



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Trabajo de Titulación para la obtención del título de:**  
**Licenciada en Gestión del Talento Humano**

**Tema:**  
**Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para un**  
**Emprendimiento de Servicios de Peluquería**

**Autora:**  
**Tanya Jadira Ortiz Nieves**

**Directora de trabajo de titulación:**  
**PhD. Patricia Saltos Zúñiga**

**Septiembre, 2024**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir esta hermosa etapa de mi vida, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido para cristalizar este sueño, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y fueron mi inspiración, apoyo y fortaleza.

En primer lugar, deseo agradecer a mi asesora de tesis, Phd. Patricia Saltos Zuñiga, por su guía, paciencia y valiosos consejos a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y dedicación han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis profesores y compañeros de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL UTEG, gracias por el apoyo académico, y por los momentos compartidos que han enriquecido mi experiencia universitaria.

Tanya Jadira Ortiz Nieves

## **DEDICATORIA**

Esta mención especial está dirigida primeramente para Dios, mi madrecita bella Amalia Nieves, mis hermanos Raúl Nieves y Lina Ortiz, mis lindos hijos Christopher George y Ariel George, quienes con su amor, apoyo incondicional y sacrificios me han permitido alcanzar mis metas académicas. Su confianza en mí ha sido una fuente constante de motivación.

A mis amigos, por estar siempre ahí, brindándome su compañía, comprensión y aliento en los momentos más difíciles.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una manera u otra, han contribuido con su granito de arena a que este proyecto se haga realidad, les extiendo mi más profundo agradecimiento.

Gracias a todos por creer en mí y apoyarme en este camino.

Tanya Jadira Ortiz Nieves

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, ORTIZ NIEVES TANYA JADIRA, C.I. 0802346171, declaro ser la autora del presente Artículo de Investigación científica: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE SERVICIOS DE PELUQUERIA”.

La responsabilidad del contenido de este trabajo de Graduación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Reglamento de Graduación de la (UTEG)

Guayaquil, diciembre 3 del 2024.



TANYA JADIRA ORTIZ NIEVES

# **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE SERVICIOS DE PELUQUERIA. HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL BY SKILLS FOR A HAIRDRESSING SERVICES BUSINESS**

Tanya Jadira Ortiz Nieves

tanyita08@gmail.com

## **RESUMEN**

El modelo de gestión del talento humano por competencias ha sido ampliamente aplicado efectivamente en empresas e industrias; en este caso, se presenta su aplicación efectiva en microempresas y emprendimientos. El objetivo principal de este estudio es proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, con enfoque en la mejora continua de desempeño. La metodología utilizada en este estudio no experimental desarrollado desde un enfoque cualitativo incluyó el análisis documental y la encuesta utilizando como instrumento el test DISC para reconocer los comportamientos en relación a aspectos claves como la dominancia, influencia, serenidad y cumplimiento. Entre los principales resultados destaca la dimensión de cumplimiento con perfiles DISC creativo, analista, afilador, perfeccionista y perseverante. Se concluye que independientemente el tamaño de la empresa, negocio o emprendimiento, la gestión por competencia es un modelo aplicable.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, talento humano, microempresa, emprendimiento, PYMES, formación.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad existe un déficit notorio de la Gestión del Talento Humano en las microempresas y emprendimientos, estas se establecen cumpliendo los requisitos legales para la formación de un negocio.

Estas empresas en sus inicios de conformación carecen de los conocimientos indispensables en temas organizativos, por ende, no cuentan con perfiles específicos de competencias que identifiquen las habilidades técnicas y las capacidades que deben poseer los colaboradores para desempeñarse de manera eficaz en cada puesto de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.

Al no contar con un modelo descriptivo de puestos por competencias, se han evidenciado que los trabajadores pierden tiempo realizando otras actividades que no corresponden a sus puestos de trabajo lo cual desencadena una clara ineficiencia laboral, falta de comunicación interna, desmotivación por falta de reconocimiento, conflictos y alta rotación de personal.

La implementación de un modelo de gestión por competencias en las PYMES y emprendimientos es de vital importancia para mejorar la calidad del servicio, aumentar la productividad, mejorar la satisfacción del cliente ya que los empleados contarán con las habilidades y técnicas necesarias para ofrecer un servicio de calidad.

Los empleados verán mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, de esta manera se sentirán motivados y comprometidos, reduciendo significativamente los índices de error, el abandono de puestos de trabajo.

Por ello es importante que nos planteemos lo siguiente: ¿Qué impacto genera la implementación de un modelo de gestión por competencias en el desempeño y la satisfacción laboral en los empleados de las PYMES y emprendimientos?

Este enfoque le permite a las microempresas y emprendimientos, estar preparados para los cambios que puedan darse en el mercado competitivo respecto a las actualizaciones de nuevas tendencias mediante una retroalimentación.

El objetivo general es proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, con enfoque en la mejora continua de desempeño, donde se identifiquen las actitudes y habilidades técnicas que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo.

Para lograr el objetivo general, este trabajo de investigación pretende desarrollar estos objetivos específicos.

1. Identificar las competencias y habilidades técnicas esenciales para cada puesto de trabajo y establecer diferencias entre las competencias actuales y las que se necesitan.
2. Desarrollar programas de formación y capacitación específica que permitan desarrollar las competencias identificadas para un desempeño óptimo.
3. Medir el impacto de la gestión por competencias en la mejora continua de desempeño y la satisfacción laboral.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la Investigación.**

El talento humano por competencias en las PYMES y emprendimientos ha sido ampliamente estudiado desde diversos enfoques por la importancia e incidencia que tiene en el desarrollo, crecimiento y gestión de estos negocios. Por ello, se presentan a continuación, algunos estudios que han abordado este fenómeno, en virtud de generar un fundamento referencial para esta investigación.

Tal es el caso del estudio presentado por Lescano (2022) titulado: Modelo de gestión de talento humano por competencias para pequeñas y medianas empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En dicho estudio, la autora hace énfasis en la importancia de este tipo de negocios no sólo como impulsores de la economía local, sino en la generación de empleo que resulta clave en el desarrollo social.

