



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica en Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**"Modelo de gestión por competencias para el talento humano en la  
empresa Tecniaromas S.A. de la ciudad de Quito"**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA: Almeida Yáñez, Jeannet Lorena**

**DIRECTOR: Mg. Andino Sosa, Edgar Patricio**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mg.

Edgar Patricio Andino Sosa

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado "Modelo de Gestión por competencias para el Talento Humano en la empresa TECNIAROMAS S.A. de la ciudad de Quito" realizado por Almeida Yáñez, Jeannet Lorena; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Abril de 2015

f).

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Almeida Yánez Jeannet Lorena, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de gestión por competencias para el talento humano en la empresa Tecniaromas S.A. de la ciudad de Quito, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mg. Edgar Patricio Andino Sosa director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Jeannet Lorena Almeida Yánez

Cédula: 171729225-2

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo con mucho amor y cariño a mi esposo, hijos, padres y hermana porque han fomentado en mí, el deseo de superación y triunfo en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado en el transcurso de mi carrera.

A mi esposo Alex por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y amor.

A mis hijos Emily y Emilio, ya que han sido mi fuente de inspiración y superación.

A mis padres Francisco y Jeannet por su incondicional apoyo, por los valores inculcados y por el ejemplo de vida a seguir.

A mi hermana Michelle por ser parte importante en mi vida y brindarme su apoyo.

A mi director de tesis Mg. Patricio Andino por brindarme la oportunidad de recurrir a su experiencia y conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	6
1.3 Objetivos .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Antecedentes históricos de la empresa TECNIAROMAS S.A.....	7
1.6 Misión.....	10
1.7. Visión .....	10
1.8. VALORES .....	11
1.9 OBJETIVOS .....	11
1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Gestión por Competencias.....	14

2.1.1. Definición de competencias .....	14
2.1.2. Clasificación de las competencias .....	15
2.1.3. Modelo de Gestión por competencias .....	16
2.1.3.1. Premisas básicas del modelo de Gestión por Competencias.....	17
2.1.3.2. Etapas del modelo de Gestión por Competencias .....	17
2.2. Talento Humano.....	18
2.2.1. Importancia del talento Humano .....	19
2.2.2. Gestión del talento humano .....	20
2.2.3. Fases de la Gestión del talento Humano.....	20
2.2.4. La gestión del talento como elemento diferenciador .....	22
2.2.5. ¿Cómo adecuar la gestión del talento en una organización? .....	22
2.3. Tecniaromas .....	23
2.3.1. Sabores .....	23
2.3.1.1. Tipos .....	24
2.3.2. Fragancias.....	24
2.3.3. Colorantes .....	25
2.3.3.1. Tipos de colorantes .....	25
2.3.3. Edulcorantes.....	26
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
3.1. Situación actual del área de talento humano de la empresa TECNIAROMAS. ....	30
3.1.1. ANALISIS INTERNO DEL AREA DE TALENTO HUMANO .....	30
3.1.1.1. Cultura organizacional.....	31
3.1.1.2. Selección de personal .....	32
3.1.1.3. Formación y desarrollo .....	33
3.1.1.4. Medición del desempeño.....	34

3.1.1.5. Proceso de Mantenimiento de personal.....	35
3.1.2. ANALISIS EXTERNO DEL AREA DE TALENTO HUMANO .....	36
3.1.3. FODA DEL AREA DE TALENTO HUMANO .....	40
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>44</b>
<b>4. ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUIRÁ A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA TECNIAROMAS S.A. ....</b>	<b>44</b>
4.1. Admisión de personas .....	46
4.1.1. Reclutamiento y selección de personal .....	46
4.1.2. Contratación de personal .....	50
4.1.3. Inducción de personal .....	50
4.2. Aplicación de personas .....	51
4.2.1. Análisis y descripción de puestos .....	51
4.2.2. Evaluación del desempeño .....	60
4.3. Desarrollo de personas .....	61
4.3.1. Capacitación .....	61
4.3.2. Mantenimiento de personas.....	61
4.3.2.1. Plan de incentivos .....	62
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
5.1. Conclusiones.....	65
5.2. Recomendaciones.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS .....	71



## RESUMEN

La aplicación de un modelo de gestión por competencias para el talento humano de la empresa TECNIAROMAS S.A. de la ciudad de Quito, permitirá a la empresa promover un buen desempeño, estandarizando sistemas de gestión que les permita trabajar de manera exitosa, logrando de esta manera un posicionamiento en el mercado. TECNIAROMAS S.A. al elaborar un modelo de gestión por competencias, asegurará que las personas asignadas a las diferentes tareas sean las más adecuadas para desempeñar dichas funciones. A través del modelo de gestión por competencias la empresa podrá analizar el desempeño actual de los trabajadores, permitiendo orientarlos hacia los lineamientos de la empresa.

Un modelo de gestión basado en competencias permitirá seleccionar, evaluar y desarrollar las aptitudes de los candidatos o trabajadores en relación a las competencias que debe poseer cada uno de ellos para el puesto de trabajo.

**Palabras clave:** competencias, modelo, gestión, desempeño, posicionamiento.

## ABSTRACT

The implementation of a management model for human talent competitions company TECNIAROMAS SA City of Quito, will allow the company to promote a good performance, standardized management systems that allow them to work successfully, thus achieving a position in the market. TECNIAROMAS SA to develop a model of competence management will ensure that the people assigned to different tasks are most suitable to perform those duties. Through competency management model the company will analyze the current performance of workers, allowing direct them to the guidelines of the company.

A management model based on competencies allows you to select, assess and develop the skills of candidates or employees in relation to the skills needed by each of them for the job.

**Keywords:** competence model, management, performance, positioning.

## INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano lo conforman las personas y las organizaciones, por este motivo las personas serán el diferencial competitivo que propicie y mantenga el éxito de la empresa, las personas son hoy en día la principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado y cambiante, donde existe gran competitividad

Un modelo de gestión por competencias permite alinear el capital intelectual de la empresa con sus estrategias, facilitando el desarrollo profesional de los trabajadores.

Cada empresa posee una estrategia distinta, es decir que sus competencias también lo serán, por este motivo el modelo de competencias debe elaborarse en base a lo que necesitan los empleados para poder alcanzar la estrategia organizacional, tomando en cuenta la filosofía, la misión y la visión organizacional. Con el diseño de este modelo se pretende motivar al personal de la empresa para potenciar a los mismos como factor primordial de la ventaja competitiva de la empresa.

Una adecuada implementación del modelo de gestión por competencias permitirá dirigir de mejor manera la integración de los equipos de trabajo, los procesos o la tecnología, y así conseguirá cumplir los objetivos de la empresa.

**Capítulo 1:** Este capítulo se basa en la historia de la empresa TECNIAROMAS S.A., como ha evolucionado a través de los años.

**Capítulo 2:** Conceptualización de temas con respecto a la elaboración de Modelo de Gestión por competencias para el desarrollo del Talento Humano, los mismos que permitirán cumplir con los objetivos de la empresa.

**Capítulo 3:** En este capítulo se determina la situación en la que se encuentra el Talento Humano de la empresa TECNIAROMAS S.A.

**Capítulo 4:** Solución al problema que posee la empresa Tecniaromas S.A.

**Capítulo 5:** Conclusiones y recomendaciones para que TECNIAROMAS sea más competitiva.

## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La carencia de un modelo de gestión por competencias para el Talento Humano ocasiona un bajo desempeño laboral del recurso humano en la empresa TECNIAROMAS S.A. de la ciudad de Quito, incidiendo en la correcta utilización de recursos materiales y la optimización de tareas y procesos que demanda la empresa para sus operaciones.

### **1.1.1. Análisis del problema**

Uno de los problemas que se plantea en la competencia de las empresas, se relaciona con la selección de personal, ya que se debe contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento predominante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo y progreso al recurso humano, mejorando el desempeño laboral y velando siempre por el bienestar del recurso humano en las diferentes empresas.

La función principal de Recursos Humanos, aparte de cubrir los objetivos de carácter social, funcional y personal, también ayuda efectivamente para alcanzar una ventaja competitiva. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más significativo para poder diferenciar una empresa de otra y agregarle valor.

El talento humano y la gestión por competencias en la empresa no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo, día a día influyen notoriamente en el diario vivir, con esto, cada unidad de la empresa debe moldearse para ajustarse perfectamente a los cambios.

TECNIAROMAS S.A. es una empresa creada en el Ecuador hace más de 12 años. Son agentes de la compañía "MANE" la misma es de origen francés, fabricante de sabores, fragancias y materias primas una de las TOP TEN a nivel mundial. Esta compañía se encuentra al servicio de la industria ecuatoriana, principalmente en las áreas: alimenticia, farmacéutica, textil y cuidado personal y del hogar.

TECNIAROMAS es una empresa que brinda un servicio eficiente, con calidez humana, superando las expectativas de los clientes. Sin embargo necesita mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores con mayor calidad y competitividad.

Para competir en el mercado, se requiere de la aportación e incluir las opiniones del personal en los procesos creativos que agregan valor a la empresa. El problema principal radica en que, para tomar o ser parte de cualquier tipo de proceso de desarrollo se hace

necesaria la implicación activa del sujeto, de su compromiso, de su identificación con el contenido de la actividad y de las tareas propuestas.

TECNIAROMAS por la competencia que enfrenta, debe contar con un personal eficiente y eficaz, por lo que se necesita un modelo de gestión por competencias el cual permita contar con un personal apropiado para el desarrollo de las funciones y actividades de la institución.

Con el modelo de gestión por competencias se pretende que el recurso humano de la empresa sea más productivo y competitivo en el mercado laboral, asegurando de esta manera el alcance de nuevos retos, crecimiento y desarrollo individual y profesional dentro de la organización.

La realización de esta tesis permitirá elaborar un Modelo de Gestión por Competencias para el talento humano de la empresa TECNIAROMAS S.A.

## **1.2 Justificación e importancia de la propuesta**

Rabin Chuquisengo considera a la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral.

Con el desarrollo del presente proyecto de investigación se procurará generar beneficios para la empresa, permitiéndole contar con una herramienta que le ayude hacerse más competitiva en el mercado.

La presente investigación es posible realizarla ya que se cuenta con el recurso humano, material y económico, para implementar el modelo de competencias para el talento humano en la empresa TECNIAROMAS S.A. de la ciudad de Quito.

Es importante realizar el presente estudio, conociendo que el éxito o fracaso de una empresa depende de las aptitudes y competencias del personal que conforma la empresa, para tener una industria competitiva en un mercado cada vez más exigente se requiere de un correcto modelo de competencias que permita marcar la diferencia en el mercado y lograr ser más competitiva.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión por competencias, mediante la utilización de sus diferentes componentes para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Tecniaromas S.A. de la ciudad de Quito, 2015.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos significativos que intervienen en el modelo de competencias para el talento humano en la empresa Tecniaromas S.A., de la ciudad de Quito, 2015.
- Determinar la situación actual del Área de Talento Humano de la empresa TECNIAROMAS S.A., para analizar efectos negativos en el análisis competitivo.
- Elaborar un Modelo de Competencias para el talento humano de la empresa TECNIAROMAS S.A., como mecanismo de competitividad empresarial.

## **1.4 Hipótesis**

La elaboración de un modelo de gestión por competencias contribuirá a mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa TECNIAROMAS S.A.

