de Talento Humano. <https://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2021/09/DocumentoPrograma-de-Capacitacion-en-Gestion-del-Talento-Humano.pdf>

Morales, K. (2018). *Diseño de perfil de puesto basado en competencias. Revisión de la Literatura*. [Trabajo de grado. Perú: Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13374?show=full>

Muñoz, C. (2021). *Impacto de las redes sociales en el proceso de selección de personal: una revisión bibliográfica*. [Trabajo de grado. España: Universidad Zaragoza.] Repositorio de la Universidad Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/110135?ln=es>

Muñoz, C. (2020). *Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano en la Empresa Minimercado Segura*. [Proyecto de investigación. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium] Repositorio de la UniCatolica. <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1989/DISE%c3%91O%20MANUAL%20FUNCIONES%20PERFILES%20CARGOS%20PARA%20%81REA%20TALENTO%20HUMANO%20EMPRESA%20MINIMERCADO%20SEGURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Noma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 218 de 10 de abril 2018. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/201810/Documento\\_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/201810/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf)

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11 (2), 166-173. [http://dx.doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](http://dx.doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)

- Ocampo, W.; Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. doi.org/10.26820/recimundo/
- Ojeda, Y., Nogueira, M., León, A., y Rivera, D. (2021). Procedimiento para la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento. *La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria*, 1. <https://www.researchgate.net/publication/350442057>
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/41152?page=4>
- Ortegano, K. y Ortiz, L. (2021). Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador. *Un Espacio Para La Ciencia*, 4(1), 114–124. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>
- Palacios, A.; y Valarezo, M. (2018). Análisis de brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. para definición del plan de capacitación. Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Parella, S. Y Martins, F. (2017). Investigación cuantitativa. (4ª edición). Caracas: FEDUPEL. <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Parra, C. y Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Investigación Desarrollo Innovación*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pérez, G. y Puma, C. (2021). *Repercusión de la motivación en el comportamiento laboral del talento humano. Revisión sistemática*. [Tesis de grado. Perú: Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79196?locale-attribute=es>
- Pérez, O. (2020). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>



- Poveda, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano. Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>
- Ramírez, R, Villalobos, J y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*. Especial 34 (18), 2076-2101. doi <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167
- Rodríguez, A. (2021). Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811>
- Rodríguez, J. (2015). Diagnosticar las brechas entre los perfiles de cargo ideal y real por competencias para implementar un plan de capacitación. Tesis de Licenciatura. Quito: UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7470/1/T-UCE-0007-382i.pdf>
- Rojas, F. (2018). Capacitación y desempeño laboral. [Tesis de grado. Guatemala: Universidad Rafael Landívar]. Repositorio de la Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Rojas, M. (2018). Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano. Trabajo de pregrado. Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/17192>
- Rondón, R. E. (2019). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Zasal, Bambamarca 2019: una revisión de la literatura científica de los últimos 5 años*. [Trabajo de investigación. Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23792/Rond%F3n%20Ch%E1vez%20Ronald%20Edwin.pdf?sequence=6>

- Ruiz, J. y Beltrán, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista boletín redipe*, 6(3), 172-193. doi <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132035>
- Tong, E. (2020). Capacitación y desarrollo organizacional. Trabajo de grado. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8984/Capacitacion\\_TongEncinas\\_Edna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8984/Capacitacion_TongEncinas_Edna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.149>
- Torres-López, S., Cuesta-Santos, A., Piñero-Pérez, P. Y., & Lugo-García, J. A. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería industrial*, 39(2), 124-134. <https://doi.org/ISSN 1815-5936>
- Turín, N. (2017). Organización y gestión por procesos. Huancayo: Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC\\_FC\\_E\\_EE\\_MAI\\_UC0638\\_2018](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC_FC_E_EE_MAI_UC0638_2018)
- Valarezo Molina, M. J., Negrín Sosa, E., Loor Montes, A. M., Palacios Reyna, A. G. (2019). Análisis de brechas del perfil profesional para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta LTDA. *Uniandes Episteme*, 6(1), 62-75.
- Velásquez, V. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista boletín redipe*, VI (3), 172-193.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta al personal de Metrocar S.A.



**ESPAMMFL**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

### Encuesta para el análisis del perfil del personal

**Objetivo:** conocer la situación actual de la empresa automovilística en relación con las causas y efectos de las brechas entre el perfil del cargo y el profesional con base a la perspectiva del trabajador.

#### 1. EDUCACIÓN

##### Formación académica

Nivel de instrucción

Título: Bachiller

Universitario

Postgrado

Doctorado

Nombre de su título académico \_\_\_\_\_

#### 2. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del trabajador \_\_\_\_\_

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores en el puesto: \_\_\_\_\_

Nº de Horas que trabaja a la semana: \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargo del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

#### 3. EXPERIENCIA LABORAL

¿Qué tiempo de entrenamiento exige su puesto, con la experiencia señalada anteriormente?

3 días

1 semana

2 semanas

3 semanas

4 semanas 

Lapso de tiempo de trabajo en su puesto actual:

menos de un año 1 año 2 años 3 años 4 años 5 años más de 5 años **4. COMPETENCIAS**

II. Descripción global del puesto (describa el propósito principal de su trabajo en breves palabras. Respondiendo a las preguntas: ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Dónde lo hace? ¿Cuánto tiempo le toma?)

| ¿Qué hace?  |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Asistente administrativo | <input type="checkbox"/> Jefe de taller          | <input type="checkbox"/> Asistente          |
| <input type="checkbox"/> Vendedor                 | <input type="checkbox"/> Asesor de servicio      | <input type="checkbox"/> Lavadores          |
| <input type="checkbox"/> Cajero                   | <input type="checkbox"/> Personal Técnico        | <input type="checkbox"/> Otro. Especifique: |
| <input type="checkbox"/> Recepcionista            | <input type="checkbox"/> Técnico electricista    | _____                                       |
| <input type="checkbox"/> Mensajero                | <input type="checkbox"/> Jefe de repuesto        | _____                                       |
| ¿Cómo lo hace? (Actividades que desarrolla)       |  |   |
| _____   |  |   |
| _____   |  |   |
| _____   |  |   |
| ¿Para qué lo hace? (Área)                         |  |   |
| <input type="checkbox"/> Gestión administrativa   | <input type="checkbox"/> Otro. Especifique _____ |   |
| <input type="checkbox"/> Ventas automóviles       |  |   |
| <input type="checkbox"/> Reparar automóviles      |  |   |
| ¿Dónde lo hace?                                   |  |   |
| <input type="checkbox"/> Oficina                  | <input type="checkbox"/> Recepción de la empresa |   |
| <input type="checkbox"/> Taller mecánico          | <input type="checkbox"/> Fuera de la empresa     |   |
| ¿Cuánto tiempo le toma?                           |  |   |
| <input type="checkbox"/> 1 hora                   | <input type="checkbox"/> 5 horas                 |   |

|                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 2 horas | <input type="checkbox"/> 6 horas |
| <input type="checkbox"/> 3 horas | <input type="checkbox"/> 7 horas |
| <input type="checkbox"/> 4 horas | <input type="checkbox"/> 8 horas |

Fuente: elaboración propia

a. Destrezas y habilidades

Mencione destrezas y habilidades para desempeñar su cargo

---



---



---

b. Responsabilidad

Responsabilidades interpersonales

¿Qué relaciones establece dentro del lugar de trabajo? ¿Cuál es el grado de importancia?

Contactos pocos frecuentes con el público o compañeros de trabajo. La información que maneja es rutinaria y de poca importancia.

Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras áreas para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia.

Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia.

Responsabilidad por material y equipos.

Para efectuar sus tareas ¿Qué material o equipos opera?

---



---



---

**5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

a. Diarias y Constantes

Considere en orden de importancia, las funciones o actividades que realiza y son parte de su trabajo. Puede Responder con las siguientes preguntas. ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo haces? y ¿Dónde lo hace?

|            |
|------------|
| ¿Qué hace? |
|            |
|            |
|            |
|            |

|                    |
|--------------------|
| ¿Cómo lo hace?     |
|                    |
|                    |
|                    |
|                    |
| ¿Para qué lo hace? |
|                    |
|                    |
|                    |
|                    |
| ¿Dónde lo hace?    |
|                    |
|                    |
|                    |
|                    |

Fuente: elaboración propia

b. Secundarias o periódicas

Mencione las funciones o actividades que elabora de forma periódica, no necesariamente diario, pueden ser semanales, quincenales o mensuales.

---



---



---

c. Eventuales

Describa las funciones o actividades que realiza en intervalos irregulares, no descritas antes.

---



---



---

## 6. CAPACITACIONES

Marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que usted considere correcta. Los ítems que se presentan a continuación tendrán la posibilidad de responderse de la siguiente manera.

|                |   |
|----------------|---|
| Siempre        | 1 |
| Casi siempre   | 2 |
| Ocasionalmente | 3 |
| Casi nunca     | 4 |
| Nunca          | 5 |

| N° | ÍTEMS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | La empresa Metrocar S.A. ofrece cursos de capacitación                                     |   |   |   |   |   |
| 2  | Se capacita por su propia cuenta   |   |   |   |   |   |
| 3  | Considera que recibe capacitación suficiente en su puesto de trabajo                       |   |   |   |   |   |
| 4  | Reciben todos los trabajadores capacitaciones sin importar su puesto de trabajo            |   |   |   |   |   |
| 5  | Cree que las capacitaciones o entrenamientos han sido suficiente para desarrollar su cargo |   |   |   |   |   |
| 6  | Las capacitaciones recibidas están relacionadas con su puesto de trabajo                   |   |   |   |   |   |
| 7  | Le agrada recibir cursos de capacitación   |   |   |   |   |   |
| 8  | La empresa lo motiva para que se capacite constantemente                                   |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 9  | Posee motivación interna para capacitarse por su propia cuenta  |  |  |  |  |  |
| 10 | La empresa muestra interés por su formación y capacitación  |  |  |  |  |  |
| 11 | Considera que las capacitaciones son necesarias para su desarrollo laboral                                |  |  |  |  |  |
| 12 | El departamento de Talento Humano cumple cabalmente con el proceso de capacitación para los trabajadores. |  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Entrevista dirigida al gerente



**ESPAMMFL**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA**  
**AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**Objetivo:** Diagnosticar de los procesos de la gestión del personal y los perfiles requeridos para la realización de las actividades en la empresa Metrocar S.A.

1. ¿Los procesos de reclutamiento y selección del personal se los realiza solamente en la matriz o en cada sucursal de manera independiente?
2. ¿Cuándo actualizan los documentos habilitantes del personal que le dieron acceso al puesto de trabajo, en los respectivos expedientes de cada trabajador?
3. ¿Qué conocimiento tiene sobre los beneficios de efectuar un análisis de brecha de perfil de puesto?
4. ¿Cómo se realizan los procesos de la gestión del personal (reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño) en la empresa?
5. ¿Cómo son los procesos en la empresa con respecto a la distribución de funciones y responsabilidades?
6. ¿Cuáles son las actividades más relevantes del departamento de talento humano?
7. ¿Cuándo se ha ejecutado en la empresa algún análisis de brechas de perfil de puesto, entendido como la comparación identificando los puntos débiles entre los perfiles de cargos y el perfil profesional de cada empleado?
8. ¿Cómo se establecen las necesidades de capacitación para el personal?
9. ¿Cuáles son las políticas de capacitación para el personal?
10. ¿Cómo se capacita al personal?
11. ¿Poseen un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional?
12. ¿Qué estrategias aplican en relación a la gestión del personal para mejorar la capacitación?

### Anexo 3. Entrevista dirigida al jefe de Talento Humano



**ESPAMMFL**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA**  
**AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**Objetivo:** Diagnosticar de los procesos de la gestión del personal y los perfiles requeridos para la realización de las actividades en la empresa Metrocar S.A.

1. ¿Cómo identifican si los trabajadores carecen de habilidades necesarias para su cargo?
2. ¿Se han ejecutado análisis de brecha de puestos de trabajo del personal en la empresa?
3. De no haberse realizado ¿Cuáles han sido las causas por lo que no se ha ejecutado un análisis de brecha del perfil de puesto?
4. ¿Cómo son los procesos de gestión del personal (reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño) en la empresa?
5. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección que emplea en la empresa Metrocar S.A. para cubrir los puestos?
6. ¿De qué forma es el proceso de inducción cuando inicia un trabajador en la empresa?
7. ¿En la empresa existe un manual de puestos con la descripción del personal?
8. ¿Con qué frecuencia se evalúan a los trabajadores de la empresa Metrocar S.A.?
9. ¿Cuáles son las estrategias para motivar al personal a participar en capacitaciones?
10. ¿Aplica esta organización algún proceso de convalidación de años de experiencia con el nivel de preparación académica?
11. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación para el personal?
12. ¿Cuáles son las políticas de capacitación para el personal?
13. ¿Cómo se capacita al personal?
14. ¿Poseen un plan de capacitación articulado con el plan estratégico institucional?



#### Anexo 4. Escala de puntuación para la validación de los perfiles de puesto de Metrocar S.A.

| INDICADORES              | EXPERIENCIAS EN E. A.                                | PUNTOS POR AÑOS DE E. | EXPERIENCIAS EN EL PUESTO | PUNTOS POR AÑOS   |
|--------------------------|--|-----------------------|---------------------------|-------------------|
| EXPERIENCIA LABORAL      | 5 años   | 100                   | 3 años                    | 50                |
|                          | 4 años   | 85                    | 2 años                    | 40                |
|                          | 3 años   | 70                    | 2 años                    | 30                |
|                          | 2 años   | 55                    | 1 años                    | 30                |
|                          | 1 años   | 40                    | 0 años                    | 0                 |
|                          | 0 años   | 0                     | 0 años                    | 0                 |
| INSTRUCCIÓN EDUCATIVA    | <b>Nivel de Escolaridad</b>                          |                       |                           | <b>Puntuación</b> |
|                          | Cuarto nivel titulado                                |                       |                           | 200               |
|                          | Tercer nivel titulado                                |                       |                           | 180               |
|                          | Tercer nivel titulado y aprobado segundo año         |                       |                           | 150               |
|                          | Bachiller  |                       |                           | 100               |
|                          | Primaria   |                       |                           | 80                |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMA     | <b>Complejidad del puesto</b>                        |                       |                           | <b>Puntuación</b> |
|                          | Muy alta   |                       |                           | 80                |
|                          | Alta   |                       |                           | 60                |
|                          | Media  |                       |                           | 40                |
|                          | Media baja   |                       |                           | 20                |
|                          | Baja   |                       |                           | 0                 |
|                          | <b>Complejidad del problema y toma de decisiones</b> |                       |                           | <b>Puntuación</b> |
|                          | Dirige la entidad                                    |                       |                           | 80                |
|                          | Toma decisiones de muy alto Impacto                  |                       |                           | 60                |
|                          | Toma decisiones de alto Impacto                      |                       |                           | 50                |
|                          | Toma decisiones de mediano Impacto                   |                       |                           | 40                |
|                          | Toma decisiones de bajo Impacto                      |                       |                           | 30                |
|                          | Toma decisiones sin Impacto                          |                       |                           | 20                |
|                          | RESPONSABILIDADES                                    | <b>Rol del puesto</b> |                           |                   |
| Dirección General        |  |                       | 200                       |                   |
| Coordinación y Ejecución |  |                       | 150                       |                   |
| Supervisor y Ejecución   |  |                       | 125                       |                   |
| Ejecutor de Procesos     |  |                       | 100                       |                   |
| Soporte de Procesos      |  |                       | 50                        |                   |
| Servicios                |  |                       | 25                        |                   |

Fuente: empresa Metrocar S.A.

**Nota:** A continuación, se muestran cada una de los análisis de brechas del personal de Metrocar S.A. a modo de referencia para otras investigaciones y como fuente de consulta.

