



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la
empresa comercializadora de productos de balanceados de camarón
“RUMEYA S.A.” de la provincia de El Oro.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Nagua Domínguez, María Isabel

DIRECTORA: Tapia Carreño, Karla Gabriela, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Karla Gabriela Tapia Carreño.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

Certifica:

El presente trabajo titulación: **Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la empresa comercializadora de productos de balanceados de camarón “RUMEYA” S.A. de la provincia de El Oro**, realizado por **Nagua Domínguez María Isabel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Nagua Domínguez María Isabel** declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la empresa comercializadora de productos de balanceados de camarón “RUMEYA” S.A. de la provincia de El Oro, de la Titulación de **Ingeniería en Administración de Empresas**, siendo **Karla Gabriela Tapia Carreño**, directora 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, conceptos, 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.

Autor: Nagua Domínguez María Isabel.

Cédula: **0702923574**

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y respaldo en todo momento, a mi esposo por darme fuerzas para seguir adelante y encarar las adversidades sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento, a mis hijas que me apoyaron moralmente para no desmayar en mis estudios universitarios, para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

AGRADECIMIENTO

Al haber concluido el presente trabajo de investigación, doy gracias primeramente a Dios por haberme dado inteligencia y sabiduría en esta difícil tarea; a la vez mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, representada por sus autoridades y catedráticos; quienes con su apoyo y dotes intelectuales han hecho posible la culminación de mi carrera, en especial a la Mgs. Karla Gabriela Tapia Carreño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Antecedentes	6
1.2. Capital humano	6
1.3. Talento humano	6
1.4. Gestión del talento humano.....	7
1.5. Objetivos de la gestión del talento humano	8
1.6. Importancia de la gestión del talento humano	8
1.7. La nueva gestión del talento humano	9
1.8. Procesos que involucran la gestión del talento humano	9
1.9. Competencias e importancia del desarrollo de la gestión por competencias	10
1.10. Estructura de gestión de procesos por competencias para el talento humano	11
1.10.1. Restricciones del modelo por competencias.....	12
1.11. Objetivos de un sistema por competencias	12
1.12. Etapas para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias mediante la planificación estratégica del talento humano.....	13
1.12.1. La misión.....	13
1.12.2. Los valores.....	14
1.12.3. La visión.....	14
1.12.4. Objetivos de la organización	15
1.13. Factores que intervienen en la planificación de la gestión del talento humano.....	15
1.14. Procesos a considerar en el análisis de definición de competencias.....	15
1.14.1. Reclutamiento	15
1.14.2. Selección	17
1.14.3. Organización de las personas	22
1.14.4. Modelado de trabajo.....	24

1.14.5.	Administración de la carrera	28
1.14.6.	Evaluación del desempeño	28
1.14.7.	Trabajo en equipo	29
1.15.	Recompensar personas	30
1.16.	Desarrollar personas.....	30
1.17.	Desarrollo organizacional.....	32
1.18.	Retener personas	32
1.19.	Auditar personas.....	33
1.20.	Modelos de competencia	33
CAPÍTULO II.....		36
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA		36
2.1.	Antecedentes.....	37
2.2.	Descripción de la empresa.....	38
2.3.	Filosofía empresarial.....	38
2.2.1.	Misión.....	39
2.2.2.	Visión	39
2.2.3.	Valores, políticas y principios corporativos	39
2.4.	Estructura orgánico funcional.....	41
2.5.	Análisis FODA.....	42
2.6.	Macro ambiente	43
2.7.	Micro ambiente	45
2.8.	Departamento de desarrollo organizacional	45
2.8.1.	Servicios que brinda el área de talento humano hacia el personal	46
2.8.2.	Capacitación	47
2.8.3.	Desarrollo humano	48
2.8.4.	Seguridad y salud ocupacional.....	48
CAPÍTULO III.....		50
MODELO POR COMPETENCIAS		50
3.1.	Objetivo	51
3.2.	Determinación de la muestra	51
3.2.1.	Tipo de estudio.....	51
3.2.2.	Instrumentos de recolección de la información	52