## **1.5 Antecedentes históricos de la empresa TECNIAROMAS S.A.**

TECNIAROMAS S.A. es una empresa ecuatoriana constituida hace más de 12 años. Son agentes de la compañía "MANE" de origen francés, fabricante de sabores, fragancias y materias primas una de las TOP TEN a nivel mundial. Esta empresa se encuentra al servicio de la industria ecuatoriana, especialmente en el área alimenticia, farmacéutica, textil y cuidado personal y del hogar. (Tecniaromas)

TECNIAROMAS es una empresa que brinda un servicio eficiente, con calidez humana, superando las expectativas de los clientes. Sin embargo necesita mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores con mayor calidad y competitividad.

Se dedica a la comercialización de materias primas para las líneas: alimenticia, cosmética e industrial y también vende productos para la Industria Textil.

Esta empresa se dedica a la venta de materias primas para otras empresas, quienes ven la necesidad del cliente, no realizan publicidad, simplemente dan asesoramiento a las industrias alimenticias, cosméticas, etc., para la fabricación de productos.

Mantienen contacto directo con el cliente y de esta manera toman las decisiones, ven las necesidades de los clientes y cumplen con los requerimientos de los mismos.

Los dueños de esta empresa, cuentan con personal trabajando en el área de ventas; en secretaría; en finanzas y bodega; este personal fue seleccionado de acuerdo a su profesión y experiencia que han adquirido en su vida profesional.

Actualmente TECNIAROMAS S.A. cuenta con alrededor de 30 empleados los cuáles ayudan a que la empresa crezca cada día más.

Con respecto a la empresa representante MANE, en 1871, Víctor MANE comenzó a producir materiales fragantes de flores y plantas de la región. Desde entonces, la pequeña destilería, que creció con éxito llegó a convertirse en una de las principales empresas de Sabores y Fragancias en todo el mundo, la misma ha sido continuamente dirigido por la familia MANE.

Los hijos de Víctor Eugéne Gabriel, modernizaron y desarrollaron el negocio internacional. Maurice MANE se hizo cargo de su padre Eugéne en 1959. Bajo su liderazgo, la compañía incrementó su capacidad de producción, estableció la investigación y los laboratorios de análisis, se diversificó en sabores para la industria alimentaria y desarrolló su red internacional de filiales.

En 1995, Maurice MANE se retiró para convertirse en Presidente del Consejo de Vigilancia, mientras que su hijo mayor Jean fue nombrado Presidente del Grupo MANE, y su otro hijo Michel, Presidente de la Región de las Américas.

La legitimidad indiscutida de MANE se ha basado en la experiencia y la transmisión de los valores fundamentales en los últimos 140 años.

El compromiso está en el corazón de los principios fundamentales de la Fundación MANE: promover, apoyar o coordinar en todo el mundo, los proyectos relacionados con el desarrollo sostenible, la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica para reducir la



pobreza a través de la relación con el conocimiento tradicional y el saber hacer de los indígenas y las comunidades locales, así como a la pareja a través de acuerdos multilaterales con instituciones UNO-ligados (Convenio sobre la Diversidad Biológica) y para reducir la huella de carbono de las actividades industriales.

El Grupo de Mane es consciente de su impacto en la sociedad y el medio ambiente, por lo que el desarrollo sostenible está en el corazón mismo de su política corporativa. Esta política refleja y hace que el compromiso oficial del Grupo con la responsabilidad social. Representa la piedra angular de la estrategia de RSC en la que se basa temas como: Ambiental, Calidad, Salud y Seguridad en el Trabajo, Prevención de Accidentes y políticas de seguridad alimentaria.

La política de desarrollo sostenible se basa en los siguientes compromisos que guían las actuaciones del Grupo.

- Respuesta por el impacto de la empresa tiene en la sociedad y el medio ambiente de una manera transparente, comportarse siempre de manera ética en áreas relativas a las buenas prácticas comerciales, en particular en la lucha contra la corrupción,
- Tener en cuenta los intereses de las partes interesadas, trabajar y respetarlos,
- Cumplir con todas las leyes y normativas locales vigentes, así como las normas de conducta internacionales, respetando el principio de legalidad,
- Promover y respetar la protección de los derechos establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos dentro de la esfera de influencia de la empresa,
- Incluir la responsabilidad social en el sistema de gestión,
- Desarrollar productos y procesos que son más respetuosos con el medio ambiente y la humanidad,
- Preservar y garantizar el uso sostenible y equitativo de la biodiversidad,
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y mejorar la eficiencia energética de los procesos,
- Continuar mejorando la calidad y la seguridad de los productos,
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo,
- Promover y respetar la diversidad en el lugar de trabajo y la lucha contra todas las formas de discriminación,

- Desarrollar el capital humano, favoreciendo la empleabilidad de los trabajadores aunque la formación y la planificación de la plantilla estratégica,
- Aplicar una política de compras responsable que tiene como objetivo hacer que los proveedores tanto de la RSE y de evaluar su desempeño ambiental y social.

En el corazón de la organización profesional de MANE, basado en tecnologías, procesos y talento, late un corazón movido por la pasión sin límites.

La pasión de una familia, la pasión de la gente y el compromiso de un equipo de destilados en los productos.

La empresa tiene una pasión que da la energía para reaccionar y tener éxito en un mundo en rápida evolución, una pasión que los lleva a una visión a largo plazo y la voluntad de proyectar a MANE en el futuro.

Los impulsa la excelencia en cada paso de sus actividades y procesos de producción, ya que sólo las tecnologías más confiables traducen sus creaciones en productos sin defectos.

Tienen su propia manera de crear sinergia entre los procesos auténticos, experiencia multifacética y gran innovación para traer lo mejor de ambos mundos para sus clientes.

Debido a que el éxito no es sólo acerca de la tecnología, en MANE seleccionan y nutren a los mejores talentos para infundir a sus equipos con la pasión que trae el toque extra y hace toda la diferencia. Sus especialistas están ahí para transmitir su creatividad para el mundo real.

## **1.6 Misión**

“Proveer materias primas a la industria alimenticia, industria del cuidado personal e industrial, para elaborar productos que realcen los sentidos.”

## **1.7. Visión**

“Ser líderes en ventas de productos químicos para las industrias en el mercado nacional.”

## **1.8. VALORES**

Los valores organizacionales de Tecniaromas son:

- ✓ Servicio
- ✓ Innovación
- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad

## **1.9 OBJETIVOS**

- ✓ Maximizar los volúmenes de venta y su rentabilidad.
- ✓ Implementar en la Empresa la filosofía de calidad total
- ✓ Crear y desarrollar un medio ambiente de trabajo gratificante y remunerado.
- ✓ Optimizar los costos de la Empresa

## **1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

(Martínez & Pedros, 2012) La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

**ORGANIGRAMA  
TECNIAROMAS S.A.**

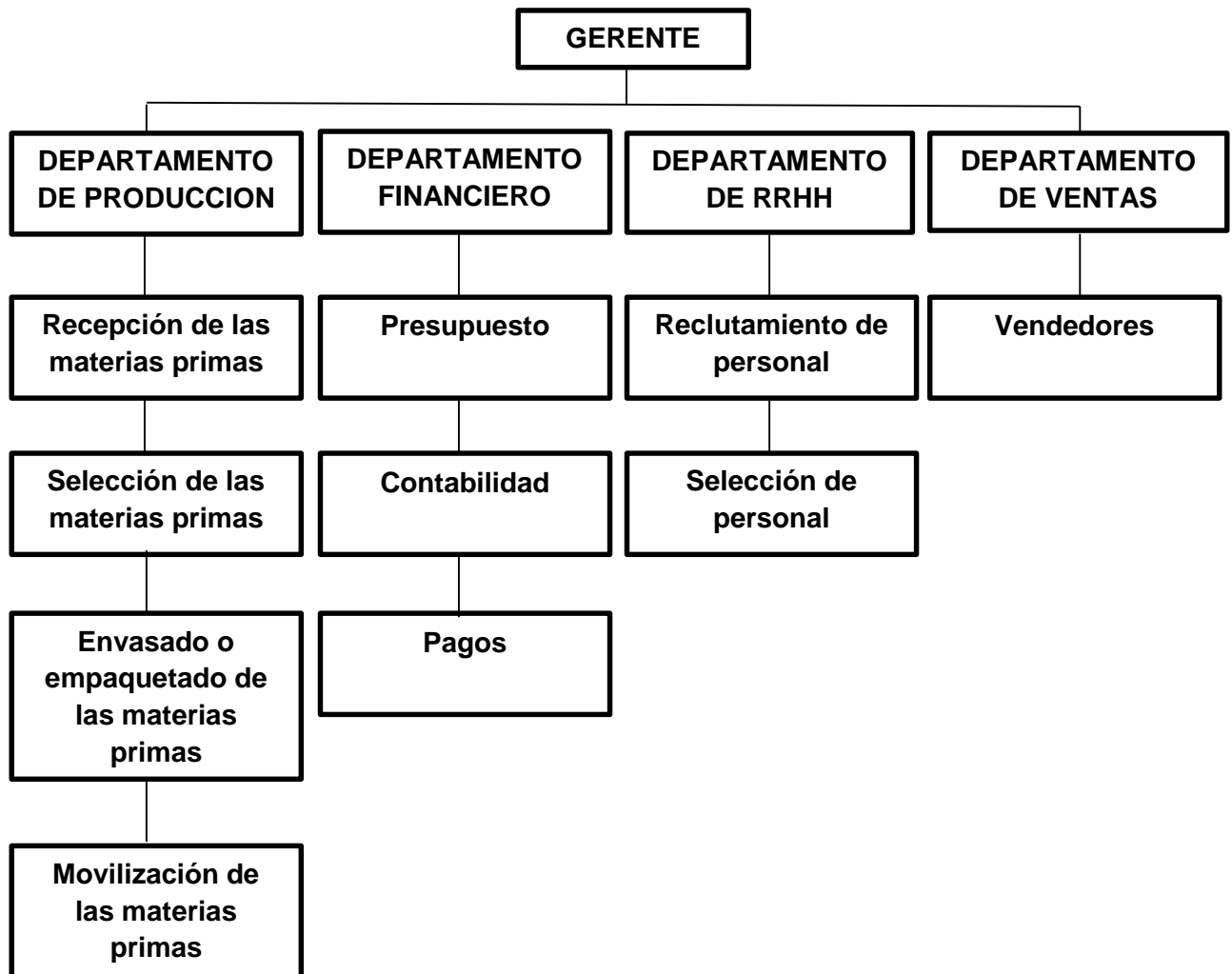


Figura 1 Organigrama estructural TECNIAROMAS S.A.  
Fuente: Manual Orgánico Funcional de TECNIAROMAS S.A.  
Elaborado por: Lorena Almeida

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Gestión por Competencias**

### **Marco conceptual**

En la gestión por competencias, cada organización decide con cuantas competencias trabajará, cuáles serán estas y como las definirá. Aunque dos empresas trabajen en la misma área, cada una tiene su cultura. Además, cada puesto dentro de la empresa requiere diferentes competencias. Al identificar las competencias requeridas para un puesto y para una empresa, debe tomarse en cuenta lo que la empresa quiere lograr en el contexto en que se desarrolla, en el mercado que le corresponde y en el país en que se ubica.