## Anexo 5. Matriz Análisis de brechas del personal



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

#### Análisis de brechas del personal

| Formato de perfil de cargo                                     |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|--|-----------------------------------|---|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Código   |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Unidad   |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil             | Perfil del trabajador                           |                         |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b>        | Instrucción formal                              | Título                  | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|  |                                   | Nivel de Instrucción formal                     |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b> | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual            | Otras instituciones                 |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>               | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                         |                                     |                                   |
|  |                                   | Avanzado  | Intermedio              | Básico                              |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  | <b>Generales</b>                  | <b>Nivel</b>                                    |                         |                                     |                                   |
|  |                                   | Avanzado  | Avanzado                | Avanzado                            |                                   |
|  | Comunicación                      |   |                         |                                     |                                   |
|  | Flexibilidad                      |   |                         |                                     |                                   |
|  | Trabajo en equipo                 |   |                         |                                     |                                   |
|  | Liderazgo                         |   |                         |                                     |                                   |
|  | Resolución de problemas           |   |                         |                                     |                                   |
|  | Toma de decisiones                |   |                         |                                     |                                   |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>     | <b>Nivel</b>                                    |                         |                                     |                                   |
|  |                                   | Avanzado  | Avanzado                | Avanzado                            |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| <b>Responsabilidades</b>                                       | <b>Nivel</b>                      |   |                         |                                     |                                   |
|  | Avanzado                          | Avanzado  | Avanzado                |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
| Funciones principales a desempeñar                             |                                   |   | Funciones que desempeña |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |
|  |                                   |   |                         |                                     |                                   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

## Anexo 6. Matriz de Valoración de Puesto

| Nombre del puesto                                 |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |        |          |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  |        |          |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 50  |        |          |
| 4 AÑOS  | 40  |        |          |
| 3 AÑOS  | 30  |        |          |
| 2 AÑOS  | 20  |        |          |
| 1 AÑOS  | 10  |        |          |
| 0 AÑOS  |     |        |          |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |          |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |          |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |          |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |          |
| Toma deiciones de mediano Impacto                 | 40  |        |          |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |        |          |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  |        |          |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |        |          |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |        |          |
| Dirección General                                 | 200 |        |          |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |        |          |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |        |          |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |        |          |
| Soporte de Procesos                               | 50  |        |          |
| Servicios   | 25  |        |          |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |     |        |          |

## Anexo 7. Análisis de brechas del personal al Gerente comercial

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.           |  |  |   |   |                                   |  |
|--|--|--|---|---|-----------------------------------|--|
| Nombre del puesto  | Gerente comercial  |  |   |   |                                   |  |
| Código   | 0001   |  |   |   |                                   |  |
| Unidad   |  |  |   |   |                                   |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado               |  |  |   |   |                                   |  |
| Área   | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                    |   |   | Hallazgos (Brechas identificadas) |  |
| Educación  | Formación académica  | Instrucción formal                       |   |   |                                   |  |
|  |  | Nivel de Instrucción formal              | Título  | Áreas de los conocimientos formales                                       |                                   |  |
|  | Cuarto nivel maestría en Administración o afines. Título de Tercer nivel, Administración de Empresas o afines. | Cuarto nivel                             | Maestría en Administración de Empresas - PUCE | Jefaturas o posiciones similares, de preferencia en el sector automotriz. |                                   |  |
| Experiencia laboral  | Lapso de tiempo de trabajo   | Desarrollo profesional                   |   |   |                                   |  |
|  |  | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual                                  | Otras instituciones   |                                   |  |
|  | 3-5 años   | 15 años                                  | 8 años  | 7 años Mavi Autos Quito   |                                   |  |
| Competencias   | Conocimiento   | Nivel de conocimiento                    |   |   |                                   |  |
|  |  | Avanzado                                 | Intermedio                                    | Básico  |                                   |  |
|  | Gestión estratégica  | X  |   |   |                                   |  |
|  | Mercadeo Marketing   | X  |   |   |                                   |  |
|  | Gestión del personal   | x  |   |   |                                   |  |
|  | Generales  | Nivel                                    |   |   |                                   |  |
|  |  | Avanzado                                 | Intermedio                                    | Básico  |                                   |  |
|  |  | Comunicación                             | X   |   |                                   |  |
|  |  | Flexibilidad                             | X   |   |                                   |  |
|  |  | Trabajo en equipo                        | X   |   |                                   |  |
|  | Liderazgo  | X  |   |   |                                   |  |
|  | Resolución de problemas  | X  |   |   |                                   |  |
|  | Toma de decisiones   | X  |   |   |                                   |  |
|  | Destreza y habilidades   | Nivel                                    |   |   |                                   |  |
|  |  | Avanzado                                 | Intermedio                                    | Básico  |                                   |  |
| Manejo de personal   |  | X  |   |   |                                   |  |
| Relaciones con los clientes  |  | X  |   |   |                                   |  |
| Alto nivel de servicio   | X  |  |   |   |                                   |  |
| Responsabilidades  | Nivel  |  |   |   |                                   |  |
|  | Avanzado   | Intermedio                               | Básico  |   |                                   |  |
|  | Supervisar y dirigir las actividades de venta de la sucursal   | X  |   |   |                                   |  |
| Coordinación y monitoreo del desempeño de su equipo de asesores comerciales. | X  |  |   |   |                                   |  |
| Desempeño  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |  |   |   |                                   |  |
|  | Coordinar las operaciones de la sucursal.  |  |   |   |                                   |  |
|  | Definir e implementar políticas, planes, estrategias y procedimientos de ventas y nuevos lanzamientos.         |  |   |   |                                   |  |
|  | Desarrollar estrategias innovadoras para la consecución de metas.  |  |   |   |                                   |  |
|  | Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales.  |  |   |   |                                   |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Gerente comercial                                 |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| VALORACION DE PUESTOS                             |     | PUESTO     | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS     |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |            |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 | 200        | <b>200</b> |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |            |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |            |            |
| BACHILLER   | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 | 100        | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  | 50         | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  |     |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  | 80         | 80         |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |            |            |
| Dirección General                                 | 200 | 200        | 200        |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50  |            |            |
| Servicios   | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |     | <b>630</b> | <b>630</b> |

### Anexo 8. Análisis de brechas del personal al Gerente de post-venta



| FACTORES  | PUNTOS |            |            |
|---|--------|------------|------------|
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |            |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180        | 180        |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |            |            |
| BACHILLER   | 100    |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |            |            |
| 5 AÑOS  | 100    |            |            |
| 4 AÑOS  | 90     | 90         | 90         |
| 3 AÑOS  | 80     |            |            |
| 2 AÑOS  | 70     |            |            |
| 1 AÑOS  | 60     |            |            |
| 0 AÑOS  | 0      |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |            |            |
| 5 AÑOS  | 50     |            |            |
| 4 AÑOS  | 40     | 40         | 40         |
| 3 AÑOS  | 30     |            |            |
| 2 AÑOS  | 20     |            |            |
| 1 AÑOS  | 10     |            |            |
| 0 AÑOS  | 0      |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |        |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80     |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60     | 60         | 60         |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50     |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40     |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30     |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20     |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |        |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |        |            |            |
| Dirección General                                 | 200    |            |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150    | 150        | 150        |
| Supervisor y Ejecución                            | 125    |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100    |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50     |            |            |
| Servicios   | 25     |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |        | <b>520</b> | <b>520</b> |

## Anexo 9. Análisis de brechas del personal al Gerente de colisiones

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |                       |
|--|-----------------------|
| Nombre del puesto  | Gerente de colisiones |
| Código   | 0003                  |
| Unidad   |                       |

| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado  |   |   |               |                                     |                                   |
|---|---|---|---------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Área  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |               |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ing. automotriz o mecánica.   | <b>Instrucción formal</b>                       |               |                                     |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título        | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |   | Tercer nivel                                    | Ing. Mecánico | Mecánica automotriz                 |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>4 años de experiencia en cargos similares en empresas del sector automotriz          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |               |                                     |                                   |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual  | Otras instituciones                 |                                   |
|   |   | 4 años  | 2 años        | Ambacar Portoviejo                  |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |               |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado  | Intermedio    | Básico                              |                                   |
|   | Conocimiento en colisiones.   | x   |               |                                     |                                   |
|   | Presupuestos.   | X   |               |                                     |                                   |
|   | Control de personal técnico   | x   |               |                                     |                                   |
|   | Manejo de indicadores de gestión  | x   |               |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |               |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado  | Avanzado      | Avanzado                            |                                   |
|   | Comunicación  | X   |               |                                     |                                   |
|   | Flexibilidad  | X   |               |                                     |                                   |
|   | Trabajo en equipo   | X   |               |                                     |                                   |
|   | Liderazgo   | X   |               |                                     |                                   |
|   | Resolución de problemas   | X   |               |                                     |                                   |
|   | Toma de decisiones  | x   |               |                                     |                                   |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |               |                                     |                                   |
|   | Avanzado  | Avanzado  | Avanzado      |                                     |                                   |
| Manejo de personal  | x   |   |               |                                     |                                   |
|   |   |   |               |                                     |                                   |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>  |   |               |                                     |                                   |
|   | Avanzado  | Avanzado  | Avanzado      |                                     |                                   |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia. | x   |   |               |                                     |                                   |
|   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |   |               |                                     |                                   |
|   | Administrar el trabajo y recursos que posee el taller, controlando y asegurando que los procesos establecidos sean cumplidos. |   |               |                                     |                                   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

|   |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| Gerente de colisiones                             |               |                 |
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>                      | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                                   | <b>PUNTOS</b> |                 |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |               |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |               |                 |



|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| CUARTO NIVEL TITULADO                           | 200 |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                           | 180 | 180        | 180        |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO               | 150 |            |            |
| BACHILLER                                       | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  | 90         | 90         |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  | 40         | 40         |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  | 60         | 60         |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 | 150        | 150        |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  |            |            |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>520</b> | <b>520</b> |

## Anexo 9. Análisis de brechas del personal al Jefe de talento humano

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |                        |                       |                                   |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Jefe de talento humano |                       |                                   |
| Código   | 0004                   |                       |                                   |
| Unidad   |                        |                       |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |                        |                       |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador | Hallazgos (Brechas identificadas) |
|  |                        | Instrucción formal    |                                   |



|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO               | 150 |            |            |
| BACHILLER                                       | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  | 80         | 80         |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  | 50         | 50         |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 | 150        | 150        |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  |            |            |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>480</b> | <b>480</b> |

## Anexo 10. Análisis de brechas del personal al Asistente administrativo Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                     |                             |        |                                     |                                   |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Asistente administrativo Portoviejo |                             |        |                                     |                                   |
| Código  | 0005                                |                             |        |                                     |                                   |
| Unidad  |                                     |                             |        |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |                                     |                             |        |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil               | Perfil del trabajador       |        |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | Formación académica                 | Instrucción formal          |        |                                     |                                   |
|   |                                     | Nivel de Instrucción formal | Título | Áreas de los conocimientos formales |                                   |

|  |   |   |                            |   |  |
|--|---|---|----------------------------|---|--|
|  | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería contabilidad y auditoría | Tercer nivel                                    | Administración de empresas | Contabilidad financiera<br>Sistemas softwares contables |  |
| Experiencia laboral  | Lapso de tiempo de trabajo  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                            |   |  |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual               | Otras instituciones                                     |  |
|  |   | 2 años  | 4 años                     | 2 años  |  |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                            |   | Requiere reforzar conocimiento sobre auditoría |
|  |   | Avanzado  | Intermedio                 | Básico  |  |
|  | Gestión financiera  |   | x                          |   |  |
|  | Auditoría   |   |                            | x   |  |
|  | Control de gestión  |   | x                          |   |  |
|  | Tributos o impuestos sobre la renta   |   | x                          |   |  |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                            |   |  |
|  |   | Avanzado  | Avanzado                   | Avanzado  |  |
|  | Comunicación  | x   |                            |   |  |
|  | Flexibilidad  | x   |                            |   |  |
|  | Trabajo en equipo   | x   |                            |   |  |
|  | Liderazgo   | x   |                            |   |  |
|  | Resolución de problemas   | x   |                            |   |  |
|  | Toma de decisiones  | x   |                            |   |  |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                            |   |  |
|  |   | Avanzado  | Avanzado                   | Avanzado  |  |
|  |   |   |                            |   |  |
|  |   |   |                            |   |  |
|  |   |   |                            |   |  |
| Desempeño  | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                            |   |  |
|  |   | Avanzado  | Avanzado                   | Avanzado  |  |
|  | Asistencia en la prevención de lavado de activos.   | x   |                            |   |  |
|  | Apoyo administrativo a la Gerencia.   | x   |                            |   |  |
|  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |   |                            |   |  |
|  | Elaboración de Reportes.  |   |                            |   |  |
|  | Manejo y control de expedientes.  |   |                            |   |  |
| Revisar la documentación de control, calificación y devoluciones de clientes, proveedores. |   |   |                            |   |  |
| Atención a auditorías internas   |   |   |                            |   |  |
| Lenado de declaraciones de pago de impuesto  |   |   |                            |   |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asistente administrativo Portoviejo               |        |        |          |
|---|--------|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  | PUNTOS |        |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |        |          |
| BACHILLER   | 100    |        |          |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  | 70         | 70         |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  | 20         | 20         |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  | 40         | 40         |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 | 100        | 100        |
| Soporte de Procesos                             | 50  |            |            |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>410</b> | <b>410</b> |

## Anexo 11. Análisis de brechas del personal al Asistente administrativo Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                     |                             |        |                                     |                                   |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Asistente administrativo Portoviejo |                             |        |                                     |                                   |
| Código  | 0006                                |                             |        |                                     |                                   |
| Unidad  |                                     |                             |        |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |                                     |                             |        |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil               | Perfil del trabajador       |        |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
|   |                                     | Instrucción formal          |        |                                     |                                   |
|   | <b>Formación académica</b>          | Nivel de Instrucción formal | Título | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Educación   |                                     |                             |        |                                     |                                   |

|  |  |   |                |   |   |
|--|--|---|----------------|---|---|
|  | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería contabilidad y auditoría  | Tercer nivel                                    | Ing. Comercial | Contabilidad financiera<br>Sistemas softwares contables |   |
| Experiencia laboral                          | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                |   | Aun no tiene la experiencia laboral sus funciones las realiza de forma lenta siendo tímido. |
|  |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual   | Otras instituciones                                     |   |
|  |  | 2 años  | 1 año          | 1 año   |   |
| Competencias                                 | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                |   |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico  |   |
|  | Gestión financiera   | X   |                |   |   |
|  | Auditoría  | x   |                |   |   |
|  | Control de gestión   |   | X              |   |   |
|  | Tributos o impuestos sobre la renta  |   | x              |   |   |
|  | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                |   |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico  |   |
|  | Comunicación   | X   |                |   |   |
|  | Flexibilidad   | X   |                |   |   |
|  | Trabajo en equipo  | X   |                |   |   |
|  | Liderazgo  | X   |                |   |   |
|  | Resolución de problemas  | X   |                |   |   |
|  | Toma de decisiones   | x   |                |   |   |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                |   |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico  |   |
|  |  |   |                |   |   |
|  |  |   |                |   |   |
| Desempeño                                    | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                |   |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico  |   |
|  | Asistencia en la prevención de lavado de activos.  | x   |                |   |   |
|  | Apoyo administrativo a la Gerencia.  | x   |                |   |   |
|  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |                |   |   |
|  | Elaboración de Reportes.   |   |                |   |   |
|  | Manejo y control de expedientes.   |   |                |   |   |
|  | Revisar la documentación de control, calificación y devoluciones de clientes, proveedores. |   |                |   |   |
| Atención a auditorías internas               |  |   |                |   |   |
| Llenado de declaraciones de pago de impuesto |  |   |                |   |   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

|   |     |               |                 |
|---|-----|---------------|-----------------|
| Asistente administrativo Portoviejo               |     |               |                 |
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>                      |     | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                                   |     | <b>PUNTOS</b> |                 |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |               |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |               |                 |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |               |                 |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180           | 180             |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |               |                 |
| BACHILLER   | 100 |               |                 |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  | 70         |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            | <b>60</b>  |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  | 20         |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            | <b>10</b>  |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  | 40         | 40         |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 | 100        | 100        |
| Soporte de Procesos                             | 50  |            |            |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>410</b> | <b>390</b> |

## Anexo 12. Análisis de brechas del personal al Asistente administrativo Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                |  |              |                                     |                                   |
|---|--------------------------------|--|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Asistente administrativo Manta |  |              |                                     |                                   |
| Código  | 0007                           |  |              |                                     |                                   |
| Unidad  |                                |  |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |                                |  |              |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil          | Perfil del trabajador                              |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b>     | <b>Instrucción formal</b>                          |              |                                     |                                   |
|   |                                | Nivel de Instrucción formal                        | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |                                | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas | Tercer nivel | Ing. Administraci                   |                                   |

|   |  |   |                |                                   |  |
|---|--|---|----------------|-----------------------------------|--|
|   | Ingeniería contabilidad y auditoría  |   | ón de empresas | Sistemas softwares contables      |  |
| Experiencia laboral                               | <b>Desarrollo profesional</b>  |   |                |                                   |  |
|   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual   | Otras instituciones               |  |
|   | 2 años   | 5 años  | 3 años         | Starmotors S.A<br>Jac Autos Manta |  |
| Competencias                                      | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico                            |  |
|   | Gestión financiera   | X   |                |                                   |  |
|   | Auditoría  | X   |                |                                   |  |
|   | Control de gestión   | X   |                |                                   |  |
|   | Tributos o impuestos sobre la renta  | X   |                |                                   |  |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico                            |  |
|   | Comunicación   | X   |                |                                   |  |
|   | Flexibilidad   | X   |                |                                   |  |
|   | Trabajo en equipo  | X   |                |                                   |  |
|   | Liderazgo  | X   |                |                                   |  |
|   | Resolución de problemas  | X   |                |                                   |  |
|   | Toma de decisiones   | x   |                |                                   |  |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico                            |  |
|   |  |   |                |                                   |  |
|   |  |   |                |                                   |  |
|   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio     | Básico                            |  |
| Asistencia en la prevención de lavado de activos. | X  |   |                |                                   |  |
| Apoyo administrativo a la Gerencia                | X  |   |                |                                   |  |
| Desempeño   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |                |                                   |  |
|   | Elaboración de Reportes.   |   |                |                                   |  |
|   | Manejo y control de expedientes.   |   |                |                                   |  |
|   | Revisar la documentación de control, calificación y devoluciones de clientes, proveedores. |   |                |                                   |  |
|   | Atención a auditorías internas<br>Lenado de declaraciones de pago de impuesto              |   |                |                                   |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

|   |     |               |                 |
|---|-----|---------------|-----------------|
| Asistente administrativo Manta                    |     |               |                 |
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>                      |     | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                                   |     | <b>PUNTOS</b> |                 |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |               |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |               |                 |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |               |                 |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180           | 180             |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |               |                 |
| BACHILLER   | 100 |               |                 |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |               |                 |
| 5 AÑOS  | 100 |               | <b>100</b>      |
| 4 AÑOS  | 90  |               |                 |



|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 3 AÑOS                              | 80  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 70  | 70         |            |
| 1 AÑOS                              | 60  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            | <b>30</b>  |
| 2 AÑOS                              | 20  | 20         |            |
| 1 AÑOS                              | 10  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  | 40         | 40         |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | 100        | 100        |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>410</b> | <b>450</b> |