3.2.2.1.	<i>Fuentes primarias</i>	52
3.2.3.	Técnicas de recolección de la información.	52
3.2.4.	Delimitación del problema de estudio	53
3.2.5.	Operacionalización de las variables.....	53
3.2.6.	Población	55
3.2.7.	Descriptivo de la población.....	55
3.3.	Análisis de información del personal de RUMEYA S.A.	56
3.3.1.	Análisis de los puestos y perfil del puesto	57
3.3.2.	Remuneraciones y beneficios.....	66
3.3.3.	Desarrollo y capacitación.....	71
3.3.4.	Clima laboral.....	76
3.3.5.	Conclusiones del análisis de interpretación de las encuestas.....	85
3.3.6.	Análisis de información obtenida de directivos y talento humano	86
3.4.	Modelo por competencias	87
3.4.1.	Justificación	87
3.4.2.	Objeto de estudio	88
3.4.3.	Caracterización de la empresa RUMEYA S.A.....	88
3.4.4.	Competencias requeridas en RUMEYA S.A.	89
3.4.5.	Análisis de los puestos existentes y su estructura del personal por niveles ocupacionales en RUMEYA S.A.	90
3.4.6.	Competencias requeridas según los cargos existentes en RUMEYA. S.A. .	90
3.4.7.	Patrón modelo de perfil de puestos para la empresa RUMEYA S.A.	92
3.4.8.	Proceso de reclutamiento	109
3.4.9.	Proceso de reclutamiento basado en competencias.....	110
3.4.10.	Proceso de selección por competencias.....	112
3.5.	Contratación	116
3.6.	Inducción	117
3.7.	Remuneración y beneficios.....	118
3.8.	Capacitación	119
3.9.	Desarrollo de personal.....	158
3.10.	Gestión y evaluación del desempeño por competencias.....	159
	CONCLUSIONES	160
	RECOMENDACIONES	161
	ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores dentro de la organización.	14
Tabla 2: Tipos de reclutamiento.	15
Tabla 3: Reclutamiento interno.	16
Tabla 4: Reclutamiento externo.	16
Tabla 5: Recopilación de información sobre el puesto.	18
Tabla 6: Ejemplo de ficha de un puesto de trabajo.	18
Tabla 7: Competencias esenciales de la organización.	20
Tabla 8: Técnicas para selección de personas.	21
Tabla 9: Modelo de contenido de puestos.	26
Tabla 10: Modelo de especificaciones para el análisis de puestos.	26
Tabla 11: Ejemplo modelo de cuestionario.	27
Tabla 12: Modelo de equipos de alto desempeño.	29
Tabla 13: Programas de capacitación y su evaluación por niveles.	31
Tabla 14: Matriz de operacionalización de las variables.	54
Tabla 15: Análisis de los puestos y estructura del personal por niveles.	90
Tabla 16: Competencias requeridas según los cargos existentes en RUMEYA. S.A.	90
Tabla 17: Grados asociados a las competencias.	91
Tabla 18: Patrón modelo de descriptor de puesto para Gerente general para la empresa RUMEYA S.A.	92
Tabla 19: Patrón modelo de descriptor de puesto de Jefe de talento humano para la empresa RUMEYA S.A.	93
Tabla 20: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente técnico comercial para la empresa RUMEYA S.A.	94
Tabla 21: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente financiero para la empresa RUMEYA S.A.	96
Tabla 22: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente administrativo para la empresa RUMEYA S.A.	97
Tabla 23: Patrón modelo de descriptor de puesto de Chofer para la empresa RUMEYA S.A.	98