Asimismo, se indica en dicho trabajo investigativo que las empresas deben estar organizadas y mantener altos estándares de calidad en los diferentes pilares estratégicos que la configuran sin importar su tamaño, como lo es la adecuada gestión del talento humano. El estudio que se realizó con 24 PYMES de la ciudad de Ambato permitió evidenciar que es fundamental atender a dimensiones claves en la gestión del talento humano tales como las estrategias de reclutamiento y selección de personal, definición de manuales de cargos, herramientas de evaluación del desempeño, planes de capacitación y desarrollo.

Otra investigación enmarcada en el estudio de los modelos de gestión de talento humano por competencias fue el realizado por Pérez (2019) en la Universidad Santo Tomás de Aquino en Colombia titulado: Gestión del talento humano por competencias como modelo de negocio dirigido a PYMES cuyo objetivo general fue destacar el valor de la gestión por competencias y las buenas prácticas utilizadas en esta metodología para convertir la elección

de los colaboradores en una ventaja competitiva para las pequeñas empresas. En esta investigación, el autor evidenció cómo si bien son prácticas comunes en las empresas grandes, también es viable su aplicación en las PYMES y resultan estratégicas para su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

En este particular, hace referencia a que las nuevas tendencias relacionadas con la gestión de talento humano como es el modelo por competencia, generan valor a las operaciones de la empresa creando bases estables para enfrentar a la competencia aun cuando esta no sea de gran tamaño, ya que se pueden atraer al negocio profesionales altamente competitivos si reconocen con exactitud el perfil requerido, las necesidades que se deben atender, diseñando el cargo y estableciendo los mecanismos de evaluación correspondientes.

Finalmente, una investigación que se ha considerado un importante referente para este estudio es la realizada por Mena et al., (2019) titulada: Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos ciauto, ubicada en Ambato, Ecuador debido a que, es un negocio que forma parte de los emprendimientos del sector PYME del país. En este particular, los investigadores describieron las actividades de cada trabajador en el puesto de trabajo que corresponde en el negocio y establecieron el procedimiento de la gestión de talento humano por competencias en la planta de pintura que abarcaron desde la admisión, la aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal.

Luego de aplicar los correspondientes instrumentos para medir la gestión del talento humano en la empresa, los autores concluyen que con el procedimiento de gestión del talento por competencias en el área de pintura de la empresa de vehículos CIAUTO se fortalece el departamento de talento humano como un medio para alcanzar eficacia y eficiencia, generados de una mayor competitividad de recursos humanos, que establece el proceso y garantiza la capacitación del personal, y con una adecuada definición del puesto de trabajo se logra una correcta selección y ubicación adecuada del personal y, por consecuencia, en su retención, con

el objetivo de llevar a la empresa al éxito.

## **Marco Referencial**

La gestión del talento humano se entiende como una disciplina fundamental en las organizaciones modernas cuyo objetivo se centra en la optimización del potencial de las personas, alineando sus habilidades y conocimientos con los objetivos estratégicos de la empresa (Conrero, 2019). En el entorno empresarial, la realidad cada vez más competitiva y dinámica, exige contar con un equipo humano altamente cualificado y motivado que se convierte en un factor clave y estratégico para el éxito (Galleani, 2023).

En este contexto, la gestión del talento humano se entiende actualmente como una estrategia empresarial clave (Mendivel, et al., 2020) debido a su rol en escenarios complejos donde la globalización y el avance incesante de las tecnologías generan cada vez más desafíos para el desarrollo organizacional (Arroyo, 2020). Actualmente, las organizaciones reconocen que sus empleados son su activo más valioso y que su desarrollo es fundamental para alcanzar el éxito sostenible.

Por ello, la gestión del talento humano se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo (Castillo, 2020). Es una función estratégica que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales, de manera que, al reconocer la importancia que tiene el talento humano en el desarrollo de la organización es posible alinear las competencias de los empleados con las necesidades de la empresa, para garantizar que esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

## **Gestión del talento humano por competencias**

La gestión del talento humano por competencias es un enfoque surgido en las empresas a partir de los cambios constantes propios del entorno globalizado en donde se hace necesario habilidades y competencias tanto técnicas como cognitivas para el desarrollo profesional y el

desempeño que respondan al nuevo entorno empresarial (Dávalos, et al., 2023).

El concepto de competencia se ha introducido en la gestión de talento humano porque las organizaciones demandan profesionales técnicos preparados para la sociedad del conocimiento global, crear e innovar, dar respuesta a problemas, necesidades y situaciones conflictivas de forma eficaz y efectiva (Fulquez et al., 2022). Por tanto, se reconocen las competencias laborales del trabajador como insumo de gran relevancia para la empresa (Hurtado, et al., 2023).

La gestión de talento humano por competencias representa actualmente una estrategia competitiva que puede ser desarrollada por las empresas sin importar su tamaño debido a que se trata del desarrollo de capacidades dinámicas que permitan integrar, crear y adaptarse al entorno cambiante, sólo así se podrán aprovechar las oportunidades (Ramírez, 2020). En este sentido, aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencia permite identificar las habilidades y conocimientos necesarios para garantizar el éxito en su mercado y, a partir de ahí, desarrollar planes que permitan atender a ese requerimiento, bien sea a través de la captación de personas que tengan dichas competencias o a través de una capacitación dirigida enmarcada en eso que se necesita (Sanabria y Luna, 2023).

Los aspectos más relevantes en la gestión de talento humano por competencia comprenden: la identificación de competencias claves, desarrollo de perfiles competenciales, evaluación de competencias, desarrollo de competencias, gestión del desempeño, cultura organizacional, entre otros (Moreira y Paucar, 2022).

## **Gestión de talento humano por competencias en las PYMES y emprendimientos**

Si bien la gestión de talento humano en el contexto empresarial se ha reconocido como un recurso absolutamente clave y fundamental para el éxito de la empresa, ésta es una realidad que puede replicarse en las PYMES o emprendimientos, ya que cumplen con las características (a menor escala) organizacionales para que esto sea posible (Ramírez, 2023).