### Anexo 13. Análisis de brechas del personal al Asistente administrativo Manta

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |                             |                |   |                                   |
|--|---|-----------------------------|----------------|---|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Asistente administrativo Manta  |                             |                |   |                                   |
| Código   | 0008  |                             |                |   |                                   |
| Unidad   |   |                             |                |   |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |                             |                |   |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador       |                |   | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería contabilidad y auditoría | <b>Instrucción formal</b>   |                |   |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal | Título         | Áreas de los conocimientos formales                       |                                   |
|  |   | Tercer nivel                | Ing. Comercial | Contabilidad financiera<br>Sistemas softwares contables y |                                   |

|   |  |   |              |                     |
|---|--|---|--------------|---------------------|
|   | Gestión de la información gerencial  |   |              |                     |
| Experiencia laboral                               | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                     |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones |
|   | 2 años   | 2 años  | 2 años       |                     |
| Competencias                                      | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico              |
|   | Gestión financiera   | X   |              |                     |
|   | Auditoría  | X   |              |                     |
|   | Control de gestión   | X   |              |                     |
|   | Tributos o impuestos sobre la renta  | X   |              |                     |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico              |
|   | Comunicación   | X   |              |                     |
|   | Flexibilidad   | X   |              |                     |
|   | Trabajo en equipo  | X   |              |                     |
|   | Liderazgo  | X   |              |                     |
|   | Resolución de problemas  | X   |              |                     |
|   | Toma de decisiones   | X   |              |                     |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                     |
|   |  | Avanzado  | Avanzado     | Avanzado            |
|   |  |   |              |                     |
|   |  |   |              |                     |
|   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                     |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                     |
| Asistencia en la prevención de lavado de activos. | X  |   |              |                     |
| Apoyo administrativo a la Gerencia.               | x  |   |              |                     |
| Desempeño   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |              |                     |
|   | Elaboración de Reportes.   |   |              |                     |
|   | Manejo y control de expedientes.   |   |              |                     |
|   | Revisar la documentación de control, calificación y devoluciones de clientes, proveedores. |   |              |                     |
|   | Atención a auditorías internas   |   |              |                     |
|   | Llenado de declaraciones de pago de impuesto   |   |              |                     |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

|   |     |               |                 |
|---|-----|---------------|-----------------|
| Asistente administrativo Manta                    |     |               |                 |
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>                      |     | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                                   |     | <b>PUNTOS</b> |                 |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |               |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |               |                 |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |               |                 |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180           | 180             |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |               |                 |
| BACHILLER   | 100 |               |                 |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |               |                 |
| 5 AÑOS  | 100 |               |                 |
| 4 AÑOS  | 90  |               |                 |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 3 AÑOS                              | 80  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 70  | 70         | <b>70</b>  |
| 1 AÑOS                              | 60  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 20  | 20         | <b>20</b>  |
| 1 AÑOS                              | 10  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  | 40         | 40         |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | 100        | 100        |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>410</b> | <b>410</b> |

### Anexo 13. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |   |   |  |                                   |
|---|---|---|---|--|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)  |   |   |  |                                   |
| Código  | 0009  |   |   |  |                                   |
| Unidad  |   |   |   |  |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |   |   |  |                                   |
| Area  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |   |  | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                       |   |  |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título                                    | Áreas de los conocimientos formales                  |                                   |
|   |   | Tercer nivel                                    | Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |                                   |
|   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>   | <b>Desarrollo profesional</b>                   |   |  |                                   |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual                              | Otras instituciones                                  |                                   |

|  |                               |                              |            |           |  |
|--|-------------------------------|------------------------------|------------|-----------|--|
| Experiencia laboral  | 1 año                         | 3 años                       | 2 años     | JAC Autos |  |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>           | <b>Nivel de conocimiento</b> |            |           |  |
|  |                               | Avanzado                     | Intermedio | Básico    |  |
|  | Ventas de vehículos           | X                            |            |           |  |
|  | Atención al cliente           | X                            |            |           |  |
|  | Asesoría bancaria             | X                            |            |           |  |
|  | Marketing y publicidad        | X                            |            |           |  |
|  | <b>Generales</b>              | <b>Nivel</b>                 |            |           |  |
|  |                               | Avanzado                     | Intermedio | Básico    |  |
|  | Comunicación                  | X                            |            |           |  |
|  | Flexibilidad                  | X                            |            |           |  |
|  | Trabajo en equipo             | X                            |            |           |  |
|  | Liderazgo                     | X                            |            |           |  |
|  | Resolución de problemas       | X                            |            |           |  |
|  | Toma de decisiones            | X                            |            |           |  |
|  | <b>Destreza y habilidades</b> | <b>Nivel</b>                 |            |           |  |
|  | Avanzado                      | Intermedio                   | Básico     |           |  |
|  |                               |                              |            |           |  |
|  |                               |                              |            |           |  |
|  |                               |                              |            |           |  |
| <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>                  |                              |            |           |  |
|  | Avanzado                      | Intermedio                   | Básico     |           |  |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | X                             |                              |            |           |  |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |                               |                              |            |           |  |
| Recepción y atención de clientes.  |                               |                              |            |           |  |
| Trámites y cierre de ventas.   |                               |                              |            |           |  |
| Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos  |                               |                              |            |           |  |
| Desempeño  |                               |                              |            |           |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)            |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        | 80       |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     |          |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 20  |            | 20         |
| 1 AÑOS                              | 10  | 10         |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  | <b>30</b>  | 30         |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | <b>100</b> | 100        |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>380</b> | <b>410</b> |

#### Anexo 14. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |                            |  |                                   |
|--|---|---|----------------------------|--|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)  |   |                            |  |                                   |
| Código   | 00010   |   |                            |  |                                   |
| Unidad   |   |   |                            |  |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |                            |  |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |                            |  | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                       |                            |  |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título                     | Áreas de los conocimientos formales                  |                                   |
|  |   | Tercer nivel                                    | Administración de empresas | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                            |  |                                   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual               | Otras instituciones                                  |                                   |
|  |   | 1 año   | 1 año                      |  |                                   |
|  | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                            |  |                                   |

|  |   |              |            |        |                                     |
|--|---|--------------|------------|--------|-------------------------------------|
| Competencias   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico | Requiere conocimientos en Marketing |
|  | Ventas de vehículos   | x            |            |        |                                     |
|  | Atención al cliente   | x            |            |        |                                     |
|  | Asesoría bancaria   |              | x          |        |                                     |
|  | Marketing y publicidad                                      |              |            | x      |                                     |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |                                     |
|  |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |                                     |
|  | Comunicación  | x            |            |        |                                     |
|  | Flexibilidad  | X            |            |        |                                     |
|  | Trabajo en equipo   | X            |            |        |                                     |
|  | Liderazgo   | X            |            |        |                                     |
|  | Resolución de problemas                                     | X            |            |        |                                     |
|  | Toma de decisiones  |              | x          |        |                                     |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>                               | <b>Nivel</b> |            |        |                                     |
|  | Avanzado  | Intermedio   | Básico     |        |                                     |
|  |   |              |            |        |                                     |
|  |   |              |            |        |                                     |
|  |   |              |            |        |                                     |
| <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>  |              |            |        |                                     |
|  | Avanzado  | Intermedio   | Básico     |        |                                     |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | x   |              |            |        |                                     |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |              |            |        |                                     |
| Desempeño  | Recepción y atención de clientes.                           |              |            |        |                                     |
|  | Trámites y cierre de ventas.                                |              |            |        |                                     |
|  | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos |              |            |        |                                     |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)            |        |        |          |
|---|--------|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  | PUNTOS |        |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |        |          |
| BACHILLER   | 100    |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |        |          |
| 5 AÑOS  | 100    |        |          |
| 4 AÑOS  | 90     |        |          |
| 3 AÑOS  | 80     |        |          |
| 2 AÑOS  | 70     |        |          |
| 1 AÑOS  | 60     | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0      |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |        |          |
| 5 AÑOS  | 50     |        |          |
| 4 AÑOS  | 40     |        |          |
| 3 AÑOS  | 30     |        |          |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 2 AÑOS                              | 20  |            |            |
| 1 AÑOS                              | 10  | 10         | 10         |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>380</b> | <b>380</b> |

### Anexo 15. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |              |                                     |                                   |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)  |   |              |                                     |                                   |
| Código   | 00011   |   |              |                                     |                                   |
| Unidad   |   |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |              |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | Instrucción formal                              |              |                                     |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>1 año  | Desarrollo profesional                          |              |                                     |                                   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|  |   | 1 año   | 2 año        |                                     |                                   |
|  | <b>Conocimiento</b><br><br>Ventas de vehículos<br>Atención al cliente<br>Asesoría bancaria  | Nivel de conocimiento                           |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | X   |              |                                     |                                   |
|  |   | X   |              |                                     |                                   |

|  |   |              |            |        |
|--|---|--------------|------------|--------|
| Competencias   | Marketing y publicidad                                      | X            |            |        |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|  |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|  | Comunicación  | x            |            |        |
|  | Flexibilidad  | X            |            |        |
|  | Trabajo en equipo   | X            |            |        |
|  | Liderazgo   | X            |            |        |
|  | Resolución de problemas                                     | X            |            |        |
|  | Toma de decisiones  | x            |            |        |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>                               | <b>Nivel</b> |            |        |
|  | Avanzado  | Intermedio   | Básico     |        |
|  |   |              |            |        |
|  |   |              |            |        |
| <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>  |              |            |        |
|  | Avanzado  | Intermedio   | Básico     |        |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | X   |              |            |        |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |              |            |        |
| Desempeño  | Recepción y atención de clientes.                           |              |            |        |
|  | Trámites y cierre de ventas.                                |              |            |        |
|  | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)     |     |        |          |
|--|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                      |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES                                   |     | PUNTOS |          |
| HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS) |     |        |          |
| INSTRUCCIÓN FORMAL                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                      | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                      | 180 | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO          | 150 |        |          |
| BACHILLER                                  | 100 |        |          |
| EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS   |     |        |          |
| 5 AÑOS                                     | 100 |        |          |
| 4 AÑOS                                     | 90  |        |          |
| 3 AÑOS                                     | 80  |        |          |
| 2 AÑOS                                     | 70  |        | 70       |
| 1 AÑOS                                     | 60  | 60     |          |
| 0 AÑOS                                     | 0   |        |          |
| EXPERIENCIA EN EL PUESTO                   |     |        |          |
| 5 AÑOS                                     | 50  |        |          |
| 4 AÑOS                                     | 40  |        |          |
| 3 AÑOS                                     | 30  |        |          |
| 2 AÑOS                                     | 20  |        |          |
| 1 AÑOS                                     | 10  | 10     | 10       |
| 0 AÑOS                                     | 0   |        |          |



|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>380</b> | <b>390</b> |

### Anexo 16. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)

|   |   |   |                   |  |                                   |
|---|---|---|-------------------|--|-----------------------------------|
| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |   |                   |  |                                   |
| Nombre del puesto   | Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)  |   |                   |  |                                   |
| Código  | 00012   |   |                   |  |                                   |
| Unidad  |   |   |                   |  |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |   |                   |  |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |                   |  | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b>  | <b>Instrucción formal</b>                       |                   |  |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título            | Áreas de los conocimientos formales                  |                                   |
|   | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | Tercer nivel                                    | Ing. en Marketing | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>   | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                   |  |                                   |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual      | Otras instituciones                                  |                                   |
|   | 1 año   | 3 años  | 3 años            | Banco Pichincha                                      |                                   |
|   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                   |  |                                   |
|   |   | Avanzado  | Intermedio        | Básico   |                                   |
|   | Ventas de vehículos   | x   |                   |  |                                   |
|   | Atención al cliente   | X   |                   |  |                                   |
|   | Asesoría bancaria   | X   |                   |  |                                   |
|   | Marketing y publicidad  | X   |                   |  |                                   |
| <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>  |   |                   |  |                                   |

|   |   |              |            |        |
|---|---|--------------|------------|--------|
| Competencias                              |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   | Comunicación  | x            |            |        |
|   | Flexibilidad  | X            |            |        |
|   | Trabajo en equipo   | X            |            |        |
|   | Liderazgo   | X            |            |        |
|   | Resolución de problemas   | x            |            |        |
|   | Toma de decisiones  | X            |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |   |              |            |        |
| Responsabilidades                         | <b>Nivel</b>  |              |            |        |
|   | Avanzado  | Intermedio   | Básico     |        |
|   |   |              |            |        |
|   | Contatos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | x            |            |        |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b> |   |              |            |        |
| Desempeño                                 | Recepción y atención de clientes.   |              |            |        |
|   | Trámites y cierre de ventas.  |              |            |        |
|   | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos   |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)            |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 50  |        |          |
| 4 AÑOS  | 40  |        |          |
| 3 AÑOS  | 30  |        | 30       |
| 2 AÑOS  | 20  |        |          |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     |          |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>380</b> | <b>400</b> |

### Anexo 17. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |              |  |  |
|--|---|---|--------------|--|--|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)  |   |              |  |  |
| Código   | 00013   |   |              |  |  |
| Unidad   |   |   |              |  |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |              |  |  |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |  | Hallazgos (Brechas identificadas)                          |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                       |              |  | No cumple con la formación académica terminando su carrera |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales                  |  |
|  |   | Bachiller                                       |              | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |  |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |  |  |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                                  |  |
|  |   | 1 año   | 1 año        |  |  |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |  |  |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico   |  |
|  | Ventas de vehículos   | x   |              |  |  |
|  | Atención al cliente   | x   |              |  |  |
|  | Asesoría bancaria   |   | X            |  |  |
|  | Marketing y publicidad  |   | x            |  |  |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |  |  |
|  | Comunicación  | Avanzado  | Intermedio   | Básico   |  |
| Flexibilidad   | x   |   |              |  |  |

|   |  |              |            |        |
|---|--|--------------|------------|--------|
| Desempeño   | Trabajo en equipo  | x            |            |        |
|   | Liderazgo  | x            |            |        |
|   | Resolución de problemas  | x            |            |        |
|   | Toma de decisiones   | x            |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |  |              |            |        |
|   |  |              |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |  |              |            |        |
|   | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | X            |            |        |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>                   |  |              |            |        |
| Recepción y atención de clientes.                           |  |              |            |        |
| Trámites y cierre de ventas.                                |  |              |            |        |
| Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos |  |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Portoviejo (Vendedor)            |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    |          |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        | 100      |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 50  |        |          |
| 4 AÑOS  | 40  |        |          |
| 3 AÑOS  | 30  |        |          |
| 2 AÑOS  | 20  |        |          |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     | 10       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |          |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |          |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |          |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |          |

|                                    |     |            |            |
|------------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones de mediano Impacto | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto    | 30  | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto        | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>             |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>              |     |            |            |
| Dirección General                  | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución           | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución             | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos               | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos                | 50  |            |            |
| Servicios                          | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>  |     | <b>380</b> | <b>300</b> |

### Anexo 18. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Manta (Vendedor)

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |   |                |  |                                   |
|---|---|---|----------------|--|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Asesor comercial Manta (Vendedor)   |   |                |  |                                   |
| Código  | 00014   |   |                |  |                                   |
| Unidad  |   |   |                |  |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |   |                |  |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil   | <b>Perfil del trabajador</b>                    |                |  | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b>  | <b>Instrucción formal</b>                       |                |  |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título         | Áreas de los conocimientos formales                  |                                   |
|   | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | Tercer nivel                                    | Ing. comercial | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>   | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                |  |                                   |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual   | Otras instituciones                                  |                                   |
|   | 1 año   | 4 años  | 2 años         | Manta Car  |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                |  |                                   |
|   |   | Avanzado  | Intermedio     | Básico   |                                   |
|   |   | Ventas de vehículos                             | X              |  |                                   |
|   | Atención al cliente   | X   |                |  |                                   |
|   | Asesoría bancaria   | X   |                |  |                                   |
|   | Marketing y publicidad  | X   |                |  |                                   |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                |  |                                   |
|   |   | Avanzado  | Intermedio     | Básico   |                                   |
|   |   | Comunicación                                    | X              |  |                                   |
| Flexibilidad  |   | X   |                |  |                                   |
| Trabajo en equipo   |   | X   |                |  |                                   |
| Liderazgo   | X   |   |                |  |                                   |

|   |  |              |            |        |
|---|--|--------------|------------|--------|
| Desempeño   | Resolución de problemas  | X            |            |        |
|   | Toma de decisiones   | X            |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |  |              |            |        |
|   |  |              |            |        |
|   |  |              |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |  |              |            |        |
|   | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | x            |            |        |
|   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |              |            |        |
|   | Recepción y atención de clientes.  |              |            |        |
| Trámites y cierre de ventas.                                |  |              |            |        |
| Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos |  |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Manta (Vendedor)                 |     |               |            |
|---|-----|---------------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO        | EMPLEADO   |
| <b>FACTORES</b>                                   |     | <b>PUNTOS</b> |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |               |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |               |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |               |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180           | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |               |            |
| BACHILLER   | 100 |               |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |               |            |
| 5 AÑOS  | 100 |               |            |
| 4 AÑOS  | 90  |               | <b>90</b>  |
| 3 AÑOS  | 80  |               |            |
| 2 AÑOS  | 70  |               |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |               |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |               |            |
| 5 AÑOS  | 50  |               |            |
| 4 AÑOS  | 40  |               |            |
| 3 AÑOS  | 30  |               |            |
| 2 AÑOS  | 20  |               | <b>20</b>  |
| 1 AÑOS  | 10  | 10            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |               |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |               |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |               |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |               |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |               |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |               |            |

|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones de bajo Impacto   | 30  | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto       | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>             |     |            |            |
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>380</b> | <b>420</b> |