### **Fundamentación teórica**

"Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales".

Tanto para la empresa como para la persona, las competencias son importantes, las competencias individuales pertenecen a la persona y se identifican por medio de análisis de comportamiento, esto permite conocer lo que cada persona aporta para desempeñar la labor que le corresponde.

Se han establecido como reconocimiento social de las personas que desempeñan funciones productivas independientemente de cómo hayan adquirido los conocimientos y las habilidades para desempeñarlas. Las competencias de la empresa se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa, éstas pertenecen a la empresa, pero son desarrollados por los colaboradores.<sup>1</sup> (Psicore, 2014, pág. 5)

#### **2.1.1. Definición de competencias**

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

---

<sup>1</sup> Psicore. (2014). *Batería de competencias laborales -Nivel Administrativo B* (págs. 5,7). Guatemala: Psicore.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.<sup>2</sup> (Alles, 2008, pág. 70)

Las competencias representan rasgos de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

### **Marco conceptual**

Competencia es una característica innata o adquirida de la persona que se relaciona con un desempeño exitoso en el trabajo, una competencia es una característica individual susceptible de medirse de forma confiable a la vez, permite diferenciar a los colaboradores de desempeño excelente de aquellos con desempeño promedio

Es un concepto genérico que permite transferir conocimientos y habilidades a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Las competencias de una persona se hacen visibles para otros a través del comportamiento y cuando ejecuta un trabajo.<sup>3</sup> (Psicore, 2014, pág. 7)

### **2.1.2. Clasificación de las competencias**

Spencer indican que son cinco los principales tipos de competencias:

#### **Marco conceptual**

- a) **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

**Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen conscientemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- b) **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

---

<sup>2</sup> Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica Recursos Humanos NE, Volumen I* (págs. 70). Buenos Aires: Gránica.

<sup>3</sup> Psicore. (2014). *Batería de competencias laborales -Nivel Administrativo B* (págs. 5,7). Guatemala: Psicore.

**Ejemplo:** tiempo de reacción y buen panorama, son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

- c) **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

- d) **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

- e) **Habilidad.** La capacidad de desempeñar detallada tarea física o mental.

**Ejemplo:** La capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.<sup>4</sup> (Alles, 2008, págs. 60-61)

### 2.1.3. Modelo de Gestión por competencias

#### Marco conceptual

El modelo de Gestión por Competencias, es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para

---

<sup>4</sup> Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica Recursos Humanos NE, Volumen I* (págs. 60-61). Buenos Aires: Gránica.



definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

### **Fundamentación teórica**

Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización.

El surgimiento del enfoque de competencia está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

#### **2.1.3.1. Premisas básicas del modelo de Gestión por Competencias**

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales. El estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.

- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrían agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que formen parte de la cultura general, actitudes y comportamientos de todos.

#### **2.1.3.2. Etapas del modelo de Gestión por Competencias**

La Gestión de Competencias es un modelo que se implanta a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

### **a. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave a puestos gerenciales para que administren los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de compromiso, es la primera etapa del proceso.<sup>5</sup> (Molina & Argotte, 2006, pág. 4)

### **b. Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. En este momento son fundamentales las siguientes dos acciones:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, registrando las actividades correspondientes a cada uno.

### **c. Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en registrar las competencias requeridas para cada área y, con base en esto, delinear los perfiles.

## **2.2. Talento Humano**

### **Marco conceptual**

El Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.<sup>6</sup> (Chiavenato, 2007, pág. 243)

---

<sup>5</sup> Molina, R., & Argotte, L. (Marzo de 2006). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos: <http://www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf>

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 243). Brasil: Ltad.

El talento humano es una capacidad individual, más valiosa a la inteligencia, nos vamos a referir a aquel que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia. Los profesionales con talento no solo son los extraordinarios, como lo era Pelé; sino todos aquellos que contribuyeron a que Brasil gane los mundiales de fútbol.<sup>7</sup> (Jerico, 2001, pág. 51)

### **2.2.1. Importancia del talento Humano**

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

### **Fundamentación teórica**

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, es importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las personas, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia puede hacer que los planes de negocio sean una realidad. Se ha dicho que el desarrollo de la estrategia significa trabajo duro, pero la puesta en marcha de la estrategia es aún más difícil. Lo que debe preguntarse la alta gerencia, entonces: ¿Qué se debe hacer para que la gente haga lo que la organización requiere?<sup>8</sup> (UNAD, 2009)

---

<sup>7</sup> Jerico, P. (2001). En P. Jerico, *Gestión del Talento* (pág. 51). España: Pearson Education.

<sup>8</sup> UNAD. (Diciembre de 2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la\\_gestin\\_humana.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html)

## **Marco conceptual**

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”<sup>9</sup> (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 122)

### **2.2.2. Gestión del talento humano**

#### **Marco conceptual**

La gestión del talento humano consiste en comprender las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.<sup>10</sup> (Santos, 2010, pág. 85)

#### **Fundamentación teórica**

Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia las administraciones de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.<sup>11</sup> (Mondy, 2010, pág. 198)

### **2.2.2.3. Fases de la Gestión del talento Humano**

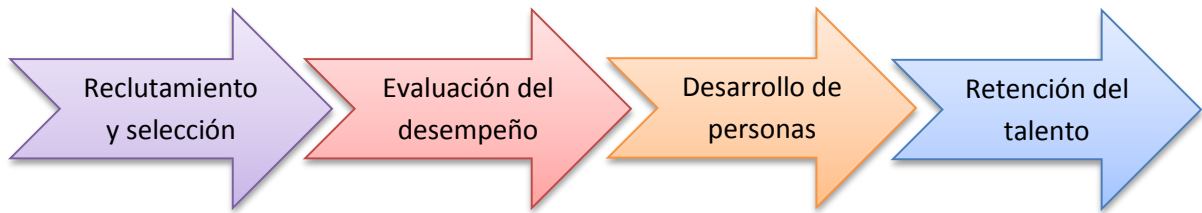
La gestión del talento se desarrolla en sucesivas fases y las organizaciones deben ser conscientes de que es un proceso complejo. Entendemos que el proceso se compone de las siguientes fases:

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 122, 243). Brasil: Ltad.

<sup>10</sup> Santos, A. (2010). En A. Santos, *Gestión del talento Humano y del Conocimiento* (pág. 85). Ecoe.

<sup>11</sup> Mondy, W. (2010). En W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 198). México: Pearson Educación.



### Marco conceptual

- ✚ **Reclutamiento y selección:** comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización.

Requiere un análisis previo de la plantilla, actividad básica que se realiza en todos los departamentos de recursos humanos, aunque no conscientemente, como parte de la gestión del talento.

- ✚ **Evaluación del desempeño:** se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados. A pesar de que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento del desempeño, pocas trabajan en la evaluación del potencial y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

- ✚ **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que realiza la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, dentro de la misma área o entre áreas departamentales. Estas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años en las empresas que más apuestan por la gestión del talento.

- ✚ **Retención del talento:** se trata de desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado.

Estas fases no se suelen llevar a cabo en su totalidad en las organizaciones, porque muchas empresas parten de alguna de ellas y no desarrollan el proceso completo. <sup>12</sup>

(AEC)

---

<sup>12</sup> AEC. (s.f.). *La Gestión del talento humano*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de La Gestión del talento humano: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)

#### **2.2.2.4. La gestión del talento como elemento diferenciador**

La gestión del talento es clave para diferenciarse en el mercado actual, este elemento diferenciador no siempre se consigue. En realidad, las organizaciones que consiguen llegar al éxito gracias a la gestión del talento son porque dan importancia a tres cuestiones:

- 1) Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se encuentran, así como a analizar su propia organización para definir qué talento marca la diferencia en su negocio.
- 2) Entienden la gestión del talento como un proceso y actúan en todas sus fases.
- 3) Fomentan la implicación de todas las personas.

Al entender que el talento contribuye a los resultados de la organización, queda patente que existe un vínculo muy estrecho entre el talento y la estrategia de la empresa. Sin embargo, en muchas ocasiones se cae en el error de no identificar correctamente el talento.

#### **2.2.2.5. ¿Cómo adecuar la gestión del talento en una organización?**

De acuerdo al talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito. A continuación se exponen algunas ideas para gestionar adecuadamente el talento:

- Decidir el mejor enfoque de gestión del talento para la organización en función de la estrategia y cultura organizativa.
- Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.
- Formar a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio.
- Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamento.
- Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Mediante ellos se podrá realizar un seguimiento del proceso y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.

## **Fundamentación teórica**

La correcta aplicación de estas prácticas nos lleva a concluir que, en realidad, se trata de interiorizar la gestión del talento de forma que cada responsable o división tenga presente la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano de la organización, pues son los encargados de desarrollar la productividad.<sup>13</sup>

(AEC)

### **2.3. Tecniaromas**

#### **Marco conceptual**

Los aditivos alimenticios son sustancias químicas que se agregan en pequeña cantidad a los alimentos congelados y envasados para preservarlos, mejorar su consistencia, aspecto, sabor y olor.

Tecniaromas es una empresa ecuatoriana constituida hace más de 12 años. Son agentes de la compañía "MANE" de origen francés, fabricante de sabores, fragancias y materias primas una de las TOP TEN a nivel mundial.

#### **2.3.1. Sabores**

##### **Marco conceptual**

Los saborizantes son preparados de sustancias que contienen los principios sápidos-aromáticos, extraídos de la naturaleza (vegetal) o sustancias artificiales, capaces de actuar sobre los sentidos del gusto y del olfato, pero no exclusivamente, ya sea para reforzar el propio (inherente del alimento) o transmitiéndole un sabor y/o aroma determinado, con el fin de hacerlo más apetitoso. Suelen ser productos en estado líquido, en polvo o pasta, que pueden definirse, en otros términos a los ya mencionados, como concentrado de sustancias.

Es de uso habitual la utilización de las palabras sabores, esencias, extractos y oleorresinas como equivalentes a los saborizantes.

---

<sup>13</sup> AEC. (s.f.). *La Gestión del talento humano*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de La Gestión del talento humano: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)

### 2.3.1.1. Tipos

- ✓ **Naturales:** Son obtenidos de fuentes naturales y por lo general son de uso exclusivamente alimenticio por métodos físicos tales como extracción, destilación y concentración.
- ✓ **Sintéticos:** Elaborados químicamente que producen las características de los encontrados en la naturaleza.
- ✓ **Artificiales:** Obtenidos mediante procesos químicos, que aún no se ha identificado productos similares en la naturaleza. Son productos clasificados como inocuos para la salud.<sup>14</sup> (Monsalve, 2009)

### 2.3.2. Fragancias

#### Marco conceptual

La fragancia es también conocida como concentrada, esencia y composición aromática mezcla formulada por la asociación de numerosos componentes aromáticos, que desarrollan individualmente una actividad olfatoria cuyo conjunto equilibrado, macerado y homogéneo será la fragancia.

Sin embargo, el mundo de las fragancias llega mucho más lejos de lo que indica solamente su presencia en la perfumería.

#### Fundamentación teórica

Por medio de una fragancia se busca una identificación y una manera de distinguirse de las otras personas. Por eso, la fragancia es uno de los más importantes atributos para que el consumidor elija y defina la compra del producto cosmético en el punto de venta.