Esto es importante en empresas, negocios y emprendimientos de cualquier tamaño porque se requieren pocos recursos y mucha organización para ejecutar un proceso previo que permita evaluar los puestos de trabajo, definir los perfiles del cargo y crear un plan de capacitación y entrenamiento efectivo que responda a los objetivos de la empresa (Ramírez, 2023). Son diversos los enfoques desde el cual se evalúan los modelos de gestión de talento humano por competencias en el marco de las PYMES o emprendimientos, uno de ellos, es el que sostiene que ésta es una herramienta que impulsa la innovación y la competitividad cuando se utiliza el mecanismo adecuado en los procesos de selección de personas que favorezcan el desarrollo estratégico del negocio al compartir, entre otras cosas, su filosofía de gestión (García, 2022).

A este respecto, vale la pena hacer referencia a lo indicado por Acosta, (2022) respecto a la incidencia de las competencias en el desempeño del trabajador afirmando que:

Los colaboradores cuando son seleccionados de acuerdo a sus competencias buscan en todo momento estar a la vanguardia de las tareas y actividades de las cuales son objeto de evaluación, determinando de esta manera el grado de competencia, eficiencia y responsabilidad que asume con cada una de ellas. Aquí el valor agregado que los trabajadores impongan en sus tareas, son el reflejo de los productos o servicios eficientes (p.18).

Es fundamental entender el poder transformador que tienen los emprendimientos y los pequeños negocios que forman parte de las PYMES, pues éstos se han caracterizado por ser iniciativas de cambio capaces de modificar la realidad del entorno como agentes de cambio que aportan soluciones innovadoras que no sólo transforman negocios, sino la vida y bienestar de las personas. Por ello, impulsar desde lo interno estos negocios implica aplicar en su justa

medida todas las estrategias que permitan el éxito de las mismas como lo es la gestión de talento humano por competencias, entendiéndose como una herramienta que crea un espíritu empresarial (Flores, 3033).

### **Principales teorías que fundamentan la gestión del talento humano por competencias**

La gestión del talento humano por competencias ha emergido como un enfoque estratégico para maximizar el potencial de los colaboradores y alinearlos con los objetivos organizacionales; este paradigma se sustenta en diversas teorías que convergen en la idea de que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo desempeñarse de manera efectiva en un determinado rol. En este contexto, son diversas las teorías que inciden en este concepto organizacional estratégico como la teoría de la motivación, de las competencias, de los recursos basados en conocimiento (RBK), del capital humano o la teoría de sistemas.

Estas teorías fundamentan los principios que constituyen los pilares de la gestión de talento humano por competencias como son el enfoque en el desempeño, el desarrollo de las personas al impulsar el crecimiento de los colaboradores por medio de la formación y el aprendizaje, la alineación con la estrategia, la cultura de aprendizaje. Se entiende que la gestión de talento humano por competencias es un factor que influye en la motivación laboral de los colaboradores de una empresa, de ahí que exista un vínculo directo (Anastacio et al., 2020) con diversas teorías de la motivación porque se centra en establecer objetivos que son alcanzables desde las habilidades y competencias que son identificadas en cada trabajador, lo cual motiva a los empleados.

Es necesario enfatizar que los procesos de gestión de talento humano se orientan a la gestión por competencias como una estrategia de desarrollo empresarial, de ahí que sea pertinente analizar la interacción de los aspectos involucrados en la generación de competitividad. En este particular, los precedentes de la gestión por competencias incluyen

importantes aportes históricos como el de Taylor (1911) cuyo enfoque humanista propuso elevar la productividad de las empresas a partir de la mayor eficiencia que resulta de mejorar las condiciones de trabajo.

Asimismo, la teoría de las relaciones humanas que se centró en el estudio de las personas y la dinámica interpersonal dentro de las organizaciones entre 1927 y 1936 también tiene profundos aportes a este enfoque por competencias debido a que dieron cuenta de la importancia que tiene en el estudio del comportamiento organizacional que forma parte directa de este modelo de gestión actualmente (Batista y Estupinan, 2018).

La teoría sistémica y la teoría de las contingencias tienen un aporte significativo porque su enfoque es holístico y multidisciplinar desde el cual se sustenta la gestión por competencias que busca alinear el capital intelectual de sus recursos humanos con la estrategia de negocios. El enfoque sistémico representa un fundamento para la gestión de talento humano por competencias porque involucra una serie de procesos y subprocesos que son de carácter sistémicos como por ejemplo el análisis de puestos que determinan las habilidades y obligaciones que se requieren para desempeñar un cargo o el subsistema de remuneraciones que determina las compensaciones en el marco de la ley y el desempeño de cada trabajador, entre otros (Bazán, et al., 2022).

En esta misma línea, es oportuno entender que el proceso sistémico hace referencia a esa interacción e interconexión existente entre los elementos que se vinculan a una totalidad y que son capaces de armonizar entre sí, entendiendo que la organización se reconoce como un sistema complejo en el que confluyen elementos, interactúan y se interconectan (Alvarado, 2023).

En cuanto a la teoría de la contingencia de Fiedler (1960), se centra en el liderazgo como eje de desarrollo y gestión en las empresas donde no existe un estilo ideal de liderazgo sino que éste es más eficaz en la medida en que se ajuste a la situación que se presente en

determinadas circunstancias, pues es una teoría que atiende al contexto de la toma de decisiones grupales porque además, explora en la interacción entre las características del individuo en función de la situación (Hogg, et al., 2010).

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio se trata de una investigación no experimental desarrollada sobre un enfoque cualitativo en el que se propone un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, con enfoque en la mejora continua de desempeño, identificando las actitudes y habilidades técnicas que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo cuyo alcance es correlacional porque, si bien se indagó en las competencias técnicas necesarias para cada puesto de trabajo, el interés se centró en identificar las competencias actuales y necesarias para identificar las diferencias existentes y, a partir de ahí desarrollar propuestas de programas de formación y capacitación específica para mejorar el desempeño. En este contexto, su alcance también es descriptivo porque se midió el impacto de la gestión por competencias en la mejora continua de desempeño y la satisfacción laboral.