### Anexo 19. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Manta (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |              |                                     |   |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|---|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Manta (Vendedor)   |   |              |                                     |   |
| Código   | 00015   |   |              |                                     |   |
| Unidad   |   |   |              |                                     |   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |              |                                     |   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)             |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |   |
|  |   | 1 año   | 1 año        |                                     |   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     | Reforzar conocimientos en atención al cliente |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|  | Ventas de vehículos   | x   |              |                                     |   |
|  | Atención al cliente   |   | x            |                                     |   |
|  | Asesoría bancaria   | x   |              |                                     |   |
|  | Marketing y publicidad  |   | x            |                                     |   |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|  | Comunicación  |   | x            |                                     |   |
|  | Flexibilidad  |   | x            |                                     |   |
| Trabajo en equipo  | X   |   |              |                                     |   |
| Liderazgo  |   | x   |              |                                     |   |
| Resolución de problemas  |   | x   |              |                                     |   |

|   |   |  |            |        |
|---|---|--|------------|--------|
| Desempeño   | Toma de decisiones                        |  | x          |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>             | <b>Nivel</b>   |            |        |
|   |   | Avanzado   | Intermedio | Básico |
|   |   |  |            |        |
|   |   |  |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>                  | <b>Nivel</b>   |            |        |
|   |   | Avanzado   | Intermedio | Básico |
|   |   | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas |            | x      |
|   | <b>Funciones principales a desempeñar</b> |  |            |        |
|   | Recepción y atención de clientes.         |  |            |        |
| Trámites y cierre de ventas.                                |   |  |            |        |
| Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos |   |  |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Manta (Vendedor)                 |     |           |           |
|---|-----|-----------|-----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO    | EMPLEADO  |
| FACTORES  |     | PUNTOS    |           |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |           |           |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |           |           |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |           |           |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180       | 180       |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |           |           |
| BACHILLER   | 100 |           |           |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |           |           |
| 5 AÑOS  | 100 |           |           |
| 4 AÑOS  | 90  |           |           |
| 3 AÑOS  | 80  |           |           |
| 2 AÑOS  | 70  |           |           |
| 1 AÑOS  | 60  | 60        | 60        |
| 0 AÑOS  | 0   |           |           |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |           |           |
| 5 AÑOS  | 50  |           |           |
| 4 AÑOS  | 40  |           |           |
| 3 AÑOS  | 30  |           |           |
| 2 AÑOS  | 20  |           |           |
| 1 AÑOS  | 10  | 10        | 10        |
| 0 AÑOS  | 0   |           |           |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |           |           |
| Dirige la empresa                                 | 80  |           |           |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |           |           |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |           |           |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |           |           |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  | <b>30</b> | <b>30</b> |



|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones sin Impacto       | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>             |     |            |            |
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>380</b> | <b>380</b> |

## Anexo 20. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Manta (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |              |                                     |                                   |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Manta (Vendedor)   |   |              |                                     |                                   |
| Código   | 00016   |   |              |                                     |                                   |
| Unidad   |   |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |              |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Ventas de vehículos   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Atención al cliente   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Asesoría bancaria   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Marketing y publicidad  | X   |              |                                     |                                   |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Comunicación  | X   |              |                                     |                                   |
|  | Flexibilidad  | X   |              |                                     |                                   |
|  | Trabajo en equipo   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Liderazgo   | X   |              |                                     |                                   |
| Resolución de problemas  | X   |   |              |                                     |                                   |
| Toma de decisiones   | X   |   |              |                                     |                                   |
| <b>Destreza y habilidades</b>                                      | <b>Nivel</b>  |   |              |                                     |                                   |
|  | Avanzado  | Intermedio                                      | Básico       |                                     |                                   |

|           |  |              |            |        |
|-----------|--|--------------|------------|--------|
| Desempeño |  |              |            |        |
|           |  |              |            |        |
|           | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|           |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|           | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | X            |            |        |
|           | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |              |            |        |
|           | Recepción y atención de clientes.  |              |            |        |
|           | Trámites y cierre de ventas.   |              |            |        |
|           | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos  |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Manta (Vendedor)                 |        |           |            |
|---|--------|-----------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES  | PUNTOS |           |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |           |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180       | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |           |            |
| BACHILLER   | 100    |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 100    |           |            |
| 4 AÑOS  | 90     |           |            |
| 3 AÑOS  | 80     |           | <b>80</b>  |
| 2 AÑOS  | 70     |           |            |
| 1 AÑOS  | 60     | 60        |            |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 50     |           |            |
| 4 AÑOS  | 40     |           |            |
| 3 AÑOS  | 30     |           | <b>30</b>  |
| 2 AÑOS  | 20     |           |            |
| 1 AÑOS  | 10     | 10        |            |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |        |           |            |
| Dirige la empresa                                 | 80     |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60     |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50     |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40     |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30     | <b>30</b> | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20     |           |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |        |           |            |

| <b>ROL DEL PUESTO</b>             |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>380</b> | <b>420</b> |

### Anexo 21. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Manta (Vendedor)

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |   |                   |  |  |
|---|---|---|-------------------|--|--|
| Nombre del puesto   | Asesor comercial Manta (Vendedor)   |   |                   |  |  |
| Código  | 00017   |   |                   |  |  |
| Unidad  |   |   |                   |  |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |   |                   |  |  |
| Área  | Requisitos del perfil   | <b>Perfil del trabajador</b>                    |                   |  | Hallazgos (Brechas identificadas)            |
| Educación   | <b>Formación académica</b>  | <b>Instrucción formal</b>                       |                   |  |  |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título            | Áreas de los conocimientos formales                  |  |
|   | Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | Tercer nivel                                    | Ing. en Marketing | Ventas y función crediticia de otras concesionarias. |  |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>   | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                   |  |  |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual      | Otras instituciones                                  |  |
|   | 1 año   | 1 año   | 1 año             |  |  |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                   |  | Fortificar conocimientos riesgos crediticios |
|   |   | Avanzado  | Intermedio        | Básico   |  |
|   | Ventas de vehículos   | X   |                   |  |  |
|   | Atención al cliente   | X   |                   |  |  |
|   | Asesoría bancaria   |   | x                 |  |  |
|   | Marketing y publicidad  | x   |                   |  |  |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                   |  |  |
|   |   | Avanzado  | Intermedio        | Básico   |  |
|   | Comunicación  | X   |                   |  |  |
|   | Flexibilidad  | X   |                   |  |  |
|   | Trabajo en equipo   | X   |                   |  |  |
|   | Liderazgo   | X   |                   |  |  |
|   | Resolución de problemas   | X   |                   |  |  |
| Toma de decisiones  | X   |   |                   |  |  |
| <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>  |   |                   |  |  |
|   | Avanzado  | Intermedio                                      | Básico            |  |  |
|   |   |   |                   |  |  |
|   |   |   |                   |  |  |
|   |   |   |                   |  |  |

|           | Responsabilidades  | Nivel    |            |        |
|-----------|--|----------|------------|--------|
|           |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
| Desempeño | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | x        |            |        |
|           | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |          |            |        |
|           | Recepción y atención de clientes.  |          |            |        |
|           | Trámites y cierre de ventas.   |          |            |        |
|           | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos  |          |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Manta (Vendedor)                 |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 ANOS  | 50  |        |          |
| 4 ANOS  | 40  |        |          |
| 3 ANOS  | 30  |        |          |
| 2 ANOS  | 20  |        |          |
| 1 ANOS  | 10  | 10     | 10       |
| 0 ANOS  | 0   |        |          |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |          |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |          |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |          |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |          |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |        |          |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  | 30     | 30       |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  |        |          |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |        |          |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |        |          |
| Dirección General                                 | 200 |        |          |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |        |          |

|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>380</b> | <b>380</b> |

## Anexo 22. Análisis de brechas del personal al Asesor comercial Manta (Vendedor)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |  |              |                                     |                                   |
|--|---|--|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Asesor comercial Manta (Vendedor)   |  |              |                                     |                                   |
| Código   | 00018   |  |              |                                     |                                   |
| Unidad   |   |  |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |  |              |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                    |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas<br>Ingeniería en Marketing/<br>Mercadotecnia | <b>Instrucción formal</b>                |              |                                     |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal              | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>            |              |                                     |                                   |
|  |   | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>             |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Ventas de vehículos   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Atención al cliente   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Asesoría bancaria   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Marketing y publicidad  | X  |              |                                     |                                   |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                             |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Comunicación  | X  |              |                                     |                                   |
|  | Flexibilidad  | X  |              |                                     |                                   |
|  | Trabajo en equipo   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Liderazgo   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Resolución de problemas   | X  |              |                                     |                                   |
|  | Toma de decisiones  | X  |              |                                     |                                   |
| <b>Destreza y habilidades</b>                                      | <b>Nivel</b>  |  |              |                                     |                                   |
|  | Avanzado  | Intermedio                               | Básico       |                                     |                                   |
|  |   |  |              |                                     |                                   |
|  |   |  |              |                                     |                                   |
| <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>  |  |              |                                     |                                   |
|  | Avanzado  | Intermedio                               | Básico       |                                     |                                   |

|           |  |   |  |  |  |
|-----------|--|---|--|--|--|
| Desempeño | Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área, otras áreas y con entidades externas | x |  |  |  |
|           | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |   |  |  |  |
|           | Recepción y atención de clientes.  |   |  |  |  |
|           | Trámites y cierre de ventas.   |   |  |  |  |
|           | Soporte puntual en cobro de facturas y entrega de vehículos  |   |  |  |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Asesor comercial Manta (Vendedor)          |     |           |            |
|--|-----|-----------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                      |     | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES                                   |     | PUNTOS    |            |
| HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS) |     |           |            |
| INSTRUCCIÓN FORMAL                         |     |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                      | 200 |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                      | 180 | 180       | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO          | 150 |           |            |
| BACHILLER                                  | 100 |           |            |
| EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS   |     |           |            |
| 5 AÑOS                                     | 100 |           |            |
| 4 AÑOS                                     | 90  |           | <b>90</b>  |
| 3 AÑOS                                     | 80  |           |            |
| 2 AÑOS                                     | 70  |           |            |
| 1 AÑOS                                     | 60  | 60        |            |
| 0 AÑOS                                     | 0   |           |            |
| EXPERIENCIA EN EL PUESTO                   |     |           |            |
| 5 AÑOS                                     | 50  |           |            |
| 4 AÑOS                                     | 40  |           | <b>40</b>  |
| 3 AÑOS                                     | 30  |           |            |
| 2 AÑOS                                     | 20  |           |            |
| 1 AÑOS                                     | 10  | 10        |            |
| 0 AÑOS                                     | 0   |           |            |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS                      |     |           |            |
| Dirige la empresa                          | 80  |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto        | 60  |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto            | 50  |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto         | 40  |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto            | 30  | <b>30</b> | <b>30</b>  |
| Toma decisiones sin Impacto                | 20  |           |            |
| RESPONSABILIDAD                            |     |           |            |
| ROL DEL PUESTO                             |     |           |            |
| Dirección General                          | 200 |           |            |
| Coordinación y Ejecución                   | 150 |           |            |
| Supervisor y Ejecución                     | 125 |           |            |

|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Ejecutor de Procesos              | 100 | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>380</b> | <b>440</b> |

### Anexo 23. Análisis de brechas del personal al Cajero Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |              |                                     |   |
|---|--|---|--------------|-------------------------------------|---|
| Nombre del puesto   | Cajero Portoviejo  |   |              |                                     |   |
| Código  | 00019  |   |              |                                     |   |
| Unidad  |  |   |              |                                     |   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |              |                                     |   |
| Área  | Requisitos del perfil  | <b>Perfil del trabajador</b>                    |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)               |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     | Estudiando último año de Ingeniería comercial   |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>1 años                                      | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |   |
|   |  | 1 año   | 1 año        |                                     |   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     | Fortificar conocimientos en atención al cliente |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|   | Atención al cliente  |   | x            |                                     |   |
|   | Conocimientos básicos en sistemas y softwares contables                              | X   |              |                                     |   |
|   | Manejo en Excel intermedio-Avanzado  | x   |              |                                     |   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|   | Comunicación   |   | x            |                                     |   |
|   | Flexibilidad   | X   |              |                                     |   |
|   | Trabajo en equipo  | x   |              |                                     |   |
|   | Liderazgo  | X   |              |                                     |   |
|   | Resolución de problemas  | x   |              |                                     |   |
|   | Toma de decisiones   | X   |              |                                     |   |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|   |  |   |              |                                     |   |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |   |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |   |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área  |  | x   |              |                                     |   |
|   |  |   |              |                                     |   |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| Desempeño | <b>Funciones principales a desempeñar</b>          |  |  |
|           | Recibir correspondencia                            |  |  |
|           | Realizar arqueos, depósitos y atención al cliente. |  |  |
|           | Archivar facturas y recibos de pago,<br>Reportes   |  |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Cajero Portoviejo                                 |     |           |            |
|---|-----|-----------|------------|
| VALORACION DE PUESTOS                             |     | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS    |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |           |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180       |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |           |            |
| BACHILLER   | 100 |           | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |           |            |
| 5 AÑOS  | 100 |           |            |
| 4 AÑOS  | 90  |           |            |
| 3 AÑOS  | 80  |           |            |
| 2 AÑOS  | 70  |           |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60        | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |           |            |
| 5 AÑOS  | 50  |           |            |
| 4 AÑOS  | 40  |           |            |
| 3 AÑOS  | 30  |           |            |
| 2 AÑOS  | 20  |           |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10        | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |           |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |           |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |           |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  | <b>20</b> | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |           |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |           |            |
| Dirección General                                 | 200 |           |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |           |            |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |           |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |           |            |
| Soporte de Procesos                               | 50  |           |            |
| Servicios   | 25  | <b>25</b> | <b>25</b>  |



|                                   |  |            |            |
|-----------------------------------|--|------------|------------|
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |  | <b>295</b> | <b>215</b> |
|-----------------------------------|--|------------|------------|

### Anexo 23. Análisis de brechas del personal al Cajero Manta

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |              |                                     |
|---|--|---|--------------|-------------------------------------|
| Nombre del puesto   | Cajero Manta   |   |              |                                     |
| Código  | 00020  |   |              |                                     |
| Unidad  |  |   |              |                                     |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |              |                                     |
| Área  | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |              | Hallazgos (Brechas identificadas)   |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ingeniería comercial<br>Administración de empresas | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>1 años                                      | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |
|   | Atención al cliente  | x   |              |                                     |
|   | Conocimientos básicos en sistemas y softwares contables                              | X   |              |                                     |
|   | Manejo en Excel intermedio-Avanzado  | x   |              |                                     |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |
|   | Comunicación   |   | x            |                                     |
|   | Flexibilidad   | X   |              |                                     |
|   | Trabajo en equipo  | x   |              |                                     |
|   | Liderazgo  | X   |              |                                     |
|   | Resolución de problemas  | x   |              |                                     |
|   | Toma de decisiones   | X   |              |                                     |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |
| Tolerancia  | x  |   |              |                                     |
|   |  |   |              |                                     |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |
| Contactos frecuentes con el público, con los compañeros de la misma área  |  | x   |              |                                     |
|   |  |   |              |                                     |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| Desempeño | <b>Funciones principales a desempeñar</b>          |  |  |
|           | Recibir correspondencia                            |  |  |
|           | Realizar arqueos, depósitos y atención al cliente. |  |  |
|           | Archivar facturas y recibos de pago,<br>Reportes   |  |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Cajero Manta                                      |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | 180      |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 50  |        |          |
| 4 AÑOS  | 40  |        |          |
| 3 AÑOS  | 30  |        |          |
| 2 AÑOS  | 20  |        |          |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     | 10       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |          |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |          |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |          |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |          |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |        |          |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |        |          |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  | 20     | 20       |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |        |          |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |        |          |
| Dirección General                                 | 200 |        |          |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |        |          |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |        |          |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |        |          |
| Soporte de Procesos                               | 50  |        |          |
| Servicios   | 25  | 25     | 25       |

|                                   |  |            |            |
|-----------------------------------|--|------------|------------|
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |  | <b>295</b> | <b>295</b> |
|-----------------------------------|--|------------|------------|

## Anexo 24. Análisis de brechas del personal al Jefe de taller Automotriz Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |                                   |                                     |                                   |  |
|---|--|---|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Nombre del puesto   | Jefe de taller Automotriz Portoviejo   |   |                                   |                                     |                                   |  |
| Código  | 00021  |   |                                   |                                     |                                   |  |
| Unidad  |  |   |                                   |                                     |                                   |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |                                   |                                     |                                   |  |
| Área  | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |                                   |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |  |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Ing. Mecánico, Ing. Industrial o afines.<br>Maestría en su área   | <b>Instrucción formal</b>                       |                                   |                                     |                                   |  |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título                            | Áreas de los conocimientos formales |                                   |  |
|   |  | Cuarto nivel                                    | Maestría en Sistemas Automotrices | Mecánica automovilística            |                                   |  |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>3 años  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                                   |                                     |                                   |  |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual                      | Otras instituciones                 |                                   |  |
|   |  | 10 años   | 7 años                            | Ambacar Ecuador                     |                                   |  |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                                   |                                     |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |  |
|   |  | X   |                                   |                                     |                                   |  |
|   | Administración de los recursos humanos y materiales del taller, Asesoría supervisión y dirección técnica de los procesos del taller mecánico y colisión      | X   |                                   |                                     |                                   |  |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                                   |                                     |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |  |
|   |  | Comunicación                                    | X                                 |                                     |                                   |  |
|   |  | Flexibilidad                                    | X                                 |                                     |                                   |  |
|   |  | Trabajo en equipo                               | X                                 |                                     |                                   |  |
|   |  | Liderazgo                                       | X                                 |                                     |                                   |  |
|   |  | Resolución de problemas                         | X                                 |                                     |                                   |  |
|   |  | Toma de decisiones                              | X                                 |                                     |                                   |  |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                                   |                                     |                                   |  |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |  |
|   |  | Planificación                                   | X                                 |                                     |                                   |  |
| Organización  |  | X   |                                   |                                     |                                   |  |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |   |                                   |                                     |                                   |  |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico                            |                                     |                                   |  |
|   | Maximizar la utilización, productividad y eficiencia de los procesos del taller automotriz para lograr una alta rentabilidad y satisfacción de los clientes. | X   |                                   |                                     |                                   |  |
| Desempeño   | Coordinación de las labores de reparación y diagnóstico de las unidades que ingresan al taller mecánico.   | X   |                                   |                                     |                                   |  |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>                                 |  |   |                                   |                                     |                                   |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | -Supervisar que los trabajos mecánicos por él asignados se realicen profesionalmente, dando apoyo técnico en los diagnósticos para garantizar un proceso de calidad en los trabajos realizados. |  |
|--|---|--|