Tabla 24: Patrón modelo de descriptor de puesto de Mensajero y limpieza para la empresa RUMEYA S.A.	100
Tabla 25: Patrón modelo de descriptor de puesto de Estibador para la empresa RUMEYA S.A.	101
Tabla 26: Patrón modelo de descriptor de puesto de Jefe de bodega para la empresa RUMEYA S.A.	102
Tabla 27: Patrón modelo de descriptor de puesto de Asistente administrativo para la empresa RUMEYA S.A.	103
Tabla 28: Patrón modelo de descriptor de puesto de Contador para la empresa RUMEYA S.A.	105
Tabla 29: Patrón modelo de descriptor de puesto de Auxiliar contable para la empresa RUMEYA S.A.	106
Tabla 30: Patrón modelo de descriptor de puesto de secretaria de ventas y facturas para la empresa RUMEYA S.A.	107
Tabla 31: Formato de calificación en fase de selección para los diferentes cargos existentes en la organización.	115
Tabla 32: Detección de necesidades de capacitación.	120
Tabla 33: Presupuesto del plan anual de capacitación.	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de competencias	12
Figura 2: Reclutamiento interno basado en puestos y competencias.....	17
Figura 3: Ejemplo de ficha de formación de competencias.	19
Figura 4: Ejemplo de proceso de selección de personal.	21
Figura 5: Modelo de métodos de socialización organizacional.....	23
Figura 6: Modelo de pautas para la socialización.....	23
Figura 7: Ejemplo de manual de bienvenida.	24
Figura 8: Ejemplo de modelo de competencias en el lugar de trabajo.	25
Figura 9: Ejemplo de los factores para la evaluación del desempeño.	29
Figura 10: Modelo de diagnóstico desarrollo organizacional.	32
Figura 11: Modelo de competencias distintivas.....	34
Figura 12: Instalaciones de RUMEYA S.A.	38
Figura 13: Estructura orgánica de RUMEYA S.A.	41
Figura 14: Estructura de la matriz FODA.	42
Figura 15: Servicios del área de talento humano al personal y Estructura y compensaciones de RUMEYA S.A.	47
Figura 16: Plan de desarrollo humano actual.....	48
Figura 17: Descriptivo de la población de RUMEYA S.A.....	56
Figura 18: Proceso de gestión del talento humano basado en competencias.	87
Figura 19: Proceso de reclutamiento de personal.	109
Figura 20: Proceso de reclutamiento basado en competencias.	111
Figura 21: Fases de selección.	114
Figura 22: Presentación del informe de selección.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Estadística exportaciones de camarón.	44
Grafico 2: Población del personal de RUMEYA S.A. por niveles, número de personas y porcentajes.	55
Grafico 3: Condición laboral en RUMEYA S.A.	57
Grafico 4: Tiempo de trabajo en RUMEYA S.A.	57
Grafico 5: Tiempo de trabajo en el puesto.	58
Grafico 6: Importancia de títulos académicos en RUMEYA S.A.	58
Grafico 7: Nivel de instrucción de trabajadores en RUMEYA S.A.	59
Grafico 8: Consideración de la aplicación de procesos administrativo por competencias RUMEYA S.A.	60
Grafico 9: Conocimiento de las funciones de los empleados de RUMEYA S.A.	61
Grafico 10: Desempeño de empleados de acuerdo a su perfil profesional RUMEYA S.A.	61
Grafico 11: Funciones establecidas de los empleados de RUMEYA S.A.	62
Grafico 12: Percepción de los empleados, respecto a las funciones equitativas RUMEYA S.A.	63
Grafico 13: Percepción de que el puesto de trabajo está acorde a las habilidades y competencias de los empleados de RUMEYA S.A.	64
Grafico 14: Percepción del gusto y de la motivación de los empleados de RUMEYA S.A.	64
Grafico 15: Percepción de la subutilización en el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.	65
Grafico 16: Percepción del plan de reconocimiento o beneficios ligado al desarrollo de competencias en RUMEYA S.A.	66
Grafico 17: Percepción de la remuneración por el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.	66
Grafico 18: Percepción de la remuneración respecto a otras empresas.	67
Grafico 19: Percepción por cambio de trabajo debido a la remuneración económica.	68
Grafico 20: Percepción de los beneficios adicionales en RUMEYA S.A.	69
Grafico 21: Remuneración comparada con otras organizaciones y la responsabilidad del cargo en RUMEYA S.A.	69
Grafico 22: Percepción de las condiciones laborales satisfactorias de empleados de RUMEYA S.A.	70
Grafico 23: Inducción o entrenamiento al ingreso de RUMEYA S.A.	71
Grafico 24: Percepción de las capacitaciones de los empleados de RUMEYA S.A.	71
Grafico 25: Conocimiento de si en RUMEYA S.A. tiene un plan de capacitación.	72
Grafico 26: Percepción de las capacitaciones de RUMEYA S.A.	72

Grafico 27: Percepción de la recepción de la formación para ejecución del trabajo en RUMEYA S.A.....	73
Grafico 28: Percepción de la retroalimentación por parte de los jefes en los empleados de RUMEYA S.A.....	74
Grafico 29: Percepción de la contribución al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes en los empleados de RUMEYA S.A.....	75
Grafico 30: Percepción del clima laboral de los empleados de RUMEYA S.A.....	76
Grafico 31: Percepción del alcance, o cumplimiento de objetivos y las metas en RUMEYA S.A. en base a evaluaciones periódicas.....	76
Grafico 32: Percepción de la frecuencia en la evaluación de los trabajadores de RUMEYA S.A.....	77
Grafico 33: Percepción las oportunidades que brinda la empresa en los trabajadores de RUMEYA S.A.....	78
Grafico 34: Percepción de la motivación en los trabajadores en base al apoyo de sus superiores.....	78
Grafico 35: Percepción del liderazgo aplicable en RUMEYA S.A.	79
Grafico 36: Percepción del trabajo en equipo de RUMEYA S.A.	80
Grafico 37: Percepción de la actitud del jefe inmediato en RUMEYA S.A.	81
Grafico 38: Percepción de la satisfacción por trabajar en RUMEYA S.A.....	82
Grafico 39: Percepción de la autonomía para tomar decisiones en RUMEYA S.A.....	83
Grafico 40: Participación de las actividades culturales en RUMEYA S.A.	83
Grafico 41: Participación de las actividades culturales y recreacionales en RUMEYA S.A.	84

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo formular una propuesta de modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la empresa comercializadora de productos de balanceados de camarón "RUMEYA" S.A. de la provincia de El Oro, como una herramienta estratégica que le permita alcanzar sus objetivos.