En este caso se utilizaron la deducción y el análisis - sintético como métodos de investigación. En el primer caso, la deducción se utilizó en el desarrollo del planteamiento del problema, los resultados y conclusiones porque se presentaron atendiendo de lo general a lo particular; mientras que, el análisis- sintético se aplicó en el marco teórico y los resultados, debido a que se buscó comprender el fenómeno desde las características de cada uno de sus elementos para luego ser atendido como un todo.

La recolección de datos se realizó mediante el análisis documental y la encuesta aplicando el fichaje y los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. En el caso del análisis documental, se realizó una indagación bibliográfica y documental aplicando una estrategia de búsqueda a través de bases de datos científicas como Dialnet, Scielo, Google Académico, Science, Elsevier, para obtener información válida y confiable de estudios

similares para identificar las competencias y habilidades técnicas esenciales y así desarrollar los programas y capacitación.

Para la encuesta se aplicó el test DISC (Sistema de Personalidad Conductual) que es una herramienta de evaluación que se utiliza para reconocer los comportamientos en relación a aspectos claves como la dominancia, influencia, serenidad y cumplimiento en diversas situaciones para entender cómo el individuo responde a los retos, las normas, los procedimientos, etc., entendiendo que, en este caso, el servicio que se brinda no sólo es técnico, sino personal ya que se trata directamente con el cliente y se mantiene una comunicación constante durante el proceso técnico, lo que demanda este tipo de competencias. Este test permite obtener hasta 21 perfiles para conocer la personalidad de un individuo en función del perfil de rasgo de la personalidad requerida para un cargo, altamente utilizado en la selección de nuevos colaboradores.

El test DISC está compuesto por 26 preguntas cerradas donde la persona debe seleccionar la afirmación que más se asocie a su personalidad y la que menos se asocie, en cada pregunta se plantean cuatro (4) afirmaciones. Los resultados se obtuvieron al sumar las respuestas de cada una de las afirmaciones de cada dimensión del modelo en el que se obtuvo el patrón identificando el perfil más destacado que evidencia la forma en que la persona ejecuta las acciones de forma innata (Anexo 1).

En este particular, no fue necesario determinar una muestra debido a que el estudio se realizó atendiendo a una población menor a 100 unidades de estudio, por tanto, la muestra es la misma población, conformada por cinco (5) especialistas que trabajan en el negocio que es objeto de análisis.

## RESULTADOS

### Competencias y habilidades técnicas esenciales para cada colaborador

Los negocios que forman parte del sector de belleza como salones, spa, etc., requieren un personal técnico especializado en el área específica en que se brinde el servicio. En el caso de los salones especializados en uñas requiere un equipo de profesionales como técnicos en uñas (manicuristas, esculpidoras, diseñadoras de uñas), pedicuristas, recepcionista, esteticista y administrador.

Las habilidades que requiere un profesional en manicura técnico de uñas se clasifican en habilidades de comunicación (para brindar una excelente atención al cliente), trabajo en equipo, las habilidades manuales (para aplicar las técnicas con precisión con una visión clara de la industria) y las aptitudes organizativas. Entre ellas destacan las siguientes competencias: orientación al cliente, innovación, flexibilidad, excelencia, planificación, competencia técnica, mejora continua, liderazgo, comunicación efectiva, asertividad, empatía, ética, responsabilidad, calidad, atención al detalle, disciplina, calma.

### Competencias y habilidades técnicas actuales por parte de las colaboradoras del negocio

En este caso, el estudio se realiza en un negocio con estas características que cuenta con un equipo de cinco (5) profesionales técnicos de uñas y la administradora. Considerando la importancia de las habilidades y competencias no sólo técnicas sino de la personalidad en función del nivel de dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento en diversas situaciones se aplicó el test DISC cuyos resultados se presentan a continuación.

**Tabla 1** Resultados del Test DISC

<b>Participantes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión</b>					
D Dominancia	<b>94</b>	80	78	<b>81</b>	35
I Influencia	81	84	<b>89</b>	77	<b>79</b>
S Serenidad	77	<b>89</b>	79	71	<b>87</b>
C Cumplimiento	<b>85</b>	<b>91</b>	<b>83</b>	<b>93</b>	76

<b>Dimensión dominante</b>	DC	CS	I	C	S
<b>Perfil (DISC)</b>	Creativo	Analista	Afilador	Perfeccionista	Perseverante

En la tabla (1) se presentan los resultados que muestran, en primer lugar, el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones; en segundo lugar, se muestra la dimensión dominante en cada participante, así como los diferentes perfiles DISC de cada una de las especialistas técnicas en uñas que actualmente son colaboradoras del salón que es objeto de estudio. La dimensión con mayor presencia es la de cumplimiento (C), mientras que serenidad (S), influencia (I) y dominancia (D) tienen la misma presencia en los resultados.

De acuerdo a los parámetros del test DISC, existen una serie de combinaciones que se pueden obtener en base a las dos primeras tendencias de las dimensiones dominantes (Anexo 2) que genera como resultado el perfil de personalidad de acuerdo a las competencias y habilidades dominantes en cada dimensión.

### ***Perfil participante 1***

En este caso, la participante 1 se ubicó en la dimensión de dominancia (D) y cumplimiento (C) cuyo perfil de personalidad DISC le identifica como una persona extrovertida y racional presentando entre sus características que puede ser: decidida, competitiva, exigente, agresiva, brusca, arrogante, calmada, cuidadosa, modesta, rencorosa, inexpresiva y testaruda. En relación al perfil DC (Creativo) y se entiende como un colaborador que muestra gran pasión por que hace, tener altas expectativas de ellos y los que le rodean (Anexo 3).

En este caso, bajo presión tiende a defender sus derechos y trata de profundizar en la situación problemática, teme a fallar y sus metas se orientan a la independencia y autorrealización. En cuanto a las acciones que incrementan su eficiencia destacan todas las que utilizan una comunicación calmada, con tacto y empatía; hay que promover un ambiente formal porque tiende a abusar de su actitud sarcástica y su franqueza.