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Jefe de taller Automotriz Portoviejo              |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO     | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS     |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |            |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 | 200        | <b>200</b> |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |            |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |            |            |
| BACHILLER   | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  | 80         |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  | 30         |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  | <b>60</b>  | <b>60</b>  |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |            |            |
| Dirección General                                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 | <b>150</b> | <b>150</b> |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50  |            |            |
| Servicios   | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |     | <b>520</b> | <b>560</b> |

## Anexo 25. Análisis de brechas del personal al Jefe de taller Automotriz Manta

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.  |  |   |                                   |                                     |                                   |
|---|--|---|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Jefe de taller Automotriz Manta  |   |                                   |                                     |                                   |
| Código  | 00022  |   |                                   |                                     |                                   |
| Unidad  |  |   |                                   |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado  |  |   |                                   |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |                                   |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ing. Automotriz, Ing. Mecánico, Ing. Industrial o afines. Maestría en su área  | <b>Instrucción formal</b>                       |                                   |                                     |                                   |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título                            | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |  | Cuarto nivel                                    | Maestría en Sistemas Automotrices | Mecánica automovilística            |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>3 años  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                                   |                                     |                                   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual                      | Otras instituciones                 |                                   |
|   |  | 5 años  | 8 años                            | Kia Manta                           |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                                   |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |
|   | Administración de los recursos humanos y materiales del taller,  | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Asesoría supervisión y dirección técnica de los procesos del taller mecánico y colisión  | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                                   |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |
|   | Comunicación   | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Flexibilidad   | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Trabajo en equipo  | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Liderazgo  | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Resolución de problemas  | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Toma de decisiones   | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |                                   |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |
| Planificación   | X  |   |                                   |                                     |                                   |
| Organización  | X  |   |                                   |                                     |                                   |
| Desempeño   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                                   |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio                        | Básico                              |                                   |
|   | Maximizar la utilización, productividad y eficiencia de los procesos del taller automotriz para lograr una alta rentabilidad y satisfacción de los clientes. | X   |                                   |                                     |                                   |
|   | Coordinación de las labores de reparación y diagnóstico de las unidades que ingresan al taller mecánico.   | X   |                                   |                                     |                                   |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |  |   |                                   |                                     |                                   |
| -Supervisar que los trabajos mecánicos por él asignados se realicen profesionalmente, dando apoyo técnico en los diagnósticos para garantizar un proceso de calidad en los trabajos realizados. |  |   |                                   |                                     |                                   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Jefe de taller Automotriz Manta                   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO     | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS     |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |            |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 | 200        | <b>200</b> |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |            |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |            |            |
| BACHILLER   | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  | 80         |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  | 30         |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  |            |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  | <b>60</b>  | <b>60</b>  |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |            |            |
| Dirección General                                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 | <b>150</b> | <b>150</b> |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50  |            |            |
| Servicios   | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |     | <b>520</b> | <b>560</b> |

## Anexo 26. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |  |                 |                                     |                                   |  |
|--|---|--|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Nombre del puesto  | Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)  |  |                 |                                     |                                   |  |
| Código   | 00023   |  |                 |                                     |                                   |  |
| Unidad   |   |  |                 |                                     |                                   |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |  |                 |                                     |                                   |  |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                    |                 |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |  |
| Educación  | Formación académica   | Instrucción formal                       |                 |                                     |                                   |  |
|  |   | Nivel de Instrucción formal              | Título          | Áreas de los conocimientos formales |                                   |  |
|  | Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz  | Tercer nivel                             | Ing. Automotriz | Mecánica básica.                    |                                   |  |
| Experiencia laboral  | Lapso de tiempo de trabajo  | Desarrollo profesional                   |                 |                                     |                                   |  |
|  |   | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual    | Otras instituciones                 |                                   |  |
|  | 1 año   | 1 año                                    | 1 año           |                                     |                                   |  |
| Competencias   | Conocimiento  | Nivel de conocimiento                    |                 |                                     |                                   |  |
|  |   | Avanzado                                 | Intermedio      | Básico                              |                                   |  |
|  | Uso de herramientas especiales.   | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Electricidad o electrónica automotriz   | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Uso de escáner de marca y multimarca.   | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Instalación de accesorios.  | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Generales   | Nivel                                    |                 |                                     |                                   |  |
|  |   | Avanzado                                 | Intermedio      | Básico                              |                                   |  |
|  |   | Comunicación                             | X               |                                     |                                   |  |
|  |   | Flexibilidad                             | X               |                                     |                                   |  |
|  |   | Trabajo en equipo                        | X               |                                     |                                   |  |
|  |   | Liderazgo                                | X               |                                     |                                   |  |
|  |   | Resolución de problemas                  | X               |                                     |                                   |  |
|  | Destreza y habilidades  | Nivel                                    |                 |                                     |                                   |  |
| Avanzado   |   | Intermedio                               | Básico          |                                     |                                   |  |
|  |   |  |                 |                                     |                                   |  |
|  |   |  |                 |                                     |                                   |  |
| Desempeño  | Responsabilidades   | Nivel                                    |                 |                                     |                                   |  |
|  |   | Avanzado                                 | Intermedio      | Básico                              |                                   |  |
|  | Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Reparación y mantenimiento de vehículos   | X  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Funciones principales a desempeñar  |  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Realizar informes de daños.   |  |                 |                                     |                                   |  |
|  | Efectuar la revisión general de los vehículos.  |  |                 |                                     |                                   |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO     | EMPLEADO   |
|---|--------|------------|------------|
| FACTORES  | PUNTOS |            |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |            |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180        | 180        |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |            |            |
| BACHILLER   | 100    |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |            |            |
| 5 AÑOS  | 100    |            |            |
| 4 AÑOS  | 90     |            |            |
| 3 AÑOS  | 80     |            |            |
| 2 AÑOS  | 70     |            |            |
| 1 AÑOS  | 60     | 60         | 60         |
| 0 AÑOS  | 0      |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |            |            |
| 5 AÑOS  | 50     |            |            |
| 4 AÑOS  | 40     |            |            |
| 3 AÑOS  | 30     |            |            |
| 2 AÑOS  | 20     |            |            |
| 1 AÑOS  | 10     | 10         | 10         |
| 0 AÑOS  | 0      |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |        |            |            |
| Dirige la empresa                                 | 80     |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60     |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50     |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40     |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30     |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20     | 20         | 20         |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |        |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |        |            |            |
| Dirección General                                 | 200    |            |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150    |            |            |
| Supervisor y Ejecución                            | 125    |            |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100    |            |            |
| Soporte de Procesos                               | 50     | 50         | 50         |
| Servicios   | 25     |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>                 |        | <b>320</b> | <b>320</b> |

## Anexo 26. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)



| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |   |              |                                     |                                   |
|---|---|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)  |   |              |                                     |                                   |
| Código  | 00024   |   |              |                                     |                                   |
| Unidad  |   |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |   |              |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz  | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|   |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|   |   | 2 años  | 2 años       |                                     |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|   | Uso de herramientas especiales.   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Electricidad o electrónica automotriz   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Uso de escáner de marca y multimarca.   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Instalación de accesorios.  | X   |              |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado  | Avanzado     | Avanzado                            |                                   |
|   | Comunicación  | X   |              |                                     |                                   |
|   | Flexibilidad  | X   |              |                                     |                                   |
|   | Trabajo en equipo   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Liderazgo   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Resolución de problemas   | X   |              |                                     |                                   |
|   | Toma de decisiones  | X   |              |                                     |                                   |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|   | Avanzado  | Avanzado  | Avanzado     |                                     |                                   |
|   |   |   |              |                                     |                                   |
|   |   |   |              |                                     |                                   |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>  |   |              |                                     |                                   |
|   | Avanzado  | Avanzado  | Avanzado     |                                     |                                   |
| Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control | X   |   |              |                                     |                                   |
| Reparación y mantenimiento de vehículos                                   | x   |   |              |                                     |                                   |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>                                 |   |   |              |                                     |                                   |
|   | Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |   |              |                                     |                                   |
|   | Realizar informes de daños.   |   |              |                                     |                                   |
|   | Efectuar la revisión general de los vehículos.  |   |              |                                     |                                   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)              |  |               |                 |
|---|--|---------------|-----------------|
| <b>VALORACIÓN DE PUESTOS</b>                      |  | <b>PUESTO</b> | <b>EMPLEADO</b> |
| <b>FACTORES</b>                                   |  | <b>PUNTOS</b> |                 |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |  |               |                 |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                       |     |            |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                           | 200 |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                           | 180 | 180        | 180        |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO               | 150 |            |            |
| BACHILLER                                       | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60         | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10         | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  | 20         | 20         |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  | 50         | 50         |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>320</b> | <b>320</b> |

## Anexo 27. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                      |
| Nombre del puesto   | Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico) |
| Código  | 00025                                |

| Unidad  | Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado |   |              |                                     |   |
|---|--|---|--------------|-------------------------------------|---|
| Área  | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)   |
| Educación   | <b>Formación académica</b>                                     | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     | Estudiante de la carrera Ingeniería Automotriz                              |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |   |
| Experiencia laboral   | Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz                         | Bachiller                                       |              | Mecánica básica.                    |   |
|   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>                              | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |   |
|   | 1 año  | 1 año   | 1 año        |                                     |   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     | No cumple con la formación, requiere aumentar conocimientos de electricidad |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|   | Uso de herramientas especiales.                                |   | x            |                                     |   |
|   | Electricidad o electrónica automotriz                          | x   |              |                                     |   |
|   | Uso de escáner de marca y multimarca.                          | x   |              |                                     |   |
|   | Instalación de accesorios.                                     |   | x            |                                     |   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|   | Comunicación   | X   |              |                                     |   |
|   | Flexibilidad   | X   |              |                                     |   |
|   | Trabajo en equipo  | X   |              |                                     |   |
|   | Liderazgo  | X   |              |                                     |   |
|   | Resolución de problemas  | X   |              |                                     |   |
|   | Toma de decisiones   | X   |              |                                     |   |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>                                  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |   |
|   |  |   |              |                                     |   |
|   |  |   |              |                                     |   |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |   |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |   |
| Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | x  |   |              |                                     |   |
| Reparación y mantenimiento de vehículos   |  | x   |              |                                     |   |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |  |   |              |                                     |   |
| Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |  |   |              |                                     |   |
| Realizar informes de daños.   |  |   |              |                                     |   |
| Efectuar la revisión general de los vehículos.  |  |   |              |                                     |   |
| Desempeño   |  |   |              |                                     |   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)       |  |        |          |
|--|--|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                      |  | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES                                   |  | PUNTOS |          |
| HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS) |  |        |          |
| INSTRUCCIÓN FORMAL                         |  |        |          |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| CUARTO NIVEL TITULADO                           | 200 |            |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                           | 180 | 180        |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO               | 150 |            |            |
| BACHILLER                                       | 100 |            | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            |            |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60         | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10         | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>320</b> | <b>240</b> |

## Anexo 28. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Nombre del puesto  | Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico) |
| Código   | 00026                                |
| Unidad   |                                      |

| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado |   |   |              |                                     |                                   |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz  | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |                                   |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|  |   | <b>3 años</b>                                   | 2 años       | Anibal Pin autos                    |                                   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>   | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Uso de herramientas especiales.   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Electricidad o electrónica automotriz   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Uso de escáner de marca y multimarca.   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Instalación de accesorios.  | X   |              |                                     |                                   |
|  | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Comunicación  | X   |              |                                     |                                   |
|  | Flexibilidad  | X   |              |                                     |                                   |
|  | Trabajo en equipo   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Liderazgo   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Resolución de problemas   | X   |              |                                     |                                   |
|  | Toma de decisiones  | X   |              |                                     |                                   |
|  | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|  | Avanzado  | Intermedio                                      | Básico       |                                     |                                   |
|  |   |   |              |                                     |                                   |
|  |   |   |              |                                     |                                   |
|  |   |   |              |                                     |                                   |
| Desempeño  | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  | Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | X   |              |                                     |                                   |
|  | Reparación y mantenimiento de vehículos   | X   |              |                                     |                                   |
|  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |   |              |                                     |                                   |
|  | Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |   |              |                                     |                                   |
|  | Realizar informes de daños.   |   |              |                                     |                                   |
|  | Efectuar la revisión general de los vehículos.  |   |              |                                     |                                   |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Portoviejo (Mecánico)              |     |               |            |
|---|-----|---------------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO        | EMPLEADO   |
| <b>FACTORES</b>                                   |     | <b>PUNTOS</b> |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |               |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |               |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |               |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180           | <b>180</b> |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO               | 150 |            |            |
| BACHILLER                                       | 100 |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            | <b>80</b>  |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60         |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            | <b>20</b>  |
| 1 AÑOS  | 10  | 10         |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>320</b> | <b>350</b> |

## Anexo 29. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Manta (Mecánico)

|   |                                 |                              |                                   |
|---|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                 |                              |                                   |
| Nombre del puesto   | Técnico Asesor Manta (Mecánico) |                              |                                   |
| Código  | 00027                           |                              |                                   |
| Unidad  |                                 |                              |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |                                 |                              |                                   |
| Area  | Requisitos del perfil           | <b>Perfil del trabajador</b> | Hallazgos (Brechas identificadas) |
|   |                                 | <b>Instrucción formal</b>    |                                   |

|   |  |   |                 |                                     |
|---|--|---|-----------------|-------------------------------------|
| Educación   | <b>Formación académica</b>             | Nivel de Instrucción formal                     | Título          | Áreas de los conocimientos formales |
|   | Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | Tercer nivel                                    | Ing. Automotriz | Mecánica básica.                    |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>      | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                 |                                     |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual    | Otras instituciones                 |
|   | 1 año                                  | <b>3 años</b>                                   | 2 años          | Ambacar Manta La Paz                |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>                    | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                 |                                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio      | Básico                              |
|   | uso de herramientas especiales.        | X   |                 |                                     |
|   | electricidad o electrónica automotriz  | X   |                 |                                     |
|   | uso de escáner de marca y multimarca.  | X   |                 |                                     |
|   | instalación de accesorios.             | X   |                 |                                     |
|   | <b>Generales</b>                       | <b>Nivel</b>                                    |                 |                                     |
|   |  | Avanzado  | Intermedio      | Básico                              |
|   | Comunicación                           | X   |                 |                                     |
|   | Flexibilidad                           | X   |                 |                                     |
|   | Trabajo en equipo                      | X   |                 |                                     |
|   | Liderazgo                              | X   |                 |                                     |
|   | Resolución de problemas                | X   |                 |                                     |
|   | Toma de decisiones                     | X   |                 |                                     |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>          | <b>Nivel</b>                                    |                 |                                     |
|   | Avanzado                               | Intermedio                                      | Básico          |                                     |
|   |  |   |                 |                                     |
|   |  |   |                 |                                     |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>                           |   |                 |                                     |
|   | Avanzado                               | Intermedio                                      | Básico          |                                     |
| Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | X                                      |   |                 |                                     |
| Reparación y mantenimiento de vehículos   | X                                      |   |                 |                                     |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |  |   |                 |                                     |
| Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |  |   |                 |                                     |
| Realizar informes de daños.   |  |   |                 |                                     |
| Efectuar la revisión general de los vehículos.  |  |   |                 |                                     |
| Desempeño   |  |   |                 |                                     |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Manta (Mecánico)                   |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |

|   |     |            |            |
|---|-----|------------|------------|
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b> |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 100 |            |            |
| 4 AÑOS  | 90  |            |            |
| 3 AÑOS  | 80  |            | <b>80</b>  |
| 2 AÑOS  | 70  |            |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60         |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                 |     |            |            |
| 5 AÑOS  | 50  |            |            |
| 4 AÑOS  | 40  |            |            |
| 3 AÑOS  | 30  |            |            |
| 2 AÑOS  | 20  |            | <b>20</b>  |
| 1 AÑOS  | 10  | 10         |            |
| 0 AÑOS  | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                    |     |            |            |
| Dirige la empresa                               | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto             | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                 | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto              | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                 | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto                     | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                          |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                           |     |            |            |
| Dirección General                               | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución                        | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución                          | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                            | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                             | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                                       | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>               |     | <b>320</b> | <b>350</b> |