Así, la elección de la fragancia puede determinar el éxito o el fracaso de un nuevo cosmético.<sup>15</sup> (Martins, 2008, pág. 4)

---

<sup>14</sup> Monsalve, J. (19 de Noviembre de 2009). Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Química de los sabores: <http://quimicadelossabores.blogspot.com/2009/11/tipos-de-saborizantes.html>

<sup>15</sup> Martins, C. (2008). En el mundo de las fragancias. *Cosméticos y tecnología en español*, 4.



### **2.3.3. Colorantes**

Las primeras civilizaciones usaban colorantes naturales extraídos de plantas, animales y minerales. Estas materias eran empleadas para teñir ropa, pintar las pieles y fabricar objetos religiosos y recreativos.

Las sustancias vegetales más empleadas eran: palo de Campeche, cúrcuma, índigo natural y la cochinilla.

#### **Marco conceptual**

Se da este nombre a sustancias coloreadas, las cuales son capaces de teñir las fibras vegetales y animales. Para que un colorante sea útil debe ser capaz de unirse fuertemente a la fibra y por lavado no debe perder su color. Además debe ser relativamente estable químicamente y soportar bien la acción de la luz<sup>16</sup> (Quiminet, 2007)

#### **2.3.3.1. Tipos de colorantes**

- **Colorantes Naturales**

Los Colorantes Naturales se obtienen por la extracción de materia de origen vegetal o animal o son colorantes inorgánicos de procedencia mineral. Por ser productos de extracción en general no son productos puros sino que se obtienen mezclados con otros componentes del material de partida que pueden ser grasas, carbohidratos o proteínas; sin embargo en algunos casos se ha llegado al aislamiento del colorante puro. Dependiendo del colorante puede presentarse en forma hidrosoluble, oleosoluble o en ambas.

#### **Fundamentación teórica**

La aparición de los colorantes de síntesis, por su amplio rango de colores, su estabilidad y su mayor poder colorante, relegó temporalmente los colorantes naturales a un uso muy restringido. Sin embargo, actualmente, los colorantes naturales experimentan un nuevo auge debido al interés de los consumidores por los productos naturales y a la discordancia entre las legislaciones de los diferentes países respecto a los colorantes sintéticos permitidos que crea problemas a las industrias exportadoras. Existe una mayor concordancia legislativa respecto a los colorantes naturales aunque tampoco es total.

---

<sup>16</sup> Quiminet. (20 de Marzo de 2007). *Los colorantes y su clasificación*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Los colorantes y su clasificación: <http://www.quiminet.com/articulos/los-colorantes-y-su-clasificacion-18841.htm>

- **Colorantes Sintéticos**

### **Marco conceptual**

Los Colorantes Sintéticos son colorantes orgánicos obtenidos por síntesis química. Los colorantes sintéticos actualmente permitidos por la legislación alimentaria son todos ellos productos solubles en agua. Se presentan en su forma pura en forma de polvo y para colorear se disuelven previamente o se dispersa el polvo en el producto. Cubren toda la gama de colores ya que se pueden mezclar entre ellos para obtener los distintos tonos.

Los colorantes sintéticos puros poseen una pureza del 80-90%. El porcentaje restante son productos que provienen del proceso de fabricación, en su mayoría sales inorgánicas, y sus cantidades máximas están fijadas en las especificaciones de la CEE. <sup>17</sup> (Proquimac, Colorantes Sintéticos, 2015)

### **2.3.3. Edulcorantes**

#### **Marco conceptual**

Son sustancias que se utilizan como alternativa para endulzar los alimentos. En el mercado existen diferentes tipos de edulcorantes: sacarina, aspartame, fructosa y sorbitol. Actualmente el aspartame es el edulcorante más usado, ya que es un endulzante muy potente que aporta muy pocas calorías y no influye sobre los niveles de glucosa en sangre (glucemia). En cambio, la fructosa y el sorbitol pueden llevar a un incremento en los niveles de la glucosa sanguínea si su consumo no es controlado. Por lo tanto, el uso de estos edulcorantes debe ser indicado por el nutriólogo.<sup>18</sup> (Rivera, 2001, pág. 52)

Los edulcorantes o endulzantes son sustancias que se adicionan a los alimentos para mejorar sus características sensoriales, específicamente, el dulzor.

Existen varios tipos de endulzantes, estos son:

- ✓ **Azúcares:** Son de origen natural. Se usan en preparaciones tradicionales: Azúcar, jarabe de glucosa, jarabe de fructosa, azúcar invertido, isoglucosa, dextrosa (glucosa).

---

<sup>17</sup> Proquimac. (2015). *Colorantes Sintéticos*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Colorantes Sintéticos:  
<http://www.proquimac.com/es/farmacia:CosFoodandPharma/farmacia:colorantesint/681:708>

<sup>18</sup> Rivera, E. (2001). En E. Rivera, *Diabetes Mellitus: Programa Completo Para Su Tratamiento Dietético* (pág. 52). México: Pax.

- ✓ **Azúcares alcoholes:** Se usan en productos hipocalóricos o bajo en calorías. Una de sus características es que no son cariogénicos (no producen caries dentales): Sorbitol, Xilitol, Manitol, Lactitol, Isomalt, jarabe de glucosa hidrogenada, hidrolizados hidrogenados de almidón.
  
- ✓ **Otros Edulcorantes:** Existen productos de origen natural o de origen vegetal que se han modificado y también existen sintéticos derivados de la sacarosa como la sucralosa.
  - ✓ Péptidos (Aspartame, Alitame)
  
  - ✓ Proteínas (Miraculina, Traumatina)
  
  - ✓ Derivados de Hidrocarburos (Sacarina, Ciclamato)<sup>19</sup> (Castillo, 2013)

---

<sup>19</sup> Castillo, C. (2013). *Edulcorantes o endulzantes*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Edulcorantes o endulzantes: [http://www.alimentosysalud.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=81](http://www.alimentosysalud.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=81)

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología de la presente investigación se basó en los siguientes métodos:

✓ **Método Analítico**

Por medio del análisis lógico dentro del área de talento humano se determinó la necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias para el talento humano para la empresa TECNIAROMAS. El ser una tesis de maestría amerita utilizar este método, por cuanto proporcionará, profundidad a cada capítulo mostrando el nivel de manejo, tanto de técnicas de construcción de nuevas ideas, que contribuirá al desarrollo de la misma.

✓ **Método Inductivo - Deductivo**

Este procedimiento de análisis y diagnóstico del área de talento humano se lo realizará utilizando herramientas de estudio, con el objetivo de deducir las necesidades del área de talento humano.

✓ **Método Sintético**

Este método permitirá sintetizar todas las falencias en la detección de las necesidades en el área de talento humano, conociéndolas a profundidad y analizando la condición de toda la problemática, lo cual permitirá emprender correctamente la elaboración de un modelo de gestión por competencias para el talento humano y determinar conclusiones de la situación actual de forma general.

✓ **Método Descriptivo**

Se utilizará este método ya que se podrá medir y evaluar la información proporcionada de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a la que se refiere la investigación.

### **Técnicas**

✓ **Observación**

Se utilizará esta técnica ya que se captará las características que presenta el objeto de estudio.

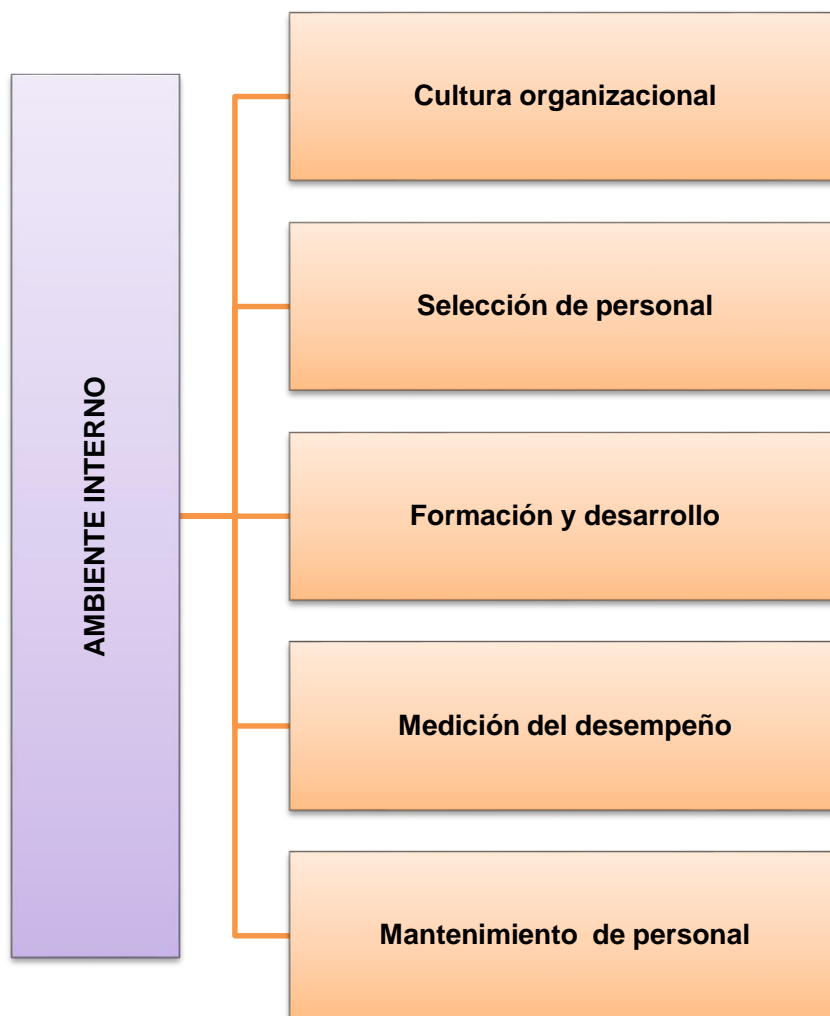
✓ **Entrevista**

Se utilizará esta técnica para recolectar información acerca del tema de estudio.

### 3.1. Situación actual del área de talento humano de la empresa TECNIAROMAS.

#### 3.1.1. ANALISIS INTERNO DEL AREA DE TALENTO HUMANO

El análisis interno del área de talento humano de la empresa Tecniaromas se lo realizó en base a lo siguiente:



**Fuente:** Alejandro Roldan, *Modelo para el diagnóstico del área de talento humano disponible en [http://www.academia.edu/4558099/MODELO\\_PARA\\_EL\\_DIAGNOSTICO\\_DEL AREA\\_DE\\_TALENTO\\_HUMAN](http://www.academia.edu/4558099/MODELO_PARA_EL_DIAGNOSTICO_DEL AREA_DE_TALENTO_HUMAN)*

**Elaborado por:** Lorena Almeida

A continuación se presentan los formatos de la entrevista que se utilizó para conocer la situación actual del ambiente interno del área de talento humano de la empresa TECNIAROMAS:

### 3.1.1.1. Cultura organizacional

<b>DIAGNÓSTICO PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Misión	La empresa tiene bien definida su misión es decir sabe cuál es su razón de ser.
Visión	Al igual que la misión la empresa sabe hacia dónde quiere llegar.
Productos /servicios	Los productos que elaboran son: sabores, fragancias, cuidado oral, colorantes y edulcorantes. Los servicios que prestan a sus clientes son: área de aplicación de sabores, área de aplicación de fragancias y área de Control de Calidad.
Competencia interna	En relación a la competencia entre el talento humano existen falencias ya que no se emplea un adecuado modelo de gestión para orientarlos y explotar al máximo sus capacidades.
Planta de cargos, manual de responsabilidades	Los cargos se encuentran bien definidos, las falencias se encuentran al momento de delegar responsabilidades, no las hacen en base a las competencias del talento humano.
Organigrama de la empresa	En cuanto al organigrama de la empresa se encuentra bien definida las áreas y la empresa si cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por: Lorena Almeida

### Resultados

En base a la cultura organizacional se puede observar que cuenta con aspectos negativos, lo que dificulta el desarrollo de la empresa y no permite un desempeño eficaz del personal, la mala delegación de responsabilidades y la carencia de un modelo de gestión de competencias, también afecta al desempeño del talento humano.