### ***Perfil participante 2***

En este caso, la participante 2 se ubicó en la dimensión de cumplimiento (C) y Serenidad (S) cuyo perfil de personalidad DISC le identifica como una persona sentimental, introvertida y racional presentando entre sus características que puede ser: calmada, cuidadosa, modesta, rencorosa, inexpresiva, testaruda, precisa, lógica, disciplinada, reservada, perfeccionista y cerebral. En relación al perfil CS (Analista) se entiende como un colaborador que se prepara para las situaciones para no causar decepción entre sus compañeros, es altamente responsable y puede trabajar bien en entornos unitarios (Anexo 4).

En este caso, bajo presión tiende a promover un comportamiento enmarcado en la tranquilidad para evitar situaciones de estrés y emocionales, teme a la ambigüedad y sus metas se orientan a la estabilidad y a los resultados fiables. En cuanto a las acciones que incrementan su eficiencia destacan todas las que muestran flexibilidad y evitar aquellas que promueven el uso de métodos tradicionales porque le cuesta innovar por sí solo.

### ***Perfil participante 3***

En este caso, la participante 3 se ubicó en la dimensión de influencia (I) cuyo perfil de personalidad DISC le identifica como una persona extrovertida y sentimental presentando entre sus características que puede ser: sociable, locuaz, vigoroso, persuasivo, descuidado e indiscreto. En relación al perfil I (Afilador) se entiende como un colaborador que busca el reconocimiento verbal de sus compañeros de equipo, se entienden como un colaborador alegre que están llenos de energía y entusiasmo, claves en la resolución de conflictos y situaciones sociales (Anexo 5).

En este caso, bajo presión tiende a promover un comportamiento que muestra sus sentimientos y es propenso al chisme, teme al rechazo y a no ser escuchados y sus metas se orientan a la popularidad, emoción y aprobación. En cuanto a las acciones que incrementan su eficiencia destacan todas las que permiten organizar y hacer seguimiento a sus tareas; se recomienda

evitar aquellas que promueven un ambiente formal porque tiende a abusar de los elogios.

#### ***Perfil participante 4***

En este caso, la participante 4 se ubicó en la dimensión de cumplimiento (C) cuyo perfil de personalidad DISC le identifica como una persona sentimental e introvertida presentando entre sus características que puede ser: calmada, cuidadosa, modesta, rencorosa, inexpresiva, testaruda. En relación al perfil C (Perfeccionista) se entiende como un colaborador que tiene una elevada capacidad de razonamiento analítico que busca ser preciso y utilizar la información de distintas fuentes para conseguir la perfección (Anexo 6).

En este caso, bajo presión tiende a mostrarse aprensivo, teme a equivocarse en público y sus metas se orientan a la exactitud. En cuanto a las acciones que incrementan su eficiencia destacan todas las que permiten mostrar los sentimientos de los demás y flexibilidad, evitar aquellas que promueven un ambiente excesivamente formal porque tiende a abusar de los análisis y cae en restricciones muchas veces innecesarias.

#### ***Perfil participante 5***

En este caso, la participante 5 se ubicó en la dimensión de serenidad (S) cuyo perfil de personalidad DISC le identifica como una persona introvertida y racional presentando entre sus características que puede ser: precisa, lógica, disciplinada, reservada, perfeccionista, cerebral. En relación al perfil S (perseverante) se entiende como un colaborador altamente empático, comprensivo que le gusta ayudar a las personas, evitan los conflictos y son buenos oyentes (Anexo 7).

En este caso, bajo presión tiende a escuchar las distintas perspectivas, pero le cuesta comunicar sus propias necesidades, teme a los cambios porque no le gusta quedar mal ni decepcionar a las personas y sus metas se orientan a la armonía y la estabilidad. En cuanto a las acciones que incrementan su eficiencia destacan todas las que permitan mejorar su autoconfianza como un sistema de reconocimiento, evitar aquellas que promueven un ambiente excesivamente formal

porque tiende abusar del compromiso, se sugiere establecer formatos de solicitud de requerimientos para que acceda a comunicar sus necesidades.

**Programa de formación y capacitación específica que permitan desarrollar las competencias identificadas para un desempeño óptimo.**

En este caso, de acuerdo a las debilidades y fortalezas propias de cada perfil DISC identificado (Tabla 2) se propone un programa de formación y capacitación continua enmarcado en aspectos como la comunicación efectiva, normas y procedimientos, atención al cliente, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

**Tabla 2** Necesidades identificadas en las participantes del DISC y acciones de mejora

<b>Part.</b>	<b>Perfil</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Acciones de mejora</b>
1	DC	Desarrollar habilidades de comunicación, más empatía y aprender a controlar su impulsividad.	Role-playing en situaciones de conflicto, ejercicios de escucha activa, técnicas de relajación.
2	CS	Motivar a que salga de su zona de confort, adoptar una actitud más flexible y abierta a la innovación.	Actividades de brainstorming, presentación de ideas innovadoras, feedback constructivo.
3	I	Requieres herramientas organizativas para su trabajo, mejorar el enfoque, aprender a controlar su tendencia a distraerse.	Técnicas de organización del tiempo, ejercicios de concentración, feedback sobre la calidad de su trabajo.
4	C	Desarrollar habilidades de comunicación más asertivas, aprender a expresar sus emociones más abiertamente.	Actividades de expresión creativa, ejercicios de comunicación asertiva, feedback sobre su capacidad de adaptarse al cambio.
5	S	Trabajar su autoestima, aprender a comunicar sus	Técnicas de afirmación, ejercicios de comunicación de necesidades, feedback sobre su capacidad de tomar decisiones.

---

necesidades de forma clara y directa.

---

Cada uno de estas capacitaciones tendrán una orientación al cliente, la organización y la comunicación como pilares del servicio que se brinda en el salón y que pueden marcar la diferencia en el mercado.

El Objetivo General del programa se orienta a potenciar las habilidades técnicas, comunicacionales y organizativas de las participantes, adaptando la capacitación a sus perfiles DISC para maximizar su desempeño y satisfacción laboral (Tabla 3).