### Anexo 30. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Manta (Mecánico)

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |                                 |  |           |                                     |  |
|---|---------------------------------|--|-----------|-------------------------------------|--|
| Nombre del puesto   | Técnico Asesor Manta (Mecánico) |  |           |                                     |  |
| Código  | 00028                           |  |           |                                     |  |
| Unidad  |                                 |  |           |                                     |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |                                 |  |           |                                     |  |
| Area  | Requisitos del perfil           | Perfil del trabajador                  |           |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)                            |
| Educación   | <b>Formación académica</b>      | <b>Instrucción formal</b>              |           |                                     | No cumple con la formación, aunque no afecta a sus funciones |
|   |                                 | Nivel de Instrucción formal            | Título    | Áreas de los conocimientos formales |  |
|   |                                 | Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | Bachiller | Mecánica básica.                    |  |



| Experiencia laboral | Lapso de tiempo de trabajo  | Desarrollo profesional                   |              |                        |
|---------------------|---|--|--------------|------------------------|
|                     |   | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual | Otras instituciones    |
|                     | 1 año   | 2 años                                   | 1 año        | Metrocar<br>Portoviejo |
| Competencias        | Conocimiento  | Nivel de conocimiento                    |              |                        |
|                     |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                 |
|                     | Uso de herramientas especiales.   | X  |              |                        |
|                     | Electricidad o electrónica automotriz   | X  |              |                        |
|                     | Uso de escáner de marca y multimarca.   | X  |              |                        |
|                     | Instalación de accesorios.  | X  |              |                        |
|                     | Generales   | Nivel                                    |              |                        |
|                     |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                 |
|                     | Comunicación  | X  |              |                        |
|                     | Flexibilidad  | X  |              |                        |
|                     | Trabajo en equipo   | X  |              |                        |
|                     | Liderazgo   | X  |              |                        |
| Desempeño           | Destreza y habilidades  | Nivel                                    |              |                        |
|                     |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                 |
|                     |   |  |              |                        |
|                     |   |  |              |                        |
|                     | Responsabilidades   | Nivel                                    |              |                        |
|                     |   | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico                 |
|                     | Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | X  |              |                        |
|                     | Reparación y mantenimiento de vehículos   | X  |              |                        |
|                     | Funciones principales a desempeñar  |  |              |                        |
|                     | Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |  |              |                        |
|                     | Realizar informes de daños.   |  |              |                        |
|                     | Efectuar la revisión general de los vehículos.  |  |              |                        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Manta (Mecánico)                   |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 5 AÑOS                              | 100 |            |            |
| 4 AÑOS                              | 90  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 80  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 70  |            | <b>70</b>  |
| 1 AÑOS                              | 60  | 60         |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 20  |            |            |
| 1 AÑOS                              | 10  | 10         | <b>10</b>  |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>320</b> | <b>250</b> |

### Anexo 31. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Manta (Mecánico)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |  |                             |  |                                     |                                   |
|--|--|-----------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Técnico Asesor Manta (Mecánico)                                      |                             |  |                                     |                                   |
| Código   | 00029  |                             |  |                                     |                                   |
| Unidad   |  |                             |  |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |  |                             |  |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador       |  |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | Instrucción formal          |  |                                     |                                   |
|  |  | Nivel de Instrucción formal | Título                                     | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|  |  | Tercer nivel                | Tecnología Superior en Mecánica Automotriz | Mecánica básica.                    |                                   |

| Experiencia laboral   | Lapso de tiempo de trabajo            | Desarrollo profesional                   |              |                     |
|---|---------------------------------------|--|--------------|---------------------|
|   |                                       | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual | Otras instituciones |
|   |                                       | 1 año                                    | 3 años       | 3 años              |
| Competencias  | Conocimiento                          | Nivel de conocimiento                    |              |                     |
|   |                                       | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico              |
|   | Uso de herramientas especiales.       | X  |              |                     |
|   | Electricidad o electrónica automotriz | X  |              |                     |
|   | Uso de escáner de marca y multimarca. | X  |              |                     |
|   | Instalación de accesorios.            | X  |              |                     |
|   | Generales                             | Nivel                                    |              |                     |
|   |                                       | Avanzado                                 | Intermedio   | Básico              |
|   | Comunicación                          | X  |              |                     |
|   | Flexibilidad                          | X  |              |                     |
|   | Trabajo en equipo                     | X  |              |                     |
|   | Liderazgo                             | X  |              |                     |
|   | Resolución de problemas               | X  |              |                     |
|   | Toma de decisiones                    | X  |              |                     |
|   | Destreza y habilidades                | Nivel                                    |              |                     |
|   | Avanzado                              | Intermedio                               | Básico       |                     |
|   |                                       |  |              |                     |
|   |                                       |  |              |                     |
|   |                                       |  |              |                     |
| Responsabilidades   | Nivel                                 |  |              |                     |
|   | Avanzado                              | Intermedio                               | Básico       |                     |
| Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control                                       | X                                     |  |              |                     |
| Reparación y mantenimiento de vehículos   | X                                     |  |              |                     |
| Funciones principales a desempeñar  |                                       |  |              |                     |
| Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |                                       |  |              |                     |
| Realizar informes de daños.   |                                       |  |              |                     |
| Efectuar la revisión general de los vehículos.  |                                       |  |              |                     |
| Desempeño   |                                       |  |              |                     |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Manta (Mecánico)                   |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        |            |
| 4 AÑOS  | 90  |        |            |
| 3 AÑOS  | 80  |        | <b>80</b>  |
| 2 AÑOS  | 70  |        |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     |            |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            | <b>30</b>  |
| 2 AÑOS                              | 20  |            |            |
| 1 AÑOS                              | 10  | 10         |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>320</b> | <b>260</b> |

### Anexo 32. Análisis de brechas del personal al Técnico Asesor Manta (Mecánico)

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |  |   |                        |                                     |  |
|--|--|---|------------------------|-------------------------------------|--|
| Nombre del puesto  | Técnico Asesor Manta (Mecánico)                                      |   |                        |                                     |  |
| Código   | 00030  |   |                        |                                     |  |
| Unidad   |  |   |                        |                                     |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |  |   |                        |                                     |  |
| Área   | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                                     |                        |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)          |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | Instrucción formal  |                        |                                     |  |
|  |  | Nivel de Instrucción formal                               | Título                 | Áreas de los conocimientos formales |  |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>1 año                           | Desarrollo profesional                                    |                        |                                     | Mecánica básica.<br>Taller Automotriz Soza |
|  |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b><br>4 años | Cargo actual<br>2 años | Otras instituciones                 |  |

|   | Conocimiento  | Nivel de conocimiento |            |        |
|---|---|-----------------------|------------|--------|
|   |   | Avanzado              | Intermedio | Básico |
| Competencias  | Uso de herramientas especiales.   | X                     |            |        |
|   | Electricidad o electrónica automotriz                                     | X                     |            |        |
|   | Uso de escáner de marca y multimarca.                                     | X                     |            |        |
|   | Instalación de accesorios.  | X                     |            |        |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b>          |            |        |
|   |   | Avanzado              | Intermedio | Básico |
|   | Comunicación  | X                     |            |        |
|   | Flexibilidad  | X                     |            |        |
|   | Trabajo en equipo   | X                     |            |        |
|   | Liderazgo   | X                     |            |        |
| Desempeño   | Resolución de problemas   | X                     |            |        |
|   | Toma de decisiones  | X                     |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>          |            |        |
|   |   | Avanzado              | Intermedio | Básico |
|   |   |                       |            |        |
|   |   |                       |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>          |            |        |
|   |   | Avanzado              | Intermedio | Básico |
|   | Inspección de los vehículos y registrar el estado en las hojas de control | X                     |            |        |
|   | Reparación y mantenimiento de vehículos                                   | X                     |            |        |
| <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |   |                       |            |        |
| Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos utilizando manuales de servicio y portales de información |   |                       |            |        |
| Realizar informes de daños.   |   |                       |            |        |
| Efectuar la revisión general de los vehículos.  |   |                       |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Técnico Asesor Manta (Mecánico)                   |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        |            |
| 4 AÑOS  | 90  |        | <b>90</b>  |
| 3 AÑOS  | 80  |        |            |
| 2 AÑOS  | 70  |        |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     |            |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |

| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 5 AÑOS                              | 50  |            |            |
| 4 AÑOS                              | 40  |            |            |
| 3 AÑOS                              | 30  |            |            |
| 2 AÑOS                              | 20  |            | <b>20</b>  |
| 1 AÑOS                              | 10  | 10         |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>320</b> | <b>360</b> |

### Anexo 33. Análisis de brechas del personal al Jefe de Repuesto Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |  |                                   |                                     |                                   |
|---|---|--|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Jefe de Repuesto Portoviejo   |  |                                   |                                     |                                   |
| Código  | 00031   |  |                                   |                                     |                                   |
| Unidad  |   |  |                                   |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |  |                                   |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                    |                                   |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz<br>Maestría en su área | Instrucción formal                       |                                   |                                     |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal              | Título                            | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |   | Cuarto nivel                             | Maestría en Sistemas Automotrices |                                     |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>3 años   | Desarrollo profesional                   |                                   |                                     |                                   |
|   |   | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual                      | Otras instituciones                 |                                   |
|   |   | <b>8 años</b>                            | 5 años                            | NAUTOS                              |                                   |
|   | <b>Conocimiento</b><br><br>Manejo de las aplicaciones informáticas.                             | Nivel de conocimiento                    |                                   |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado                                 | Intermedio                        | Básico                              |                                   |
|   |   | X  |                                   |                                     |                                   |

|   |   |              |            |        |
|---|---|--------------|------------|--------|
| Competencias  | Repuestos   | X            |            |        |
|   | Gestión estratégica de la compra de repuestos   | X            |            |        |
|   | Presupuesto de ventas   | X            |            |        |
|   | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   | Comunicación  | X            |            |        |
|   | Flexibilidad  | X            |            |        |
|   | Trabajo en equipo   | X            |            |        |
|   | Liderazgo   | X            |            |        |
|   | Resolución de problemas   | X            |            |        |
| Desempeño   | Toma de decisiones  | X            |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   | Capacidad para analizar e interpretar informes internos.                                    | x            |            |        |
|   |   |              |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   | Supervisión entrenamiento y acompañamiento al personal técnico mecánico sobre los repuestos | X            |            |        |
|   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |              |            |        |
|   | Planificar, supervisar y autorizarlas compras de repuestos a GM y proveedores locales.      |              |            |        |
| Seguimiento de los repuestos de las unidades críticas |   |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Jefe de Repuesto Portoviejo                       |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 | 200    | <b>200</b> |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |        |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |        |            |
| 3 AÑOS  | 80  | 80     |            |
| 2 AÑOS  | 70  |        |            |
| 1 AÑOS  | 60  |        |            |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 50  |        | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |        |            |
| 3 AÑOS  | 30  |        |            |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 2 AÑOS                              | 20  | 20         |            |
| 1 AÑOS                              | 10  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  | <b>60</b>  | <b>60</b>  |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 | <b>150</b> | <b>150</b> |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>510</b> | <b>560</b> |

### Anexo 34. Análisis de brechas del personal al Jefe de Repuesto Manta

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |   |  |                 |                                     |                                   |
|---|---|--|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Jefe de Repuesto Manta  |  |                 |                                     |                                   |
| Código  | 00032   |  |                 |                                     |                                   |
| Unidad  |   |  |                 |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |   |  |                 |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                    |                 |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz<br>Maestría en su área | Instrucción formal                       |                 |                                     |                                   |
|   |   | Nivel de Instrucción formal              | Título          | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |   | Tercer nivel                             | Ing. Automotriz |                                     |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br><br>3 años   | Desarrollo profesional                   |                 |                                     |                                   |
|   |   | Experiencia en empresas automovilísticas | Cargo actual    | Otras instituciones                 |                                   |
|   |   | 10 años                                  | 8 años          | Autocor                             |                                   |
|   | <b>Conocimiento</b><br><br>Manejo de las aplicaciones informáticas.                             | Nivel de conocimiento                    |                 |                                     |                                   |
|   |   | Avanzado                                 | Intermedio      | Básico                              |                                   |
|   |   | X  |                 |                                     |                                   |



|              |   |              |            |        |   |  |
|--------------|---|--------------|------------|--------|---|--|
| Competencias | Repuestos   | X            |            |        | Fortificar conocimientos generales de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo. |  |
|              | Gestión estratégica de la compra de repuestos   | X            |            |        |   |  |
|              | Presupuesto de ventas   | X            |            |        |   |  |
|              | <b>Generales</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |   |  |
|              |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |   |  |
|              | Comunicación  |              | x          |        |   |  |
|              | Flexibilidad  | X            |            |        |   |  |
|              | Trabajo en equipo   |              | x          |        |   |  |
|              | Liderazgo   |              | x          |        |   |  |
|              | Resolución de problemas   | X            |            |        |   |  |
| Desempeño    | Toma de decisiones  | X            |            |        | Fortificar conocimientos generales de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo. |  |
|              | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |   |  |
|              |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |   |  |
|              | Capacidad para analizar e interpretar informes internos.  | x            |            |        |   |  |
|              |   |              |            |        |   |  |
|              | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |   |  |
|              |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |   |  |
|              | Supervisión entrenamiento y acompañamiento al personal técnico mecánico sobre los repuestos   | X            |            |        |   |  |
|              | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |              |            |        |   |  |
|              | Planificar, supervisar y autorizarlas compras de repuestos a GM y proveedores locales.<br>Seguimiento de los repuestos de las unidades críticas |              |            |        |   |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Jefe de Repuesto Manta                            |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 | 200    | <b>200</b> |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |        |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |        |            |
| 3 AÑOS  | 80  | 80     |            |
| 2 AÑOS  | 70  |        |            |
| 1 AÑOS  | 60  |        |            |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 50  |        | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |        |            |
| 3 AÑOS  | 30  |        |            |
| 2 AÑOS  | 20  | 20     |            |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 1 AÑOS                              | 10  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  | <b>60</b>  | <b>60</b>  |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  |            |            |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 | <b>150</b> | <b>150</b> |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  |            |            |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>510</b> | <b>560</b> |

### Anexo 35. Análisis de brechas del personal al PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |  |   |              |                                     |   |
|--|--|---|--------------|-------------------------------------|---|
| Nombre del puesto  | PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo                             |   |              |                                     |   |
| Código   | 00033  |   |              |                                     |   |
| Unidad   |  |   |              |                                     |   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |  |   |              |                                     |   |
| Área   | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)                                 |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     | No cumple con la formación, requiere aumentar Mecánica automotriz |
|  |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>2 años                          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |   |
|  |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |   |
|  |  | 2 años  | 2 años       | 2 años                              |   |
|  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|  | Inspección de vehículos  | <b>X</b>  |              |                                     |   |
|  |  |   |              |                                     |   |
|  |  |   |              |                                     |   |
| <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |   |

| Competencias  |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
|---|--|----------|------------|--------|
|   | Comunicación                               |          | x          |        |
| Flexibilidad  |  | x        |            |        |
| Trabajo en equipo   |  | x        |            |        |
| Liderazgo   |  | x        |            |        |
| Resolución de problemas   |  | x        |            |        |
| Toma de decisiones  |  | x        |            |        |
| <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>                               |          |            |        |
|   |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
|   |  |          |            |        |
|   |  |          |            |        |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>                               |          |            |        |
|   |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
| Todos los automóviles salgan del concesionario en perfecto estado y limpios |  | x        |            |        |
| Entrega en perfecto estado de los vehículos                                 |  | X        |            |        |
|   |  |          |            |        |
| Desempeño   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |          |            |        |
|   | Mantenimientos preventivos                 |          |            |        |
|   | Inspección previa a la entrega (PDI)       |          |            |        |
|   | Realización de actividades polifuncionales |          |            |        |
|   |  |          |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| PDI Mantenimientos automotriz Portoviejo          |        |        |            |
|---|--------|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  | PUNTOS |        |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180    |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |        |            |
| BACHILLER   | 100    |        | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |        |            |
| 5 AÑOS  | 100    |        |            |
| 4 AÑOS  | 90     |        |            |
| 3 AÑOS  | 80     |        |            |
| 2 AÑOS  | 70     | 70     | 70         |
| 1 AÑOS  | 60     |        |            |
| 0 AÑOS  | 0      |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |        |            |
| 5 AÑOS  | 50     |        |            |
| 4 AÑOS  | 40     |        |            |
| 3 AÑOS  | 30     |        |            |
| 2 AÑOS  | 20     | 20     | 20         |

|                                     |     |            |            |
|-------------------------------------|-----|------------|------------|
| 1 AÑOS                              | 10  |            |            |
| 0 AÑOS                              | 0   |            |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>        |     |            |            |
| Dirige la empresa                   | 80  |            |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto | 60  |            |            |
| Toma decisiones de alto Impacto     | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto  | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto     | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto         | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>              |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>               |     |            |            |
| Dirección General                   | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución            | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución              | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos                | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                 | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                           | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>   |     | <b>340</b> | <b>260</b> |