### 3.1.1.2. Selección de personal

DIAGNÓSTICO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	SI	NO	EVIDENCIAS
¿La empresa TECNIAROMAS cuenta con un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?		x	La empresa no cuenta con un mapa de competencias, por lo tanto no identifica de manera correcta el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridas para el desempeño de la actividad profesional.
¿Se definen o elaboran los perfiles de cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?		x	La empresa cuenta con perfiles de cargo, en base al personal que requiere la empresa, pero no lo analizan en base a las competencias que necesita.
¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?	x		
¿Se encuentra definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?	x		
¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal bien definido?		x	El proceso de selección de personal no se encuentra bien definido, cada seleccionador lo realiza en base a su punto de vista.
¿Existe un manual de inducción en la empresa para alinear los objetivos?		x	No existe un manual de inducción en la empresa, por lo que la inducción se la realiza de manera esporádica.

Elaborado por: Lorena Almeida

### Resultados

En base a los resultados se puede apreciar que en la selección de personal no se cuenta con un proceso definido, y no se identifica claramente las competencias necesarias que



debe tener el personal para desempeñar su cargo de manera eficiente siendo competitivos en el área laboral.

Se necesita identificar claramente las competencias para obtener personal idóneo para el puesto e inducirle en su cargo de manera correcta.

### 3.1.1.3. Formación y desarrollo

<b>DIAGNÓSTICO, PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?	<b>x</b>		
¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?		<b>x</b>	No se realiza un análisis exhaustivo de necesidades de manera que no se da el cumplimiento total de objetivos.
¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?	<b>x</b>		
¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?		<b>x</b>	La formación y desarrollo del personal no lo realizan en base a programas, sino de manera esporádica, impidiendo la alineación de competencias personales a las de la organización.
¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?	<b>x</b>		
¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?		<b>x</b>	La empresa no cuenta con un modelo estratégico de capacitación, lo cual no permite revisar y valorar los criterios de

			selección, poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
--	--	--	--

**Elaborado por:** Lorena Almeida

## Resultados

Según los resultados obtenidos se evidencia que no existe un adecuado análisis para conocer las necesidades de cada cargo, lo cual afecta el cumplimiento de objetivos de la empresa TECNIAROMAS, también carece de un modelo estratégico de capacitación que permita obtener una excelente formación y desarrollo del talento humano, obteniendo así personal con competencias necesarias de manera que el desempeño sea alto en la empresa.

### 3.1.1.4. Medición del desempeño

DIAGNÓSTICO, PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?	X		
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?		X	Se mide el desempeño pero no se lo hace en base a las competencias.
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?		X	No se utilizan instrumentos bien definidos para su medición, impidiendo establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el personal obtiene un resultado "negativo".
¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?	X		

**Elaborado por:** Lorena Almeida

## Resultados

Según los resultados obtenidos, se obtiene que la empresa TECNIAROMAS, no cuenta con instrumentos bien definidos para la medición del desempeño, afectando a la efectividad de procesos productivos y a la calidad del servicio que brinda, por lo cual la empresa debe optar por instrumentos adecuados para medir el rendimiento del recurso humano brindando oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

### 3.1.1.5. Proceso de Mantenimiento de personal

DIAGNÓSTICO, PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Se cuenta con un programa de Seguridad industrial con indicadores? existencia de un plan general de riesgos	X		
¿Se cuenta con un programa de salud ocupacional con indicadores	X		
¿Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal?	X		
¿Existe un plan general de incentivos?		X	No existe definido claramente un plan general de incentivos, lo cual permitiría elevar la producción y mejorar los rendimientos laborales.

Elaborado por: Lorena Almeida

## Resultados

Se puede evidenciar que en base al mantenimiento de personal la empresa se encuentra en un nivel alto, ya que cuenta con lo principal, su única falencia es el no contar con un plan bien estructurado de incentivos, con lo cual obtendrá personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

### 3.1.2. ANÁLISIS EXTERNO DEL AREA DE TALENTO HUMANO

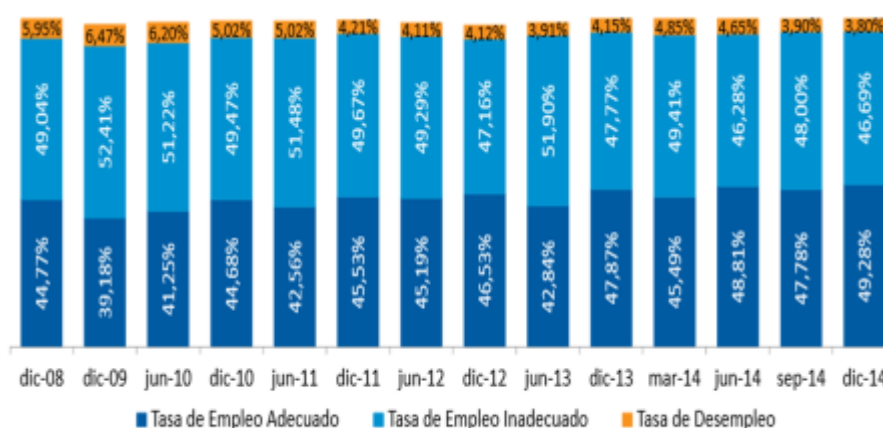
#### ➤ FUERZA LABORAL

En el mes de diciembre de 2014, la Población en edad de trabajar (PET) en el Ecuador fue de 11'159.255 personas y la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 7'194.521 personas. De dicha población, la cifra de los empleados es de 6'921.107 personas y la de los desempleados 273.414.

Las cifras antes mencionadas permiten obtener los indicadores del mercado laboral. En diciembre de 2014 se registra una tasa de desempleo de 3,80% a nivel nacional (urbano y rural), de 4,54% en el área urbana y 2,25% en el área rural. Al comparar el desempleo nacional con el dato registrado en diciembre de 2013 (4,15%) muestra una reducción de 0.35 puntos porcentuales. La comparación histórica de los datos, hace evidente una tendencia a la baja del indicador, mismo que en diciembre de 2008 fue de 5,95%.

El desempleo en las cinco principales ciudades a diciembre 2014 es de 3,22% en Quito, 4,01% en Guayaquil, 2,30% en Cuenca, 2,48% en Machala y 3,68% en Ambato.

#### Evolución de indicadores laborales – Ecuador



Nota: Se excluye la categoría de no clasificados, con la cual suma el 100% de la PEA.

Fuente y Elaboración: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) La tasa de participación en el Ecuador se ubica en el 69.10%, la cual mantiene sus niveles históricos (diciembre 2013: 64%, diciembre 2012: 62%). Por su parte, el empleo adecuado se ubica en 48,28%, similar al registrado en diciembre de 2013 (47,87%) y superior a la tasa de diciembre de 2012 (46,53%).

El empleo es generado principalmente por el sector privado en aproximadamente un 80%. En diciembre de 2014 dicha relación fue de 82,39% para el sector privado y 17,61% el público.

Los sectores económicos de mayor contribución en el número de personas con empleo son -en orden de importancia- Agricultura, Comercio y Manufactura. Estas tres ramas de la economía concentran el 54,68% de los empleados.

En términos políticos, Ecuador está puesto sus dos ojos afuera. Dependiente de la volatilidad del precio del petróleo y del valor del dólar, tendrá que reacomodar sus fichas de inversión interna. Por la lógica y estructura del gobierno, sea cual fuere el escenario propenderá a proteger proyectos que generen empleo directo por lo que no vemos fuertes motivos para mayores sobresaltos en el mercado laboral en el primer semestre. Lo último que hará el gobierno es frenar el gasto, buscará mantenerlo a como dé lugar. En el segundo semestre evaluaremos nuevamente de acuerdo a tres factores: precio del petróleo, valor del dólar y efectivización de nuevos créditos.

Fuente:<http://byronvillacis.org/2015/01/17/situacion-del-mercado-laboral-segundo-semester-2014-y-perspectivas-2015-ecuador-colombia-y-peru/>

En base a este aspecto hay que analizar previamente cada uno de los aspectos que influye en la fuerza laboral ya que el Ecuador es un país muy vulnerable y tiene cambios continuos.

#### ➤ **COMPETENCIA**

Entre la principal competencia de Tecniaromas tenemos a:

- ✓ **LA CASA DE LOS QUÍMICOS LAQUIN CIA. LTDA.**

#### **Datos Principales**

La Casa de los Químicos Laquin Cia. Ltda. está dentro de los fabricantes de productos químicos y derivados en Quito. Esta empresa privada se fundó en el año 1989. La Casa de los Químicos Laquin Cia. Ltda., ha estado operando 18 años más que lo normal para una

empresa en Ecuador, y 9 años menos que lo típico para fabricantes de productos químicos y derivados.

### **Ingresos**

Esta empresa genera \$238M en ingresos anuales, lo que hace que sea de las empresas más grandes de Ecuador y de fabricantes de productos químicos y derivados.

### **Empleados**

La empresa tiene 8 empleados (estimado).

- ✓ **QUÍMICOS ANDINOS QUIMANDI S.A.**

### **Datos Principales**

Químicos Andinos Quimandi S.A. es una empresa privada que se clasifica como fabricantes de productos químicos y derivados en Quito. La organización está ubicada en la Av. Italia 214 Y Eloy Alfaro.

### **Ingresos**

Esta empresa genera \$1,68M en ingresos anuales (actual), el cual es 5 veces mayor al promedio de fabricantes de productos químicos y derivados en Ecuador (\$337.999) - lo que pone a la organización entre el 20% de organizaciones más grandes de la industria.

### **Empleados**

La empresa tiene 13 empleados (estimado).

- ✓ **DELTAGEN ECUADOR S.A.**

### **Datos Principales**

Deltagen Ecuador S.A. está dentro de los fabricantes de productos químicos y derivados en Quito. Esta empresa pública se fundó en el año 1997. Deltagen Ecuador S.A. ha estado operando 10 años más que lo normal para una empresa en Ecuador, y alrededor de lo normal para fabricantes de productos químicos y derivados. La organización tiene 3 sucursales/matrices/sedes.

## **Ingresos**

Esta empresa genera \$745.437 en ingresos anuales (actual), el cual es 2 veces mayor al promedio de fabricantes de productos químicos y derivados en Ecuador (\$337.999) - lo que pone a la organización entre el 20% de organizaciones más grandes de la industria.

## **Empleados**

La empresa tiene 16 empleados (estimado).

- ✓ **QUÍMICA EMPRESARIAL QUIMIEM CIA. LTDA.**

## **Datos Principales**

Química Empresarial Quimiem Cia. Ltda., es una empresa privada que se clasifica como fabricantes de productos químicos y derivado en Quito. La organización está ubicada en Juan González e Ignacio San María.