**Tabla 3** Propuesta de programa de formación y capacitación

<b>Módulos de capacitación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
Conocimiento técnico	Técnicas avanzadas	Nuevas tendencias y productos
	Diseño de uñas	Explorar estilos y técnicas de decoración con expertos en diseño (artistas plásticos, diseñadores gráficos, tatuadores, etc.)
	Higiene y seguridad	Refrescar protocolos de seguridad y desinfección
Desarrollo personal	Inteligencia emocional	Aprender a identificar y gestionar las propias emociones y las de los demás.
	Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de escucha activa, expresión clara y negociación.
	Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración y la resolución de conflictos.
	Gestión del estrés	Enseñar técnicas de relajación y manejo de la presión.
Desarrollo Profesional	Atención al cliente	Mejorar las habilidades de atención al cliente y la satisfacción del cliente.
	Marketing personal	Crear una marca personal y promover los servicios.

---

**Metodología**

---

---

Aprendizaje experiencial	Utilizar talleres prácticos, simulaciones y estudios de casos para que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos.
Feedback personalizado	Proporcionar retroalimentación individualizada basada en sus perfiles DISC y su desempeño durante las actividades.

---

### **Impacto de la gestión por competencias en la mejora continua de desempeño y la satisfacción laboral**

Se sugiere medir el desempeño de cada una de las participantes antes de implementar el programa de formación y capacitación para luego realizar una evaluación que muestre el desempeño posterior a dichas acciones de gestión para medir el impacto de las mismas para el negocio.

### **CONCLUSIONES**

Las competencias y habilidades técnicas que se requieren en el puesto de trabajo no son sólo técnicas, sino comunicativas, organizativas y de trabajo en equipo entendiendo la importancia de las mismas en el desempeño requerido para garantizar el éxito del servicio que se ofrece. En este sentido, si bien cada una de las participantes presentan diferentes perfiles tanto de personalidad como DISC, sus habilidades y competencias se complementan en la práctica y resultan idóneas para el tipo de negocio, ya que al tratar con diferentes tipos y personalidades de las clientas que visitan el local será necesario contar con especialistas que puedan responder positivamente a ese tipo de cliente. Asimismo, contar con una capacitación y formación que sea capaz de transformar las debilidades en fortalezas resulta un valor añadido que no sólo mejora el desempeño, sino que incrementa el sentido de pertenencia y compromiso con el negocio.

El presente estudio demuestra que independientemente el tamaño de la empresa, negocio o emprendimiento, la gestión por competencia es un modelo aplicable en función de mejorar la gestión, ya que, teniendo claro cuál es el recurso que se requiere para determinados puestos, se podrá planificar con mayor claridad y nivel de efectividad una programación que permita optimizar el recurso desde incluso el mismo momento de la selección y contratación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2022). Importancia del talento humano por competencias en las pequeñas y medianas empresas colombianas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá-Colombia.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43781/AcostaSuarezAdrianaMarcela2022.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, M. (2023). Gestión del talento humano como proceso sistémico para la optimización del desempeño laboral en las organizaciones públicas. Revista científica CIENCIAEDUC, 11(1), 1-8.  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310023/4804310023.pdf>
- Anastacio, C., Garvía, A., Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú. Revista Tzhoecoen, 12(4), 436-448.
- Arroyo, R. (2020). Management 5.0. Felicidad organizacional y el auge de la empresa social. ECOE.
- Batista, N., Estupinan, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. PONS
- Bazán, Y., Tejedor, V. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. Revista FAECO sapiens, 5(2). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213255005/html/>
- Castillo, J. (2020). Gestión humana integral. ECOE.
- Conrero, S. (2019). El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo. Editorial de la Universidad de Córdoba.
- Dávalos, R., Cejas, M., Liccioni, E. Vegas, H. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. Universidad y Sociedad, 15(4), 120-127.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n4/2218-3620-rus-15-04-120.pdf>

- Flores, I. (2022). Gestión del talento humano para el emprendimiento desde la administración pública en Venezuela. *Observador del conocimiento*, 7(2), 90-99.
- Fulquez, S., García, L., Vázquez, J., Zamora, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto profesionalizador de las universidades. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo, RIDE*, 13(25), e391. <https://scielo.org.mx/pdf/ride/v13n25/2007-7467-ride-13-25-e026.pdf>
- Galleani, R. (2023). Coaching para competencias laborales. *Gestión en talento humano*. Ediciones Olejnik.
- García, F., Morelos, J., Lora, H. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *Revista AGLALA*, 13(2), 205-214. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2233/1566>
- Hogg, M., Vaughan, G., Haro, M. (2010). *Psicología social*. Editorial Médica Panamericana.
- Hurtado, R., Romero, A., Cuaran, M. (2023). La gestión por competencias laborales del talento humano. *Ingenium et potentia, Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 5(1), 884-897.
- Lescano, G. (2022). Modelo de gestión de talento humano por competencias para pequeñas y medianas empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (Trabajo de Grado de Maestría). Ambato, Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f4ade0d0-e3ab-4daa-b088-1cdf7b7dd49f/content>
- Lora, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. [file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954%20(1).pdf)

- Mena, A., Freire, J., Sinaluisa, M., Santillán, D. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato Ecuador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ambato, Ecuador.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/14636/14747>
- Mendivel, R., Lavado, C., Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. Revista Conrado, 16(72), 262-268.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100262](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262)
- Moreira, M., Paucar, J. (2022). Análisis y propuesta de un modelo de gestión de competencias de talento humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur. Dominio de la Ciencia, 8(2), 3-17. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2735>
- Pérez, I. (2019). Gestión del talento humano por competencias como modelo de negocio dirigido a PYMES. Universidad Santo Tomás de Aquino, Tunja, Bogotá.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34065/2019%20Perez%20Herrera%20Ingrith%20%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinargote, J., Pico, M. (2023). Modelo de gestión de talento humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. Recimundo, 7(2), 117-131.
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. Revista Electrónica Educare, 24(2), 1-15.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582020000200475](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582020000200475)
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. Información tecnológica, 30(6), 167-176.  
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*, 8(2), 83-106.