### Anexo 36. Análisis de brechas del personal al PDI Mantenimientos automotriz Manta

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |                 |                                     |                                   |
|---|--|---|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | PDI Mantenimientos automotriz Manta                                  |   |                 |                                     |                                   |
| Código  | 00034  |   |                 |                                     |                                   |
| Unidad  |  |   |                 |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |                 |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil  | Perfil del trabajador                           |                 |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b><br>Ing. Automotriz, Tecnología Automotriz | <b>Instrucción formal</b>                       |                 |                                     |                                   |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título          | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   |  | Tercer nivel                                    | Ing. Automotriz | Mecánica automotriz básica          |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>2 años                          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |                 |                                     |                                   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual    | Otras instituciones                 |                                   |
|   |  | 5 años  | 5 años          |                                     |                                   |
|   | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |                 |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio      | Básico                              |                                   |
|   | Inspección de vehículos  | <b>X</b>  |                 |                                     |                                   |
|   |  |   |                 |                                     |                                   |
|   |  |   |                 |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |                 |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio      | Básico                              |                                   |

|   |   |              |            |        |
|---|---|--------------|------------|--------|
| Competencias                                | Comunicación  | x            |            |        |
|   | Flexibilidad  | x            |            |        |
|   | Trabajo en equipo   | x            |            |        |
|   | Liderazgo   | x            |            |        |
|   | Resolución de problemas   | x            |            |        |
|   | Toma de decisiones  | x            |            |        |
|   | <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |   |              |            |        |
|   |   |              |            |        |
|   | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|   |   | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|   |   |              |            |        |
|   | Todos los automóviles salgan del concesionario en perfecto estado y limpios | x            |            |        |
| Entrega en perfecto estado de los vehículos | X   |              |            |        |
|   |   |              |            |        |
| Desempeño                                   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>                                   |              |            |        |
|   | Mantenimientos preventivos  |              |            |        |
|   | Inspección previa a la entrega (PDI)  |              |            |        |
|   | Realización de actividades polifuncionales                                  |              |            |        |
|   |   |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| PDI Mantenimientos automotriz Manta               |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    | <b>180</b> |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        | <b>100</b> |
| 4 AÑOS  | 90  |        |            |
| 3 AÑOS  | 80  |        |            |
| 2 AÑOS  | 70  | 70     |            |
| 1 AÑOS  | 60  |        |            |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 50  |        | <b>50</b>  |
| 4 AÑOS  | 40  |        |            |
| 3 AÑOS  | 30  |        |            |
| 2 AÑOS  | 20  | 20     |            |
| 1 AÑOS  | 10  |        |            |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |            |

|                                    |     |            |            |
|------------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones de alto Impacto    | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto    | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto        | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>             |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>              |     |            |            |
| Dirección General                  | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución           | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución             | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos               | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                | 50  | <b>50</b>  | <b>50</b>  |
| Servicios                          | 25  |            |            |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>  |     | <b>340</b> | <b>400</b> |

### Anexo 37. Análisis de brechas del personal al Lavador Portoviejo

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |              |                                     |                                   |
|---|--|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Lavador Portoviejo   |   |              |                                     |                                   |
| Código  | 00035  |   |              |                                     |                                   |
| Unidad  |  |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |              |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil                                      | <b>Perfil del trabajador</b>                    |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b>                                 | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |                                   |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   | Bachiller de preferencia en Mecánica Automotriz            | Bachiller                                       |              | Mecánica automotriz básica.         |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>                          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|   | 1 año  | 2 años  | 2 años       |                                     |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|   | Control de insumos y suministros utilizados en el trabajo. | x   |              |                                     |                                   |
|   | Recepción de productos del área de trabajo.                | x   |              |                                     |                                   |
|   |  |   |              |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|   | Comunicación   | x   |              |                                     |                                   |
|   | Flexibilidad   | x   |              |                                     |                                   |
|   | Trabajo en equipo  | x   |              |                                     |                                   |
| Liderazgo   | x  |   |              |                                     |                                   |
| Resolución de problemas   | x  |   |              |                                     |                                   |
| Toma de decisiones  | x  |   |              |                                     |                                   |
| <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |                                   |

|   |  |              |            |        |  |
|---|--|--------------|------------|--------|--|
| Desempeño   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |  |
|   |  |              |            |        |  |
|   |  |              |            |        |  |
|   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |  |
|   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |  |
|   | Responsable de la unidad que está dentro del área de lavado.                           | X            |            |        |  |
|   |  |              |            |        |  |
|   |  |              |            |        |  |
|   |  |              |            |        |  |
|   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |              |            |        |  |
|   | Lavar los vehículos para distribución a clientes después de diferentes mantenimientos. |              |            |        |  |
|   | Mantener la lavadora limpia y en orden.  |              |            |        |  |
| Mantener limpio y organizado el área de trabajo.  |  |              |            |        |  |
| Reportar a sus superiores las anomalías y/o cualquier novedad que se presente en su área. |  |              |            |        |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Lavador Portoviejo                                |     |        |           |
|---|-----|--------|-----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO  |
| FACTORES  |     | PUNTOS |           |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |           |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |           |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |           |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |        |           |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |           |
| BACHILLER   | 100 | 100    | 100       |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |           |
| 5 AÑOS  | 100 |        |           |
| 4 AÑOS  | 90  |        |           |
| 3 AÑOS  | 80  |        |           |
| 2 AÑOS  | 70  |        | <b>70</b> |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     |           |
| 0 AÑOS  | 0   |        |           |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |           |
| 5 AÑOS  | 50  |        |           |
| 4 AÑOS  | 40  |        |           |
| 3 AÑOS  | 30  |        |           |
| 2 AÑOS  | 20  |        | <b>20</b> |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     |           |
| 0 AÑOS  | 0   |        |           |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |           |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |           |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |           |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |           |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |        |           |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |        |           |

|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones sin Impacto       | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>            |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>             |     |            |            |
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  | <b>25</b>  | <b>25</b>  |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>115</b> | <b>135</b> |

### Anexo 38. Análisis de brechas del personal al Lavador Manta

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |  |   |              |                                     |   |
|--|--|---|--------------|-------------------------------------|---|
| Nombre del puesto  | Lavador Manta  |   |              |                                     |   |
| Código   | 00036  |   |              |                                     |   |
| Unidad   |  |   |              |                                     |   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |  |   |              |                                     |   |
| Área   | Requisitos del perfil                                      | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas)             |
| Educación  | <b>Formación académica</b>                                 | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     |   |
|  |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |   |
|  | Bachiller de preferencia en Mecánica Automotriz            | Bachiller                                       |              | Mecánica automotriz básica.         |   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>                          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |   |
|  |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |   |
|  | 1 año  | 1 año   | 1 año        |                                     |   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     | Reforzar conocimientos de mecánica automotriz |
|  |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|  | Control de insumos y suministros utilizados en el trabajo. | x   |              |                                     |   |
|  | Recepción de productos del área de trabajo.                | x   |              |                                     |   |
|  |  |   |              |                                     |   |
|  |  |   |              |                                     |   |
|  | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |   |
|  |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |   |
|  | Comunicación   | x   |              |                                     |   |
|  | Flexibilidad   | x   |              |                                     |   |
| Trabajo en equipo  | x  |   |              |                                     |   |
| Liderazgo  | x  |   |              |                                     |   |
| Resolución de problemas  | x  |   |              |                                     |   |
| Toma de decisiones   | x  |   |              |                                     |   |
| <b>Destreza y habilidades</b>                                      | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |   |



|           |   |  |            |        |  |
|-----------|---|--|------------|--------|--|
| Desempeño |   | Avanzado   | Intermedio | Básico |  |
|           |   |  |            |        |  |
|           |   |  |            |        |  |
|           | <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |            |        |  |
|           |   | Avanzado   | Intermedio | Básico |  |
|           | Responsable de la unidad que está dentro del área de lavado.                              | X  |            |        |  |
|           |   |  |            |        |  |
|           |   |  |            |        |  |
|           |   |  |            |        |  |
|           | <b>Funciones principales a desempeñar</b>   |  |            |        |  |
|           |   | Lavar los vehículos para distribución a clientes después de diferentes mantenimientos. |            |        |  |
|           |   | Mantener la lavadora limpia y en orden.  |            |        |  |
|           |   | Mantener limpio y organizado el área de trabajo.                                       |            |        |  |
|           | Reportar a sus superiores las anomalías y/o cualquier novedad que se presente en su área. |  |            |        |  |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Lavador Manta                                     |     |        |          |
|---|-----|--------|----------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO |
| FACTORES  |     | PUNTOS |          |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |          |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |          |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |          |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 |        |          |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |          |
| BACHILLER   | 100 | 100    | 100      |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 100 |        |          |
| 4 AÑOS  | 90  |        |          |
| 3 AÑOS  | 80  |        |          |
| 2 AÑOS  | 70  |        |          |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |          |
| 5 AÑOS  | 50  |        |          |
| 4 AÑOS  | 40  |        |          |
| 3 AÑOS  | 30  |        |          |
| 2 AÑOS  | 20  |        |          |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     | 10       |
| 0 AÑOS  | 0   |        |          |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |          |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |          |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |          |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |        |          |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |        |          |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |        |          |



|                                   |  |              |            |        |
|-----------------------------------|--|--------------|------------|--------|
| Desempeño                         | <b>Destreza y habilidades</b>  | <b>Nivel</b> |            |        |
|                                   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|                                   | Mantener el orden  | x            |            |        |
|                                   |  |              |            |        |
|                                   | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|                                   |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|                                   | Protección de los bienes e inmueble  | x            |            |        |
|                                   | Impedir que se realicen actos delictivos.  | x            |            |        |
|                                   | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |              |            |        |
|                                   | Ejecutar el proceso de apertura/cierre de Metrocar.  |              |            |        |
|                                   | Revisión del concesionario.  |              |            |        |
|                                   | Resguardar los vehículos. Revisión de entradas y salidas de personal, vehículos y materiales |              |            |        |
| Llevar una bitácoras y controles. |  |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Guardia de seguridad Portoviejo                   |     |        |            |
|---|-----|--------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |        |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |        |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |        |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180    |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |        |            |
| BACHILLER   | 100 |        | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 100 |        |            |
| 4 AÑOS  | 90  |        |            |
| 3 AÑOS  | 80  |        |            |
| 2 AÑOS  | 70  |        |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60     | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |        |            |
| 5 AÑOS  | 50  |        |            |
| 4 AÑOS  | 40  |        |            |
| 3 AÑOS  | 30  |        |            |
| 2 AÑOS  | 20  |        |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10     | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |        |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |        |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |        |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |        |            |

|                                    |     |            |            |
|------------------------------------|-----|------------|------------|
| Toma decisiones de alto Impacto    | 50  |            |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto | 40  |            |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto    | 30  |            |            |
| Toma decisiones sin Impacto        | 20  | <b>20</b>  | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>             |     |            |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>              |     |            |            |
| Dirección General                  | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución           | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución             | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos               | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos                | 50  |            |            |
| Servicios                          | 25  | <b>25</b>  | <b>25</b>  |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b>  |     | <b>295</b> | <b>215</b> |

### Anexo 40. Análisis de brechas del personal al Guardia de seguridad Portoviejo

| Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A. |   |   |              |                                     |                                   |
|--|---|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto  | Guardia de seguridad Portoviejo   |   |              |                                     |                                   |
| Código   | 00038   |   |              |                                     |                                   |
| Unidad   |   |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado     |   |   |              |                                     |                                   |
| Área   | Requisitos del perfil   | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación  | <b>Formación académica</b><br>Técnico seguridad ciudadana y orden público   | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     | No cumple con la formación        |
|  |   | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
| Experiencia laboral  | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b><br>0-6 meses  | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|  |   | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|  |   | 1 año   | 1 año        |                                     |                                   |
| Competencias   | <b>Conocimiento</b><br>Conocimientos técnicos en seguridad y vigilancia<br>Conocimientos básicos en defensa personal.<br>Conocimiento básico de manejo de dispositivos de seguridad | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  |   |   | x            |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  | <b>Generales</b><br>Comunicación<br>Flexibilidad<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo<br>Resolución de problemas<br>Toma de decisiones   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|  |   | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
|  |   | x   |              |                                     |                                   |
| <b>Destreza y habilidades</b><br>Mantener el orden                 | <b>Nivel</b>  |   |              |                                     |                                   |
|  | Avanzado  | Intermedio                                      | Básico       |                                     |                                   |
|  | x   |   |              |                                     |                                   |

|                                  |  |              |            |        |
|----------------------------------|--|--------------|------------|--------|
| Desempeño                        | <b>Responsabilidades</b>   | <b>Nivel</b> |            |        |
|                                  |  | Avanzado     | Intermedio | Básico |
|                                  | Protección de los bienes e inmueble  | x            |            |        |
|                                  | Impedir que se realicen actos delictivos.  | x            |            |        |
|                                  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |              |            |        |
|                                  | Ejecutar el proceso de apertura/cierre de Metrocar.  |              |            |        |
|                                  | Revisión del concesionario.  |              |            |        |
|                                  | Resguardar los vehículos. Revisión de entradas y salidas de personal, vehículos y materiales |              |            |        |
| Llevar una bitácora y controles. |  |              |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Guardia de seguridad Portoviejo                   |        |           |            |
|---|--------|-----------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES  | PUNTOS |           |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |           |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180       |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |           |            |
| BACHILLER   | 100    |           | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 100    |           |            |
| 4 AÑOS  | 90     |           |            |
| 3 AÑOS  | 80     |           |            |
| 2 AÑOS  | 70     |           |            |
| 1 AÑOS  | 60     | 60        | 60         |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 50     |           |            |
| 4 AÑOS  | 40     |           |            |
| 3 AÑOS  | 30     |           |            |
| 2 AÑOS  | 20     |           |            |
| 1 AÑOS  | 10     | 10        | 10         |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |        |           |            |
| Dirige la empresa                                 | 80     |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60     |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50     |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40     |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30     |           |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20     | <b>20</b> | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |        |           |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |        |           |            |

|                                   |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  | <b>25</b>  | <b>25</b>  |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>295</b> | <b>215</b> |

### Anexo 41. Análisis de brechas del personal al Guardia de seguridad Manta

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |  |              |                                     |                                   |  |
|---|--|--|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Nombre del puesto   | Guardia de seguridad Manta                                 |  |              |                                     |                                   |  |
| Código  | 00039  |  |              |                                     |                                   |  |
| Unidad  |  |  |              |                                     |                                   |  |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |  |              |                                     |                                   |  |
| Area  | Requisitos del perfil                                      | <b>Perfil del trabajador</b>                     |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |  |
| Educación   | <b>Formación académica</b>                                 | <b>Instrucción formal</b>                        |              |                                     | No cumple con la formación        |  |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                      | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |  |
|   | Técnico seguridad ciudadana y orden público                | Bachiller  |              | Prevención del delito               |                                   |  |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>                          | <b>Desarrollo profesional</b>                    |              |                                     |                                   |  |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b>  | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |  |
|   |  | 0-6 meses  | <b>1 año</b> | <b>1 año</b>                        |                                   |  |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                     |              |                                     |                                   |  |
|   |  | Avanzado   | Intermedio   | Básico                              |                                   |  |
|   |  | Conocimientos técnicos en seguridad y vigilancia | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
|   |  | Conocimientos básicos en defensa personal.       | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
|   | Conocimiento básico de manejo de dispositivos de seguridad | <b>X</b>   |              |                                     |                                   |  |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                     |              |                                     |                                   |  |
|   |  | Avanzado   | Intermedio   | Básico                              |                                   |  |
|   |  | Comunicación                                     | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
|   |  | Flexibilidad                                     | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
|   |  | Trabajo en equipo                                | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
|   |  | Liderazgo  | <b>X</b>     |                                     |                                   |  |
| Resolución de problemas   |  | <b>X</b>   |              |                                     |                                   |  |
| Toma de decisiones  | <b>X</b>   |  |              |                                     |                                   |  |
| <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>   |  |              |                                     |                                   |  |
|   | Avanzado   | Intermedio                                       | Básico       |                                     |                                   |  |
|   |  |  |              |                                     |                                   |  |

|                                  | Responsabilidades  | Nivel    |            |        |
|----------------------------------|--|----------|------------|--------|
|                                  |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
| Desempeño                        | Protección de los bienes e inmueble  | X        |            |        |
|                                  | Impedir que se realicen actos delictivos.  | x        |            |        |
|                                  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |          |            |        |
|                                  | Ejecutar el proceso de apertura/cierre de Metrocar.  |          |            |        |
|                                  | Revisión del concesionario.  |          |            |        |
|                                  | Resguardar los vehículos. Revisión de entradas y salidas de personal, vehículos y materiales |          |            |        |
| Llevar una bitácora y controles. |  |          |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Guardia de seguridad Manta                        |        |           |            |
|---|--------|-----------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |        | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES  | PUNTOS |           |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |        |           |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |        |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200    |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180    | 180       |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150    |           |            |
| BACHILLER   | 100    |           | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 100    |           |            |
| 4 AÑOS  | 90     |           |            |
| 3 AÑOS  | 80     |           |            |
| 2 AÑOS  | 70     |           |            |
| 1 AÑOS  | 60     | 60        | 60         |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |        |           |            |
| 5 AÑOS  | 50     |           |            |
| 4 AÑOS  | 40     |           |            |
| 3 AÑOS  | 30     |           |            |
| 2 AÑOS  | 20     |           |            |
| 1 AÑOS  | 10     | 10        | 10         |
| 0 AÑOS  | 0      |           |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |        |           |            |
| Dirige la empresa                                 | 80     |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60     |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50     |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40     |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30     |           |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20     | <b>20</b> | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |        |           |            |

| <b>ROL DEL PUESTO</b>             |     |            |            |
|-----------------------------------|-----|------------|------------|
| Dirección General                 | 200 |            |            |
| Coordinación y Ejecución          | 150 |            |            |
| Supervisor y Ejecución            | 125 |            |            |
| Ejecutor de Procesos              | 100 |            |            |
| Soporte de Procesos               | 50  |            |            |
| Servicios                         | 25  | <b>25</b>  | <b>25</b>  |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |     | <b>295</b> | <b>215</b> |