## **Ingresos**

Esta empresa genera \$253.597 en ingresos anuales (actual), que es 25% menor al promedio de \$337.999 que generan fabricantes de productos químicos y derivados.

## **Empleados**

La empresa tiene 4 empleados (estimado).

- **TECNOLOGÍA**

La Tecnología en Gestión de Recursos Humanos es un programa que permite orientar y preparar a los distintos actores del desarrollo local y regional, facilitándoles los instrumentos necesarios para que administren dichos recursos, promuevan y organicen grupos sociales productivos y lideren procesos de transformación y mejoramiento, lo cual se constituye en un aporte fundamental para el desarrollo de la empresa.

La tecnología ha influido de diferentes formas en el contexto humano y ha provocado un cambio drástico en la misma, ha logrado superar algunos percances que conllevan a la realidad y así mostrar adelantos magníficos a la sociedad en común. La tecnología, hoy en día, está presente en cada aspecto de la vida, siempre está avanzando, cada día se innova en algún aspecto de ella y uno de los campos en los que avanza más rápidamente es en el ámbito laboral.

### **3.1.3. FORD DEL AREA DE TALENTO HUMANO**

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Estructura organizativa en el cual existe un departamento de recursos humanos bien estructurado.
- ✓ Diversidad de productos.
- ✓ Programa de Seguridad industrial con indicadores.
- ✓ Proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.
- ✓ Planes de mejoramiento para medir el desempeño.

#### **DEBILIDADES**

- ✓ Débil proceso de selección de personal.
- ✓ Carencia de un modelo de gestión por competencias para el área de talento humano.
- ✓ Inadecuado análisis de necesidades.
- ✓ No cuenta con un modelo estratégico de capacitación.
- ✓ El plan general de incentivos no está definido claramente.

#### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Mejora de la productividad del talento humano.
- ✓ Contar con un adecuado modelo de gestión de competencias para el talento humano.
- ✓ Personal altamente competitivo.
- ✓ Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal .
- ✓ Cumplimiento total de objetivos.

#### **RIESGOS**

- ✓ Fuerte competencia entre las empresas que elaboran productos químicos y derivados.
- ✓ Personal no idóneo para desenvolver el cargo.
- ✓ Bajo desempeño laboral.
- ✓ Fuga de capital humano a otras empresas.



## Matriz de Evaluación Interno (PCI)

### PONDERACIÓN

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

### CALIFICACIÓN

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

### Matriz de Evaluación Interna (PCI) FORTALEZAS - DEBILIDADES

FORTALEZAS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	R.PONDERADO
Estructura organizativa en el cual existe un departamento de recursos humanos bien estructurado.	0.14	4	0.56
Diversidad de productos	0.12	3	0.36
Programa de Seguridad industrial con indicadores	0.10	4	0.40
Proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección	0.13	3	0.39
Planes de mejoramiento para medir el desempeño	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Débil proceso de selección de personal	0.08	1	0.08
Carencia de un modelo de gestión por competencias para el área de talento humano	0.11	1	0.11
Inadecuado análisis de necesidades	0.09	1	0.09
No cuenta con un modelo estratégico de capacitación	0.07	2	0.14
El plan general de incentivos no está definido claramente	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.65

Elaborado por: Lorena Almeida

## **Análisis**

Se obtuvo un resultado por encima de la media que es de 2,65 esto significa que la Empresa Tecniaromas se encuentra bien pero no en un nivel alto por lo cual necesita trabajar en un modelo de gestión por competencias que contribuirá a mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa, aprovechando sus Fortalezas y contrarrestando sus Debilidades.

## **Matriz de Evaluación Externa (POAM)**

### **PONDERACIÓN**

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

### **CALIFICACIÓN**

Riesgo importante = 1

Riesgo menor = 2

Oportunidad menor = 3

Oportunidad importante = 4

### Matriz de Evaluación Externa (POAM) Oportunidades y Riesgos

<b>RIESGOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
Fuerte competencia entre las empresas que elaboran productos químicos y derivados.	0.15	1	0.15
Personal no idóneo para desenvolver el cargo	0.08	1	0.08
Bajo desempeño laboral	0.10	2	0.20
Fuga de capital humano a otras empresas	0.11	1	0.11
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mejora de la productividad del talento humano	0.10	3	0.30
Contar con un adecuado modelo de gestión de competencias para el talento humano	0.15	4	0.60
Personal altamente competitivo	0.12	4	0.48
Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	0.13	4	0.52
Cumplimiento total de objetivos	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.62</b>

**Elaborado por:** Lorena Almeida

#### **Análisis**

Se obtuvo un resultado por encima de la media de 2,62, esto significa que la empresa debe aprovechar de mejor manera sus Oportunidades y responder a sus riesgos de forma oportuna.

## **CAPÍTULO IV**

- 4. ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUIRÁ A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA TECNIAROMAS S.A.**

El modelo de gestión por competencias para el Talento Humano de la empresa TECNIAROMAS S.A. consta de lo siguiente:

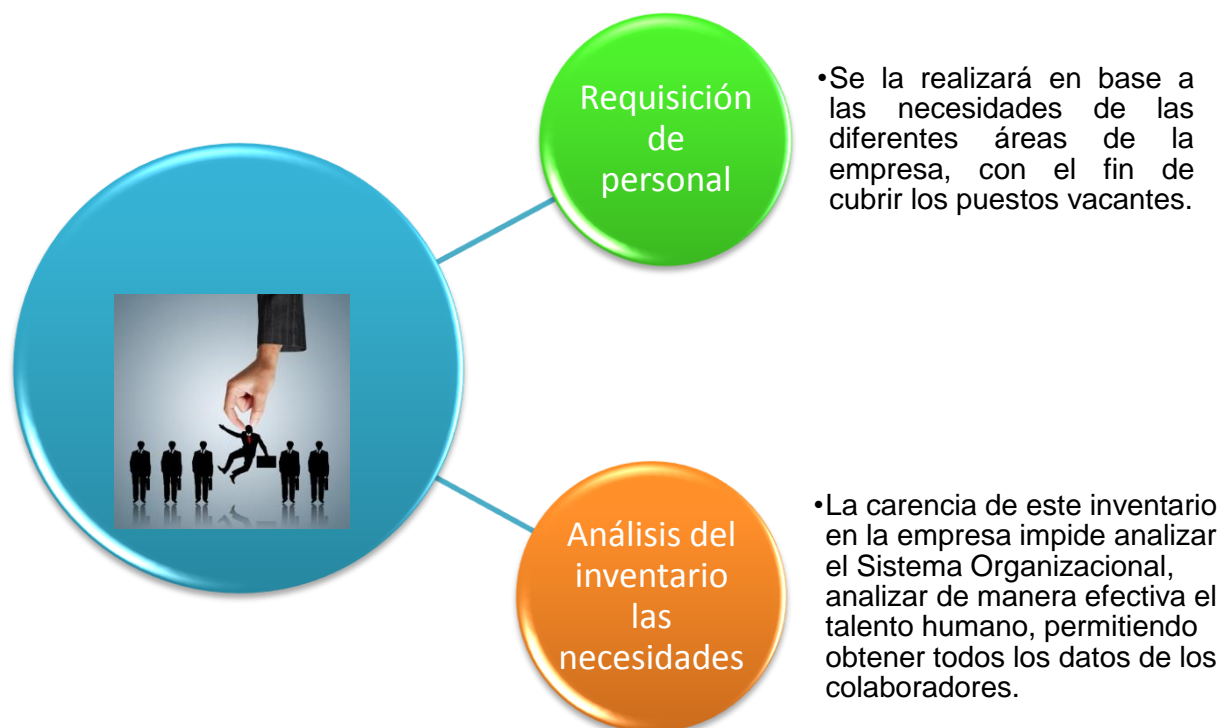


Elaborado por: Lorena Almeida


## 4.1. Admisión de personas

### 4.1.1. Reclutamiento y selección de personal

a. En base a las deficiencias en el proceso de reclutamiento se empleará las siguientes fases:



A continuación se presenta el formato de inventario que se utilizará en la empresa:

								
N	Apellidos y nombres	Edad	Nivel académico	Cargo actual	Cargos desempeñados	Habilidades	Capacitación	Tiempo de labor

Elaborado por: Lorena Almeida

## **b. Selección de personal**

Para tener un correcto proceso de selección de personal se aplicará los siguientes pasos:

### **b.1. Recepción de solicitudes**

Se lo hará por medio del currículum vitae el cual es un documento promocional que permite obtener una relación ordenada de los datos académicos, de formación y profesionales de una persona.

El currículum debe tener la siguiente estructura:

- **Datos personales:** Nombres y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.
- **Formación académica:** Estudios que ha realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.
- **Otros títulos:** Estudios complementarios a los universitarios que mejoran su formación y sus habilidades. Hay que indicar las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.
- **Experiencia profesional:** Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarla. No olvidar señalar las fechas, la empresa dónde trabajó y las funciones y tareas llevadas a cabo.
- **Idiomas:** En este apartado se mencionará los idiomas que conozca y el nivel. Indica también si ha obtenido algún título reconocido que acredite sus conocimientos.
- **Informática:** Señala aquellos conocimientos informáticos que posea: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, internet, etc.

- **Otros datos de interés:** En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Carné de conducir, disponibilidad, etc.

## **b.2. Pruebas de idoneidad con el puesto**

La empresa TECNIAROMAS S.A. Utilizará las pruebas de idoneidad para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos de las vacantes.

Se utilizará las siguientes pruebas:

### ✓ **Prueba psicométrica**

Se utilizara esta prueba para medir las capacidades psíquicas para que, de este modo, resulte posible la comparación de las características psíquicas de distintas personas y se pueda trabajar con información objetiva.

### ✓ **Pruebas de conocimientos**

Con esta prueba se determinará el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto de trabajo.

### ✓ **Pruebas prácticas**

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

### ✓ **Entrevista de selección**

Se realizará la entrevista de manera estructurada ya que se basan en un marco de preguntas predeterminadas, además el postulante interactúa con los integrantes de la comisión, y mantendrá una conversación estructurada previamente.