Sanabria, N., Luna, A. (2023). Los modelos de gestión basados en competencias y la agilidad como competencia crítica para la obtención de una ventaja organizacional sostenible. *Revista de Estudios Gerenciales de las Organizaciones*, 7(14), 317-337.

## ANEXOS

### Anexo 1: Test DISC

		Más	Menos
1a	Las personas me respetan		
1b	Tiendo a ser una persona amable		
1c	Acepto la vida como viene		
1d	Las personas dicen que tengo una fuerte personalidad		
2a	Encuentro difícil relajarme		
2b	Tengo un círculo muy amplio de amigos		
2c	Siempre estoy listo para ayudar a otros		
2d	Me gusta comportarme correctamente		
3a	Tiendo a hacer lo que se me pide		
3b	Me gusta que las cosas estén limpias y ordenadas		
3c	Las personas no pueden rebajarme		
3d	Disfruto haciendo cosas divertidas		
4a	Respeto a mis mayores y a aquellas personas en autoridad		
4b	Siempre estoy dispuesto a tomar riesgos		
4c	Creo que las cosas resultarán bien		
4d	Siempre estoy dispuesto a ayudar		
5a	Soy una persona limpia y ordenada		
5b	Soy muy activo, tanto en el trabajo como en mis pasatiempos		
5c	Soy una persona tranquila y calmada		
5d	Generalmente hago las cosas a mi manera		
6a	Estoy contento con la vida		
6b	Confío en las personas		
6c	Me gusta la tranquilidad y el silencio		
6d	Tengo una actitud muy positiva		
7a	Tengo mucha fuerza de voluntad		
7b	Siempre pongo atención a lo que dicen los demás		
7c	Trato de ser servicial		
7d	Estoy siempre contento		
8a	Soy seguro de mí mismo		
8b	Las personas dicen que soy una persona comprensiva		
8c	Tengo una actitud tolerante hacia la vida		
8d	Expreso mis opiniones con seguridad		

9a	Nunca pierdo mi temperamento		
9b	Me gusta que las cosas sean precisas y correctas		
9c	Soy una persona muy segura de mi misma		
9d	Disfruto de las bromas y chistes		
10a	Mi comportamiento es bien disciplinado		
10b	Las personas me ven como alguien amable		
10c	Estoy siempre en movimiento		
10d	Persevero hasta que consigo lo que quiero		
11a	Disfruto competir		
11b	No me tomo la vida muy seriamente		
11c	Siempre considero a los demás		
11d	Soy una persona simpática		
12a	Soy muy persuasivo		
12b	Me veo a mí mismo como una persona calmada		
12c	Tengo una actitud de modestia		
12d	Usualmente se me ocurren ideas originales		
13a	Me gusta mucho ayudar a otros		
13b	No me gusta tentar al destino		
13c	No me rindo fácilmente		
13d	Las personas disfrutan mi compañía		
14a	Tiendo a ser una persona precavida		
14b	Soy una persona muy decidida		
14c	Soy bueno convenciendo a los demás		
14d	Usualmente soy una persona amigable		
15a	No me asusto fácilmente		
15b	Las personas encuentran mi compañía etimulante		
15c	Siempre estoy dispuesto a seguir órdenes		
15d	Soy más bien una persona tímida		
16a	Siempre estoy dispuesto a cambiar mis opiniones		
16b	Disfruto de una buena discusión		
16c	Soy una persona fácil de llevar		
16d	Siempre miro el lado positivo de la vida		
17a	Soy una persona muy sociable		
17b	Tengo bastante paciencia		
17c	Soy del tipo de personas auto suficientes		
17d	Raramente alzo mi voz		

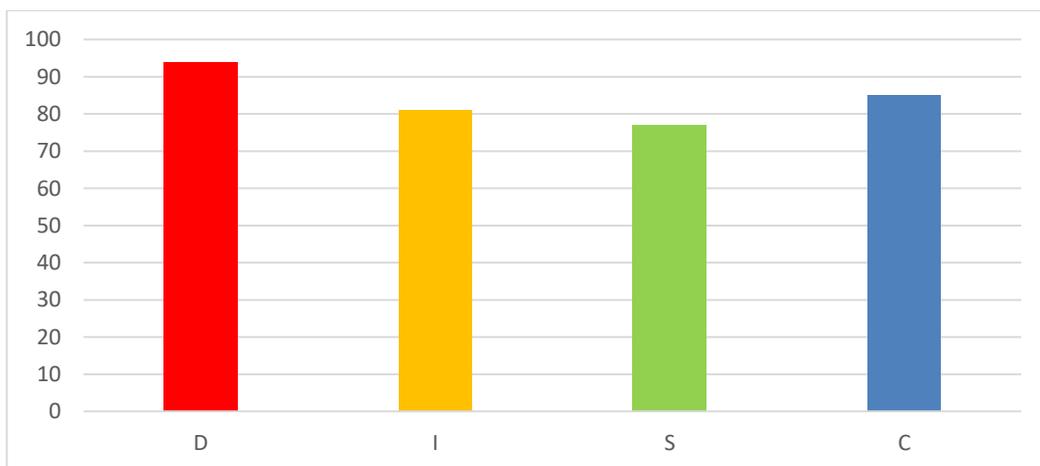
18a	Siempre estoy listo y dispuesto		
18b	Siempre estoy ansioso de probar cosas nuevas		
18c	No me gustan las discusiones		
18d	Las personas me describen de espíritu alegre		
19a	Disfruto asumiendo un riesgo		
19b	Soy muy receptivo con las ideas de los demás		
19c	Siempre soy cortés y educado		
19d	Soy más bien una persona moderada que extrema		
20a	Soy una persona más bien indulgente		
20b	Soy una persona sensible		
20c	Tengo mucha energía y vigor		
20d	Me puedo mezclar en cualquier ambiente		
21a	Disfruto conversando con las personas		
21b	Controlo mis emociones		
21c	Soy muy convencional en mi apariencia		
21d	Tomo decisiones rápidamente		
22a	Tiendo a guardar mis emociones para mi mismo		
22b	La precisión es muy importante para mí		
22c	Me gusta decir lo que se me viene a la cabeza		
22d	Soy muy amigable		
23a	Me gusta manejar las cosas con diplomacia		
23b	Soy una persona muy osada		
23c	A la mayoría de las personas les caigo bien		
23d	Me siento satisfecho con la vida		
24a	Soy una persona obediente		
24b	Siempre estoy dispuesto a intentarlo		
24c	Lealtad es una de mis fortalezas		
24d	Soy una persona atractiva para los demás		
25a	Tiendo a ser del tipo de persona más bien agresiva		
25b	Me gusta divertirme y tengo mucha personalidad		
25c	Las personas me ven como alguien fácil de convencer		
25d	Soy más bien una persona tímida		
26a	Soy bueno motivando a los demás		
26b	Paciencia es una de mis mayores fortalezas		
26c	Soy cuidadoso en decir la frase correcta		
26d	Tengo un fuerte deseo de ganar		