## Anexo 42. Análisis de brechas del personal al Guardia de seguridad Manta

| <b>Matriz de análisis del perfil de puesto del personal Metrocar S.A.</b> |  |   |              |                                     |                                   |
|---|--|---|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto   | Guardia de seguridad Manta                                 |   |              |                                     |                                   |
| Código  | 00040  |   |              |                                     |                                   |
| Unidad  |  |   |              |                                     |                                   |
| Comparación del perfil requerido y el perfil real identificado            |  |   |              |                                     |                                   |
| Área  | Requisitos del perfil                                      | Perfil del trabajador                           |              |                                     | Hallazgos (Brechas identificadas) |
| Educación   | <b>Formación académica</b>                                 | <b>Instrucción formal</b>                       |              |                                     | No cumple con la formación        |
|   |  | Nivel de Instrucción formal                     | Título       | Áreas de los conocimientos formales |                                   |
|   | Técnico seguridad ciudadana y orden público                | Bachiller                                       |              | Prevención del delito               |                                   |
| Experiencia laboral   | <b>Lapso de tiempo de trabajo</b>                          | <b>Desarrollo profesional</b>                   |              |                                     |                                   |
|   |  | <b>Experiencia en empresas automovilísticas</b> | Cargo actual | Otras instituciones                 |                                   |
|   | 0-6 meses  | <b>1 año</b>                                    | 6 meses      |                                     |                                   |
| Competencias  | <b>Conocimiento</b>  | <b>Nivel de conocimiento</b>                    |              |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|   | Conocimientos técnicos en seguridad y vigilancia           |   | x            |                                     |                                   |
|   | Conocimientos básicos en defensa personal.                 | x   |              |                                     |                                   |
|   | Conocimiento básico de manejo de dispositivos de seguridad |   | x            |                                     |                                   |
|   | <b>Generales</b>   | <b>Nivel</b>                                    |              |                                     |                                   |
|   |  | Avanzado  | Intermedio   | Básico                              |                                   |
|   | Comunicación   | x   |              |                                     |                                   |
|   | Flexibilidad   | x   |              |                                     |                                   |
|   | Trabajo en equipo  | x   |              |                                     |                                   |
|   | Liderazgo  | x   |              |                                     |                                   |
|   | Resolución de problemas                                    | x   |              |                                     |                                   |
|   | Toma de decisiones   | x   |              |                                     |                                   |
| <b>Destreza y habilidades</b>   | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |                                   |
|   | Avanzado   | Intermedio                                      | Básico       |                                     |                                   |
|   |  |   |              |                                     |                                   |
|   |  |   |              |                                     |                                   |
| <b>Responsabilidades</b>  | <b>Nivel</b>   |   |              |                                     |                                   |



| Desempeño                        |  | Avanzado | Intermedio | Básico |
|----------------------------------|--|----------|------------|--------|
|                                  | Protección de los bienes e inmueble  | x        |            |        |
|                                  | Impedir que se realicen actos delictivos.  | x        |            |        |
|                                  | <b>Funciones principales a desempeñar</b>  |          |            |        |
|                                  | Ejecutar el proceso de apertura/cierre de Metrocar.  |          |            |        |
|                                  | Revisión del concesionario.  |          |            |        |
|                                  | Resguardar los vehículos. Revisión de entradas y salidas de personal, vehículos y materiales |          |            |        |
| Llevar una bitácora y controles. |  |          |            |        |

Fuente: Valarezo et. al. (2019)

| Guardia de seguridad Manta                        |     |           |            |
|---|-----|-----------|------------|
| VALORACIÓN DE PUESTOS                             |     | PUESTO    | EMPLEADO   |
| FACTORES  |     | PUNTOS    |            |
| <b>HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)</b> |     |           |            |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>                         |     |           |            |
| CUARTO NIVEL TITULADO                             | 200 |           |            |
| TERCER NIVEL TITULADO                             | 180 | 180       |            |
| TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO                 | 150 |           |            |
| BACHILLER   | 100 |           | <b>100</b> |
| <b>EXPERIENCIA EN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS</b>   |     |           |            |
| 5 AÑOS  | 100 |           |            |
| 4 AÑOS  | 90  |           |            |
| 3 AÑOS  | 80  |           |            |
| 2 AÑOS  | 70  |           |            |
| 1 AÑOS  | 60  | 60        | 60         |
| 0 AÑOS  | 0   |           |            |
| <b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>                   |     |           |            |
| 5 AÑOS  | 50  |           |            |
| 4 AÑOS  | 40  |           |            |
| 3 AÑOS  | 30  |           |            |
| 2 AÑOS  | 20  |           |            |
| 1 AÑOS  | 10  | 10        | 10         |
| 0 AÑOS  | 0   |           |            |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                      |     |           |            |
| Dirige la empresa                                 | 80  |           |            |
| Toma decisiones de muy alto Impacto               | 60  |           |            |
| Toma decisiones de alto Impacto                   | 50  |           |            |
| Toma decisiones de mediano Impacto                | 40  |           |            |
| Toma decisiones de bajo Impacto                   | 30  |           |            |
| Toma decisiones sin Impacto                       | 20  | <b>20</b> | <b>20</b>  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                            |     |           |            |
| <b>ROL DEL PUESTO</b>                             |     |           |            |
| Dirección General                                 | 200 |           |            |
| Coordinación y Ejecución                          | 150 |           |            |
| Supervisor y Ejecución                            | 125 |           |            |
| Ejecutor de Procesos                              | 100 |           |            |

|                                   |    |            |            |
|-----------------------------------|----|------------|------------|
| Soporte de Procesos               | 50 |            |            |
| Servicios                         | 25 | 25         | 25         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO</b> |    | <b>295</b> | <b>215</b> |

### Anexo 43. Plan de capacitación



### PLAN DE CAPACITACIÓN

**Autora:** Zambrano Hidrovo, Génesis.

Plazo de ejecución: 12 meses

Alcance: corto plazo

Monto total: \$3216.75

## **Introducción**

El personal en una empresa es el capital activo primordial porque son los encargados de su funcionamiento, colaboran con el éxito en la productividad y competitividad. Desde este principio la importancia de su constante capacitación y actualización en temas de conocimientos técnicos como generales, habilidades y destrezas relacionadas a sus puestos para incrementar el correcto desempeño laboral que conlleva a la calidad de la atención y el servicio.

El objetivo de este plan de capacitación es cerrar la brecha existente entre el puesto de trabajo y el perfil del trabajador para establecer un correcto y adecuado desempeño laboral, que permita alcanzar las metas planteadas del empleado y los objetivos que se propone la organización. Al desarrollar las nuevas competencias profesionales elevan sus aspiraciones y expectativas laborales, desempeñando efectivamente sus funciones laborales.

Los requerimientos de adiestramiento en el plan de capacitación, estuvieron determinadas de acuerdo a las brechas identificadas en el análisis de la comparación de perfil requerido y perfil real de la empresa en la Empresa Metrocar S.A. Portoviejo y Manta 2022-2023, de las cuales se desprenden que 15 trabajadores se les identificaron debilidades en conocimientos y habilidades, por lo tanto, la necesidad de ser capacitados.

### **Objetivo General**

- Elaborar un plan de capacitación que contribuya a la gestión de sus recursos humanos de la Empresa Metrocar S.A. Portoviejo y Manta dirigido hacia el cierre de las brechas identificadas en los trabajadores.

### **Objetivos específicos**

- Incrementar los conocimientos técnicos de los trabajadores para el desarrollo personal y profesional en la empresa que conlleve al mejoramiento del desempeño laboral.
- Fortalecer las competencias blandas a nivel individual y grupal en beneficio de la competitividad de la atención y calidad de servicio de la empresa.

### **Metas**

- Incremento de los conocimientos técnicos de los trabajadores.
- Desarrollo de las habilidades y destrezas a nivel individual y grupal del personal.

**Tabla 25** Indicadores

| <b>Indicadores</b>      | <b>Fuente de verificación</b> | <b>Supuestos</b>   |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Conocimientos técnicos  | Evaluación práctica           | El personal acrecienta sus conocimientos mejora el desempeño laboral.                |
| Habilidades y destrezas | Evaluación oral               | La capacitación es un éxito en el aprendizaje del personal aumenta la competitividad |

Fuente: Elaboración propia

### **Viabilidad técnica**

En relación a la viabilidad técnica es importante mencionar que Metrocar S.A. cuenta con espacios físicos para desarrollar las capacitaciones dispone de conexión a Internet y personal capacitado de la sede principal de Quito y personal de General Motors con el que se puede contar para realizar las actividades planteadas.

### **Viabilidad financiera**

La viabilidad financiera se realiza para determinar el cálculo de los costos estimados del plan de capacitación. En este sentido, se presenta un presupuesto para la inversión codificado por los materiales e insumos, asesorías especializadas y gastos operativos. Solo se indicarán los que correspondan al aporte monetario en dólares.

## Presupuesto

**Tabla 26** Presupuesto

| Concepto                              | Unidad           | Cantidad | Precio | Total          |
|---------------------------------------|------------------|----------|--------|----------------|
| <b>Materiales e insumos</b>           |                  |          |        |                |
| Resta A4                              |                  | 5        | 7.0    | 35.0           |
| Esferos                               |                  | 15       | 0.50   | 7.5            |
| Carpetas Folder                       |                  | 15       | 4.0    | 60.0           |
| Refrigerios                           | 8 /Días          | 120      | 5.0    | 600.0          |
| Certificados                          |                  | 15       | 10.0   | 150.0          |
| Impresiones                           |                  | 40       | 0.80   | 32.0           |
| Software para crear dashboards de KPI |                  | 1        | 455.0  | 455.0          |
| <b>Servicios</b>                      |                  |          |        |                |
| Conexión con internet                 | Meses            | 3        | 30,80  | 92,4           |
| Telefónica                            | Meses            | 3        | 19,95  | 59,85          |
| Material pedagógico                   |                  | 15       | 15.0   | 225.0          |
| Honorarios del instructor módulo I    | Horas/ mensuales | 8        | 50.0   | 400.0          |
| Honorarios del instructor módulo III  | Horas/ mensuales | 8        | 50.0   | 400.0          |
| Honorarios del instructor módulo IV   | Horas/ mensuales | 8        | 50.0   | 400.0          |
| Honorarios del instructor módulo V    | Horas/ mensuales | 8        | 50.0   | 400.0          |
| <b>Total</b>                          |                  |          |        | <b>3216.75</b> |

Fuente: Elaboración propia

Es importante acotar que el instructor del módulo II mecánica automotriz sus honorarios o sueldo se deducen del presupuesto de General Motor encargados de la capacitación es este ámbito.

### Viabilidad ambiental

La puesta en práctica de las capacitaciones no genera riesgos ni para el medio ambiente, clima, suelo y aire, tampoco para el medio sociocultural de los recursos humanos, no representa riesgos para la salud ni la seguridad laboral de ningún trabajador porque es una capacitación teórica.

### Estrategia de ejecución

Se presenta la estructura operativa, que está dividida en cinco módulos, tendrá la metodología, contenido, actividades y evaluación.

Metodología: se explicará las técnicas de enseñanza que constituyen procesos fundados científicamente para impulsar la dinámica interna y externa (Rojas, 2018). Estas pueden ser grupales e individuales como diálogos, vídeos en el aula, exposiciones, trabajo escrito en equipo.

Contenido: es la temática que se desarrollará durante las actividades, técnicas y habilidades por adquirir.

Actividades: estas se caracterizan por indicar el objetivo de cada contenido con su metodología, el tiempo de duración la actividad formativa, sus responsables y los recursos a utilizar para la enseñanza.

**Tabla 27** Módulo I competencias blandas

| <b>Módulo I competencias blandas</b>   |   |  |               |                                    |  |
|--|---|--|---------------|------------------------------------|--|
| <b>Objetivo:</b> Mejorar las competencias blandas buscando la optimización de las relaciones e interaccúas con compañeros y clientes.  |   |  |               |                                    |  |
| <b>Contenido</b>   | <b>Actividades</b>  | <b>Metodología</b>   | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>                 | <b>Recursos</b>                                      |
| Liderazgo. Definición, tipos y concepciones del líder en una empresa automotriz. Comunicación asertiva. Concepto y cómo desarrollar la comunicación asertiva. Trabajo en equipo. | Realización una lluvia de ideas sobre el contenido. Mostrar videos. Explicación sobre los contenidos. Dramatizaciones | Expositiva participativa<br><br>Lluvia de ideas<br><br>Mapas conceptuales y mentales | 1 mes<br>1h   | Jefe de Talento Humano Instructor. | Computadora, video beam, libretas, folders, esferos. |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Atención y servicio al cliente. Resolución de problemas. |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28** Módulo II mecánica automotriz

| Módulo II mecánica automotriz                                 |  |  |             |                                    |  |
|---|--|--|-------------|------------------------------------|--|
| Objetivo: Incrementar conocimientos sobre mecánica automotriz |  |  |             |                                    |  |
| Contenido   | Actividades  | Metodología  | Tiempo      | Responsable                        | Recursos   |
| Mecánica básica<br>mecánica eléctrica                         | Mostrar videos.<br>Explicación sobre los contenidos.<br>Investigación y Lectura de textos.<br>Realización de un debate sobre el contenido. | Expositiva participativa<br><br>Lluvia de ideas<br><br>Mapas conceptuales y mentales | 1 mes<br>1h | Jefe de Talento Humano Instructor. | Computadora, video beam, libretas, folders, esferos. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29** Módulo III Marketing

| Módulo III Marketing  |   |   |             |                                    |  |
|---|---|---|-------------|------------------------------------|--|
| Objetivo: Proporcionar información sobre planes estratégicos de marketing.<br>Construir conocimientos sobre la promoción de los productos mediante los medios de comunicación.  |   |   |             |                                    |  |
| Contenido   | Actividades   | Metodología                                     | Tiempo      | Responsable                        | Recursos   |
| Principios de las estrategias de marketing.<br>Intensivas de marketing.<br>Elaboración de un plan de marketing para una mejor penetración en el mercado.<br><br>Principios de las estrategias Defensiva-funcional de marketing.<br>Formas de divulgación de los productos para la comercialización. | Mostrar videos sobre estrategias de marketing.<br>Explicación sobre los contenidos.<br>Investigación y Lectura de textos.<br>Realización de un debate sobre el contenido. | Expositiva participativa<br><br>Lluvia de ideas | 1 mes<br>1h | Jefe de Talento Humano Instructor. | Computadora, video beam, libretas, folders, esferos. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30** Módulo IV Gestión financiera

| <b>Módulo IV Gestión financiera</b>  |  |  |             |   |  |
|--|--|--|-------------|---|--|
| <b>Objetivo:</b> Optimizar la asesoría a los clientes, evitar riesgos crediticios y los controles como el desempeño de Metrocar S. A   |  |  |             |   |  |
| Contenido  | Actividades  | Metodología  | Tiempo      | Responsable                               | Recursos   |
| Aspectos generales de la gestión de riesgo, definición y procesos de la auditoría interna. Concepciones y teoría del riesgo crediticio | Explicación sobre los contenidos. Investigación y Lectura de textos. Realizar exposiciones orales del tema | Expositiva participativa<br><br>Lluvia de ideas<br><br>Exposiciones orales | 1 mes<br>1h | Jefe de Talento Humano<br><br>Instructor. | Computadora, video beam, libretas, folders, esferos. |

Fuente: Elaboración propia

| <b>Módulo V Conocimientos técnicos en seguridad</b>   |  |  |             |   |  |
|---|--|--|-------------|---|--|
| <b>Objetivo:</b> Perfeccionar los conocimientos técnicos en seguridad   |  |  |             |   |  |
| Contenido   | Actividades  | Metodología  | Tiempo      | Responsable                                 | Recursos   |
| Vigilancia y protección de bienes, establecimientos, lugares y eventos con dispositivos de seguridad y sin estos. | Explicación sobre los contenidos. Investigación y Lectura de textos. Exposiciones orales Realizar dramatizaciones. | Expositiva participativa<br><br>Lluvia de ideas<br><br>Dramatizaciones | 1 mes<br>1h | Jefe de Recursos humanos<br><br>Instructor. | Computadora, video beam, libretas, folders, esferos. |

Fuente: Elaboración propia

Evaluación: para determinar si la capacitación produce las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados (Rojas, 2018). La evaluación de los participantes en cada actividad se utilizará la autoevaluación y coevaluación con instrumentos cuantitativos en el cual estén los indicadores a evaluar, utilizando las técnicas de evaluación: la observación directa y la producción oral y escrita con los instrumentos: guía de observación y una escala de estimación. Registrando cualquier anécdota relevante y teniendo un cuaderno como diario de las clases.



Estrategia de seguimiento y evaluación del plan: para esta parte se establecen indicadores para evaluar el impacto de la capacitación, para esto se utilizará la teoría de Kirkpatrick citado por Hidalgo, et. al. (2020), en el cual se evalúa cuatro niveles.

I. Evaluación de la reacción, para guiar los distintos momentos que se plantean, entre los indicadores se ubican el nivel de satisfacción con el programa y el capacitador, nivel de interés individual del capacitado, nivel de desempeño y compromiso propio y disponibilidad en conjunto o individual para la realización de las actividades prácticas.

II. Evaluación del Aprendizaje vinculados a los contenidos.

III. Evaluación del comportamiento con indicadores relacionados con el clima laboral, aumento de la creatividad del personal y trabajo en equipo.

IV. Evaluación de los resultados entre los indicadores se destacan aprovechamiento de la jornada laboral, aumento de la productividad, satisfacción de los clientes y calidad de los servicios.

Para el seguimiento del desarrollo de las actividades planificadas serán supervisadas por un comité con el personal de talento humano.

## Anexo 44. Fotos de las evaluaciones hechas



**Foto 1.** Encuesta a los empleados agencia Portoviejo



**Foto 2.** Encuesta a los empleados agencia Manta