## Modelo de la entrevista



**PUESTO:**

**NOMBRE DEL ASPIRANTE:**

Cualidad	Descripción	Calificación				
Iniciativa, creatividad						
Habilidad de comunicación						
Orientación al servicio						
Trabajo en equipo						
Enfoque en los resultados						

PUNTAJE	NIVEL
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	Nada desarrollada

**Firma :**

---

#### 4.1.2. Contratación de personal

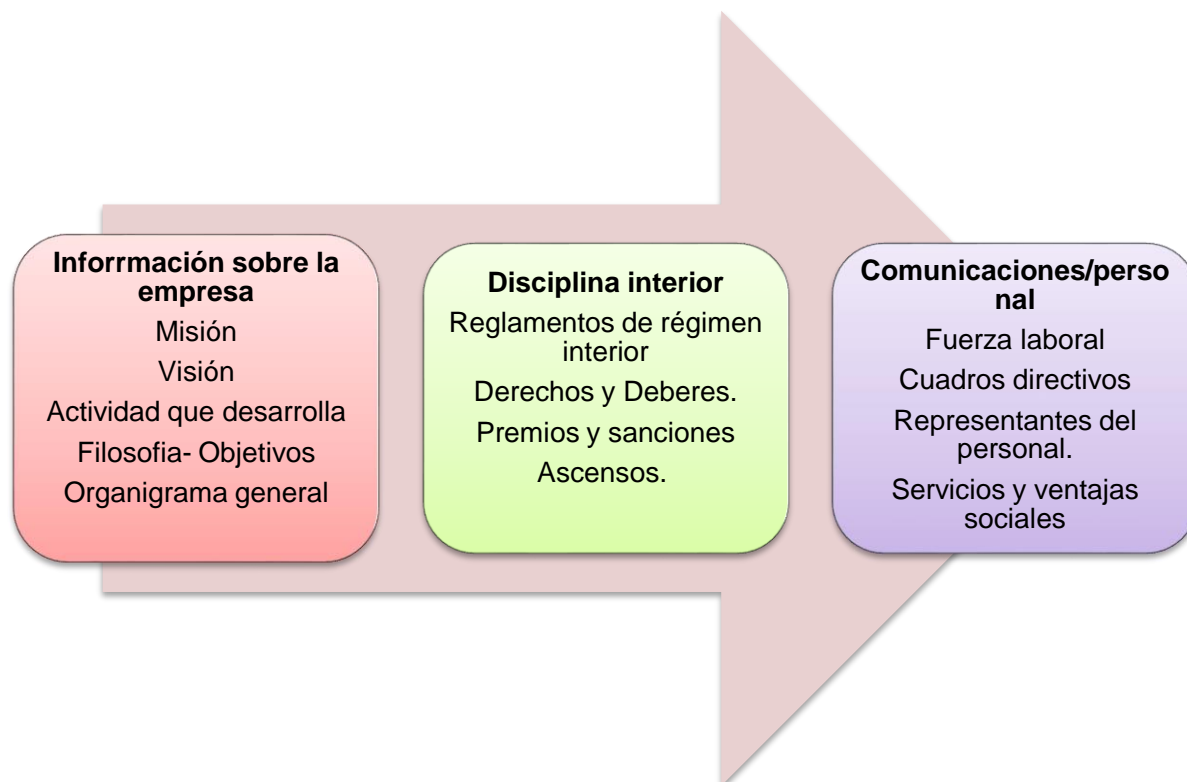
Una vez obtenido el resultado, a través del cuadro de resultados, se procederá a realizar el contrato de trabajo, el mismo que permitirá el acuerdo entre empresario y trabajador, por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

#### 4.1.3. Inducción de personal

Mediante la inducción de personal se brindará al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

El fin de realizar la inducción de personal en la empresa TECNIAROMAS es estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Obteniendo la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

El programa de inducción de personal contendrá lo siguiente:



Elaborado por: Lorena Almeida

## 4.2. Aplicación de personas

### 4.2.1. Análisis y descripción de puestos

Toda empresa debe contar con un perfil de cargo, la empresa TECNIAROMAS S.A. cuenta con perfiles esporádicos pero no los tiene definidos, por lo cual se propone los siguientes perfiles basados en competencias de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

A continuación se indican las competencias que la empresa TECNIAROMAS S.A debe poseer para un adecuado modelo de gestión de competencias.

<b>Competencias</b>	<b>Conductas</b>
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Busca, comparte y mejora información en la solución de situaciones.</li><li>✓ Indica un nivel alto de desempeño y alcanza los objetivos planteados.</li><li>✓ Genera una cultura de aprendizaje continuo.</li></ul>
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se encuentra comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.</li><li>✓ Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.</li><li>✓ Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</li></ul>
<b>Comunicación Efectiva para Compartir Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Excelente recepción del mensaje en el grupo.</li><li>✓ Expresa conceptos e ideas en forma efectiva.</li><li>✓ Incentiva a los integrantes del equipo de trabajo a intercambiar información.</li></ul>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Genera sinergia en el equipo de trabajo.</li><li>✓ Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño.</li><li>✓ Toma en cuenta la opinión de las demás personas sobre tema tratante, aun cuando difieren en algunos.</li></ul>


	puntos de vista.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantea metas de cumplimiento diarias.</li> <li>✓ Orienta y retroalimenta al equipo de trabajo acerca de su desempeño.</li> <li>✓ Siempre termina lo que empieza de manera efectiva.</li> </ul>
<b>Orientación al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacerlos de manera total.</li> <li>✓ Realiza prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes.</li> <li>✓ Mantiene una comunicación efectiva sobre los requerimientos de los clientes.</li> </ul>

**Elaborado por:** Lorena Almeida

### Niveles de competencias

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>1 (Básico)</b>	La persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25%.
<b>2 (Medio)</b>	La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50%.
<b>3 (Alto)</b>	Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.
<b>4 (Experto)</b>	Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75 y 100%.

A continuación se describen los perfiles por competencias que la empresa TECNIAROMAS S.A debe poseer:

		
<b>CARGO:</b> Gerente		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>		
Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa.		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar los actos de administración y gestión ordinaria.</li> <li>✓ Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.</li> <li>✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>✓ Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Edad</b>	Sin especificar	
<b>Sexo</b>	Masculino	
<b>Estado civil</b>	Sin especificar	
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano	
<b>Estudios básicos</b>	Título Universitario	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Competencias Laborales</b>		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	4	Genera una cultura de aprendizaje continuo.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.
<b>Comunicación Efectiva para Compartir Conocimientos</b>	4	Expresa conceptos e ideas en forma efectiva.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Genera sinergia en el equipo de trabajo
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Orienta y retroalimenta al equipo de trabajo acerca de su desempeño.
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacerlos de manera total.



**CARGO:** Jefe de  
Producción

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- ✓ Organizar y planificar la producción de la empresa.
- ✓ Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- ✓ Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas. Recursos humanos en una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.
- ✓ Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Título Universitario
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	4	Busca, comparte y mejora información en la solución de situaciones.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Se encuentra comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	4	Expresa conceptos e ideas en forma efectiva.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Plantea metas de cumplimiento diarias.
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacerlos de manera total.

**CARGO:** Jefe Financiero

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración de fondos de inversión y fideicomisos de inversión.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- ✓ Organizar y planificar la producción de la empresa.
- ✓ Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- ✓ Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas. Recursos humanos en una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.
- ✓ Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Sin especificar
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Profesional de las Ciencias Económicas
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	4	Indica un nivel alto de desempeño y alcanza los objetivos planteados.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Se encuentra comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	4	Expresa conceptos e ideas en forma efectiva.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Toma en cuenta la opinión de las demás personas sobre tema tratante, aún cuando difieren en algunos puntos de vista.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Plantea metas de cumplimiento diarias.
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacerlos de manera total.

**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliaciones, liquidaciones de nómina, seguridad social, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Crear en el establecimiento las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de sus recursos humanos.
- ✓ Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la gestión de los recursos humanos del servicio, así como las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones a que ella deba sujetarse.
- ✓ Promover la capacitación y el desarrollo laboral permanente del personal vinculado a la carrera funcionaria en el establecimiento, con el objeto de que los funcionarios cuenten con más y mejores herramientas para cumplir sus funciones de modo eficiente y eficaz.
- ✓ Elaborar los informes que sean requeridos y, en general cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los funcionarios.
- ✓ Administrar el sistema de remuneraciones.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Sin especificar
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Título Universitario
<b>Experiencia</b>	2 años

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	4	Busca, comparte y mejora información en la solución de situaciones.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	4	Excelente recepción del mensaje en el grupo.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Toma en cuenta la opinión de las demás personas sobre tema tratante, aún cuando difieren en algunos puntos de vista.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Plantea metas de cumplimiento diarias
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Realiza prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes.



**CARGO:** Jefe de Ventas

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Es la persona encargada de cumplir con las metas determinadas para el área de ventas, a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa.
- ✓ Posiciona los productos de la comercializadora a nivel nacional.
- ✓ Organiza y dirige el equipo comercial. reclutando, formando y motivando al mismo.
- ✓ Negocia personalmente los contratos comerciales con grandes clientes.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Sin especificar
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Título en Marketing
<b>Experiencia</b>	1 año

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	4	Indica un nivel alto de desempeño y alcanza los objetivos planteados.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	4	Incentiva a los integrantes del equipo de trabajo a intercambiar información.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Plantea metas de cumplimiento diarias.
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Mantiene una comunicación efectiva sobre los requerimientos de los clientes.



**CARGO:** Vendedor

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Atención al cliente, orientado siempre a la solución de problemas y requerimientos, con el propósito de crear y mantener su confianza, fidelizándolo a nuestra empresa.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Brindar un servicio eficiente, atendiéndolos con entusiasmo y cordialidad, a fin de lograr su fidelización.
- ✓ Concretar ventas, orientado éstas hacia los productos rentables que se manejan, logrando cumplir con la meta planteada.
- ✓ Emitir Notas de Crédito a clientes, en el caso de devolución de productos siempre y cuando los productos se encuentren en buen estado.
- ✓ Mantener una impecable imagen personal (uso adecuado del uniforme, disciplina, respeto).
- ✓ Gestionar y supervisar al personal a su cargo, eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Sin especificar
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Mínimo terminado colegio
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	3	Genera una cultura de aprendizaje continuo.
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	4	Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	4	Excelente recepción del mensaje en el grupo.
<b>Trabajo en Equipo</b>	4	Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño.
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	3	Plantea metas de cumplimiento diarias.
<b>Orientación al Cliente</b>	4	Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacerlos de manera total.

**CARGO:** Operarios

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Atención al cliente, orientado siempre a la solución de problemas y requerimientos, con el propósito de crear y mantener su confianza, fidelizándolo a nuestra empresa.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- ✓ Informar diariamente sobre la cantidad producida, las novedades que se presentan.
- ✓ Trabajar en equipo que permita eliminar las deficiencias que se presenten por causas imprevistas.
- ✓ Colaborar con los demás miembros de la institución a mantener en completo orden y aseo de la empresa.
- ✓ Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo.
- ✓ Entregar oportunamente los elementos solicitados por las diferentes dependencias.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Edad</b>	Sin especificar
<b>Sexo</b>	Sin especificar
<b>Estado civil</b>	Sin especificar
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano
<b>Estudios básicos</b>	Título bachiller
<b>Experiencia</b>	1 año

**Competencias Laborales**

Competencias	Nivel exigido	Descripción
<b>Capacidad de Aprendizaje Continuo</b>	3	Indica un nivel alto de desempeño y alcanza los objetivos planteados
<b>Identificación y Compromiso Corporativo</b>	3	Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
<b>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</b>	3	Excelente recepción del mensaje en el grupo.
<b>Trabajo en Equipo</b>	3	Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño
<b>Orientación a Resultados o a Logros</b>	4	Plantea metas de cumplimiento diarias.
<b>Orientación al Cliente</b>	2	Realiza prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes.

#### 4.2.2. Evaluación del desempeño

Se realizará la evaluación del desempeño con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos, además de permitirle a la empresa TECNIAROMAS utilizar la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

Para evaluar el desempeño se utilizará el siguiente formato:



EVALUADO: EVALUADOR: FECHA DE EVALUACIÓN:		DEPARTAMENTO: PERÍODO EVALUADO:			
<b>Capacidad para realizar el trabajo</b>	Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Necesita continua supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas
<b>Calidad del trabajo</b>	Muy cuidadoso	Habitualmente diligente	Cuidado normal	Errores frecuentes	Errores excesivos
<b>Cantidad de trabajo</b>	Volumen notable	Superior a la media	Cantidad suficiente	Escaso	Insuficiente
<b>Disciplina</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
<b>Puntualidad</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
<b>Colaboración</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho

**Elaborado por:** Lorena Almeida

El evaluador debe puntuar la presencia de un conjunto de rasgos y/o conductas en una escala de 1 a 5, para posteriormente dar su resultado.