27a	Soy una persona fácil de llevar		
27b	Me da bastante satisfacción ayudar a otros		
27c	Siempre pienso las cosas muy bien		
27d	Prefiero hacer las cosas ahora que después		
28a	Soy bueno analizando las situaciones		
28b	Me vuelvo inquieto fácilmente		
28c	Pienso cómo mis decisiones pueden afectar a otros		
28d	Las personas me ven como relajado y fácil de tratar		

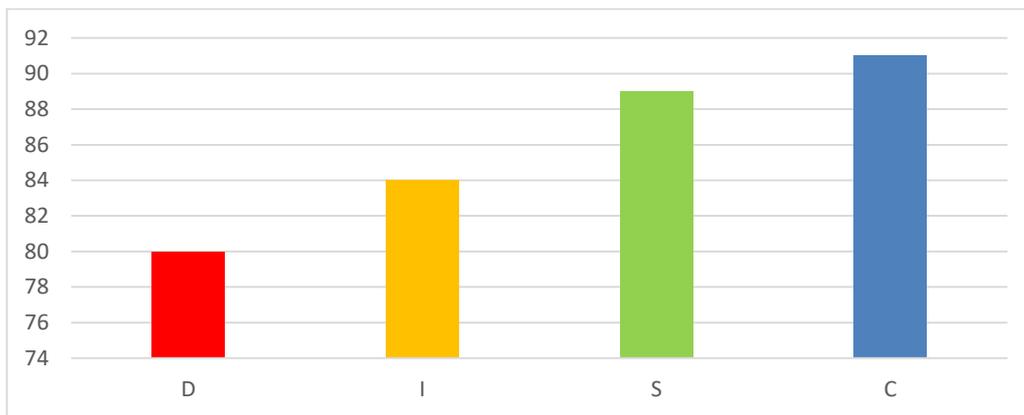
## Anexo 2: Perfil de personalidad



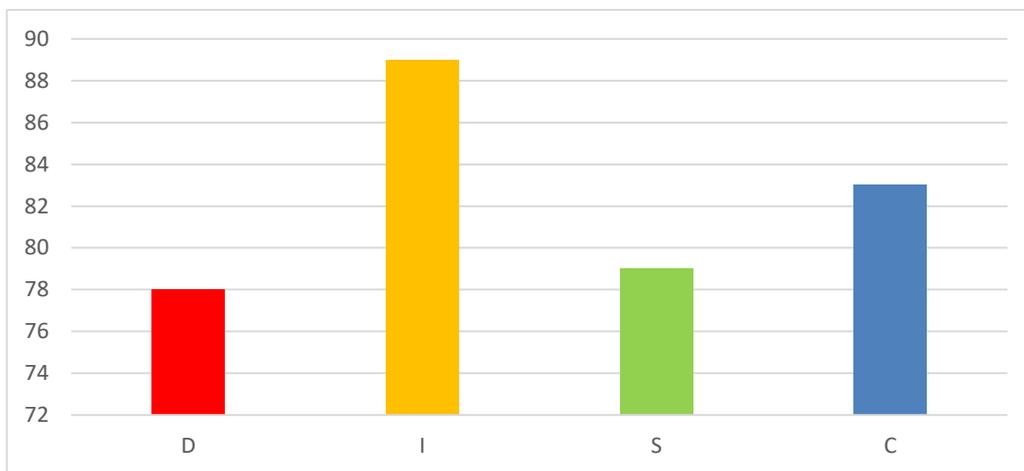
## Anexo 3: Perfil DISC participante 1



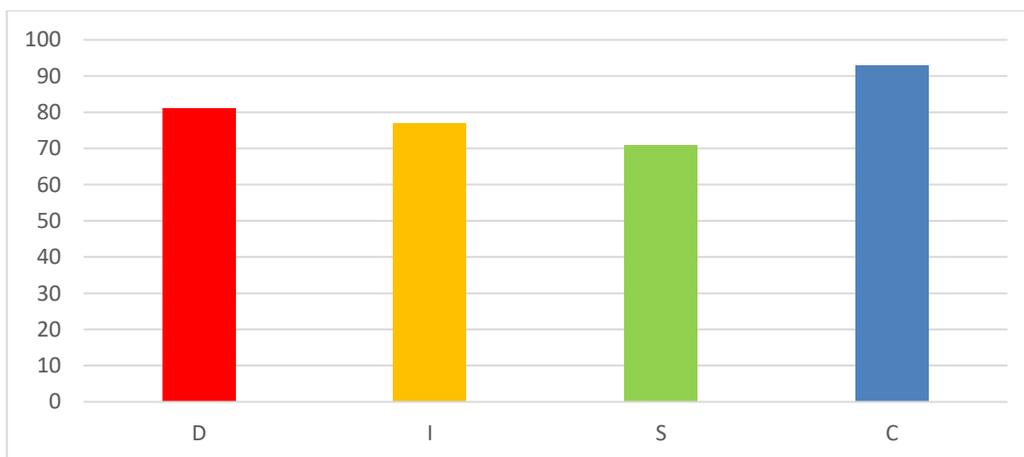
#### Anexo 4: Perfil DISC participante 2



#### Anexo 5: Perfil DISC participante 3



#### Anexo 6: Perfil DISC participante 4



**Anexo 7: Perfil DISC participante 5**