### 4.3. Desarrollo de personas

#### 4.3.1. Capacitación

La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

A continuación se presenta los pasos que se debe seguir para obtener una eficiente capacitación en la empresa TECNIAROMAS:



Elaborado por: Lorena Almeida

#### 4.3.2. Mantenimiento de personas

La empresa TECNIAROMAS cuenta con un reglamento interno de trabajo, que rigen internamente las actividades de trabajo, además de contar con un reglamento de seguridad y salud con el cual se obtiene una adecuada gestión en el mantenimiento de personas.

#### 4.3.2.1. Plan de incentivos

El plan de incentivos para la empresa TECNIAROMAS consta de lo siguiente:

##### a) El empleado del Año

Se realizará un acto de reconocimiento en el cual se premiará al empleado de la empresa que mejor se desempeñe, tales reconocimientos abarcan aspectos como puntualidad, colaboración, disciplina, etc.

**Objetivo:** Promover la competencia amistosa entre compañeros de trabajo

##### Recursos:

Local

Placa de reconocimiento



**Elaborado por:** Lorena Almeida

##### b) Participación en eventos sociales

Se llevará a cabo un preparativo con relación a las festividades características de la época.

**Objetivo:** Aumentar la motivación de los empleados con relación a las diferentes fechas especiales.

**Recursos:**

- Local y decoración
- Refrigerio
- Regalos

Mes	Fecha	Eventos
Febrero	14 de cada año	Día del amor y la amistad
Mayo	1 de cada año	Día del trabajador
	2 do. domingo de Mayo	Día de la madre
Junio	3er domingo de Junio	Día del padre
Diciembre	25 de cada año	Navidad

Elaborado por: Lorena Almeida

**c) Participación en la creación y redacción de un mural informativo.**

**Objetivo:** Fomentar la participación y compañerismo a través de la elaboración de artículos informativos de interés general que ayuden a mantener una comunicación efectiva en la institución.

**Recursos:**

- ✓ Pizarra acrílica
- ✓ Cinta adhesiva
- ✓ Marcadores para pizarra



Elaborado por: Lorena Almeida

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1. Conclusiones

- ✚ El modelo de competencias en la empresa TECNIAROMAS le ayudará analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el fin de tener personal eficiente y seleccionar de manera adecuada los posibles candidatos para los diversos puestos.
- ✚ El modelo de gestión consiste en tener conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo, que la empresa pretende desarrollar y reconocer entre sus empleados, para así cumplir con los objetivos empresariales.
- ✚ El adecuado análisis de las necesidades de cada cargo, permite obtener personal con competencias necesarias de manera que el desempeño sea alto en la empresa.
- ✚ El modelo de gestión por competencias resulta oportuno para la empresa, contar con perfiles de cargos en base a las competencias que necesita el talento humano, logrando así contar con profesionales aptos para desenvolver sus actividades empresariales.
- ✚ El reconocimiento de la importancia de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, ayuda a responder a los nuevos retos.
- ✚ Al integrar el modelo de gestión por competencias para el talento humano, favorece de manera total a la empresa ya que permitirá la identificación de las normas de competencia como tarea en las actividades de la formación profesional, ayudando a la empresa a crear un ambiente de aprendizaje, así como otros elementos de la gestión de recursos humanos, especialmente la autonomía en el trabajo, la participación y la remuneración.
- ✚ La competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo, es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

## 5.2. Recomendaciones

- ✚ Se recomienda contar con un adecuado modelo de competencias que ayude a sobreponerse a las empresas en las fallas de mercado en materia de formación, pero, al mismo tiempo, esto requiere de personal preparado.
- ✚ Es recomendable contar con un modelo de gestión por competencias flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.
- ✚ Se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio, para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.
- ✚ La realización de perfiles de cargos por competencias y la implementación de un modelo de gestión por competencias que integre estrategias, cultura organizacional y el desarrollo de las competencias en los trabajadores, contribuyen a un incremento del desempeño organizacional.
- ✚ Es recomendable contar con personal eficiente que ayude a la empresa a ser competitiva, por lo cual la institución debe reclutar, seleccionar, y evaluar de forma adecuada generando así un ambiente adecuado de trabajo para de esta forma obtener resultados favorables.
- ✚ Se recomienda realizar una reunión de todas las personas que conforman la empresa e impartir todo lo relacionado con el modelo de gestión por competencias para de esta manera obtener resultados favorables en su conocimiento, y tomar en cuenta sus opiniones para obtener éxito en los cambios a realizarse.
- ✚ Se recomienda a la empresa TECNIAROMAS adoptar el modelo de gestión por competencias que se propone ya que cuenta con todo lo necesario para que la empresa desarrolle de manera eficiente sus actividades, dirigiendo de manera exitosa a su personal, obteniendo un desempeño eficaz de los empleados siendo así una empresa altamente competitiva

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alles, M. (2008). En M. Alles, *Dirección Estratégica Recursos Humanos NE, Volumen I* (págs. 60,61,70). Buenos Aires: Granica.
- ❖ Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 122, 243). Brasil: Ltad.
- ❖ Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 243). Brasil: Ltad.
- ❖ Daniel Martínez, P. A. (2012)., *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- ❖ Dalziel,M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coord) Hay Group 2000. *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos* Bilbao.
- ❖ Dutra, G. 2000. *Gestión por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir*. Montevideo; Dutra, Notaro y Asociados.
- ❖ Ernst & Youg (1998). *Gestión por Competencias. Innovación en la Gestión Empresarial*. Madrid.
- ❖ Fitz–Enz, J. (1992). *El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos. Una Nueva Estrategia para los 90*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- ❖ Jiménez B. (1996). *Claves para comprender la Formación Profesional en Europa y en España*. Barcelona: EUB.
- ❖ LevyLeboyer, C. (1996) *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000
- ❖ García, J.A. (1994). *Competencia social y currículo*. Madrid: Alhambra Longman

- ❖ Jerico, P. (2001). En P. Jerico, *Gestión del Talento* (pág. 51). España: Pearson Eduaction.
- ❖ Martínez, D., & Pedros, A. M. (2012). En P. A. Daniel Martínez, *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- ❖ Martins, C. (2008). En el mundo de las fragancias. *Cosméticos y tecnología en*
- ❖ Mondy, W. (2010). En W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 198). México: Pearson Educación.
- ❖ Psicore. (2014). En Psicore, *Batería de competencias laborales -Nivel Administrativo B* (págs. 5,7). Guatemala: Psicore.
- ❖ Rivera, E. (2001). En E. Rivera, *Diabetes Mellitus: Programa Completo Para Su Tratamiento Dietetico* (pág. 52). México: Pax.
- ❖ Santos, A. (2010). En A. Santos, *Gestion del talento Humano y del Conocimiento* (pág. 85). Ecoe.
- ❖ Vargas, F. (2000). "De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas". Boletín cintefor, N° 149, Mayo-Agosto 2000.
- ❖ Wolf, A. (1994). «La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido». Revista Europea de Formación Profesional, (pág 31-37)
- ❖ Zarifian, P. (1995). «La organización autoformativa y el modelo de las competencias: ¿Qué motivos? ¿Qué aprendizajes?». Revista Europea de Formación Profesional, (pág. 5-10)

## LINKOGRAFÍA

- AEC. (s.f.). *La Gestión del talento humano*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de La Gestión del talento humano: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)
- Castillo, C. (2013). *Edulcorantes o endulzantes*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Edulcorantes o endulzantes: [http://www.alimentosysalud.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=81](http://www.alimentosysalud.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=81)
- Gestión de recursos humanos basada en competencias*. (s.f.). Obtenido de [www.gestiopolis.com/.../gestion-de-recursos-humanos-basado-en-compet](http://www.gestiopolis.com/.../gestion-de-recursos-humanos-basado-en-compet).
- Insaforp. (2015). *Instituto Salvadoreño de Formación Profesional*. Recuperado el Miercoles de Marzo de 2015, de [abocales-cat/208-el-sistema-de-normalizacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-en-el-salvadorespanol](http://www.inaforp.gub.ve/abocales-cat/208-el-sistema-de-normalizacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-en-el-salvadorespanol), 4.
- Molina, R., & Argotte, L. (Marzo de 2006). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos: <http://www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf>
- Monsalve, J. (19 de Noviembre de 2009). Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Quimica de los sabores: <http://quimicadelossabores.blogspot.com/2009/11/tipos-de-saborizantes.html>
- Proquimac. (2015). *Colorantes naturales*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Colorantes naturales: <http://www.proquimac.com/es/farmacia:CosFoodandPharma/farmacia:colorante snatur/681:707>
- Proquimac. (2015). *Colorantes Sinteticos*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Colorantes Sinteticos: <http://www.proquimac.com/es/farmacia:CosFoodandPharma/farmacia:colorante sint/681:708>
- Quiminet. (20 de Marzo de 2007). *Los colorantes y su clasificación*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Los colorantes y su clasificación: <http://www.quiminet.com/articulos/los-colorantes-y-su-clasificacion-18841.htm>

Tecniaromas. (s.f.). Obtenido de <http://tecniaromas.com/index.php/m-quienes-somos>

UNAD. (Diciembre de 2009). *Gestion del Talento Humano*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la\\_gestin\\_humana.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html)

[www.eumed.net/libros-gratis/.../Diagnostico%20Organizacional.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/.../Diagnostico%20Organizacional.htm). (s.f.).

## ANEXOS

### PRESUPUESTO

Para la elaboración del modelo de gestión por competencias para el Talento Humano de la empresa TECNIAROMAS S.A. se contará con recursos propios de la empresa, los mismos que se destinará \$1980, para el modelo antes mencionado.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	TIEMPO	COSTO	RECURSOS
<b>Admisión de personas</b>			Talento Humano Económico. \$800,00
Reclutamiento y selección de personal	1 mes	300	
Contratación de personal	3 semanas	300	
Inducción de personal	2 semanas	200	
<b>Aplicación de personas</b>			Talento Humano Económico. . \$600,00
Análisis y descripción de puestos	1 mes	200	
Evaluación del desempeño	3 semanas	400	
<b>Desarrollo de personas</b>			Talento Humano Económico. . \$400,00
Capacitación	1 mes	300	
Mantenimiento de personas	Permanente	100	
Subtotal			\$1800,00
10% Imprevistos			\$180,00
<b>Total</b>			<b>\$1980,00</b>

Elaborado por: Lorena Almeida

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N.-	SEMANAS ACTIVIDADES	MAY.				JUN.				JUL.				AG.				SEP.				OCT.				NOV.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reclutamiento y selección de personal	■	■	■	■																								
2	Contratación de personal					■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Inducción de personal								■	■																			
4	Análisis y descripción de puestos									■	■	■	■	■															
5	Evaluación del desempeño													■	■	■													
6	Capacitación																	■	■	■	■								
7	Mantenimiento de personas																					■	■	■	■	■	■	■	■

**Elaborado por:** Lorena Almeida