Se destaca el análisis situacional de la empresa RUMEYA S.A, que inició sus labores en el 2010; se hizo un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, como falta de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, para definir el estudio orientado al diseño de un proceso sistemático basado en competencias. Se definió un diccionario y modelo de perfil de puesto por competencias, que la empresa debería aplicar, para que se dirija los objetivos del talento humano en torno a un modelo por competencias.

El presente trabajo de investigación, determinará un modelo por competencias, considerando las conclusiones y recomendaciones con el objetivo de mejorar el crecimiento y vinculación de capital humano con la empresa, mediante la propuesta en función de las competencias de los empleados de la organización.

Palabras Claves: gestión, talento humano, competencias, estrategia, evaluación.

ABSTRACT

This research aims to formulate a management mode proposal of human talent based on competencies for the marketing company of shrimp-balanced products RUMEYA S.A. of El Oro province, as a strategic tool towards reaching, its objectives.

It highlights the situation analysis of the company that began, it was started your labor in 2010 was an analysis of the strengths and weaknesses of the company, such as lack of reduction processes, training, development and performance evaluation to define the study oriented to the design of a systematic process based on competences. a dictionary and model of job profile was defined by competencies that the company should apply, so that the objectives of human talent are addressed around a model by competencies.

The present research work will determine a model by competences considering the conclusions and recommendations with the objective of improving the growth and link of human capital with the company, by means of the proposal in function of the competences of the employees of the organization

Keywords: Management, human talent, competences, strategic, evaluation.

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el que actualmente se desenvuelven las empresas, enfrentan cambios continuos, acelerados y con mayores exigencias, lo que hace necesario el diseño de un modelo de gestión basado en competencias, cuyo tema es muy importante y acorde a la actualidad para preservar el talento humano como factor principal de toda empresa o negocio, que permita mejorar la eficacia de gestión, competitividad y su productividad, con la finalidad de garantizar la supervivencia en el mercado. El modelo por competencias es una herramienta que permite identificar y potencializar las destrezas y habilidades del talento humano y poder cumplir con los objetivos planteados (Gómez, 2013).

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para RUMEYA S.A., que le permita mejorar y evaluar los procesos de selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal. Para tal propósito es necesario evaluar la empresa, por lo que se realiza la caracterización de la misma, para determinar los niveles de desarrollo de las competencias corporativas; identificar todos los elementos claves que involucran los procesos de gestión del talento humano como esquemas de cargos, procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo y evaluación; así como también proponer el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.

La elaboración de un modelo de gestión del talento humano por competencias, se convertirá en una propuesta innovadora que permite dar respuesta a la problemática existente en la organización, con la finalidad de mejorar los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, compensaciones y contribuir de esta manera con la optimización del talento humano con eficacia y calidad. La investigación se determina en base a una metodología descriptiva, deductiva, de observación y analítica, mediante la aplicación de 31 encuestas a los clientes internos y entrevista a los directivos de la empresa.

En el capítulo I, se fundamenta teóricamente las bases conceptuales con respecto a la administración, gestión por competencias y todas las etapas necesarias para cumplir con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias.

En el capítulo II, se realiza el análisis situacional de la empresa, para establecer los niveles de desarrollo de las competencias corporativas en la organización, para lo cual se aplica el análisis FODA.

El capítulo III, se fundamenta en la propuesta del modelo por competencias, dentro de la cual comprende la metodología, determinación del objetivo, definición del tipo de investigación y las técnicas e instrumentos para recolectar la información; la determinación de la muestra para aplicación de las encuestas a los trabajadores y entrevistas a los directivos de la empresa; y posteriormente presentar los resultados, los cuales son interpretados y analizados para determinar los factores que afectan la gestión del talento humano por competencias y definir todas las fases del modelo por competencias, como son reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, que permita mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

La investigación se sustenta en la propuesta de un modelo por competencias, realizando la comprobación de la hipótesis y determinando las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

La administración del recurso humano es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, basado en una estructura organizativa y la contribución del esfuerzo humano de manera coordinada, ya que las empresas persiguen objetivos como crecimiento, productividad y competitividad. Sin embargo, las personas tienen objetivos individuales como un buen salario, mejorar su calidad de vida, desarrollo personal; lo que implica que las empresas seleccionen personas que cumplan los requisitos mínimos para poder alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de las personas que desean ingresar a la organización (Vallejo, 2016).

1.2. Capital humano

El incremento de la capacidad de producción es alcanzado con las capacidades de los trabajadores, las mismas que se adquieren con el entrenamiento, la educación, experiencia, conocimiento práctico, habilidades adquiridas y aprendidas que hace que se desempeñen bien en su trabajo. La calidad del trabajo se consigue al incrementar la productividad, para ello hay que invertir en educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos de la organización (Vallejo et al., 2016).

El capital humano se refiere a los conocimientos, educación, capacitación, habilidades, destrezas, pericia de los colaboradores en una empresa. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas dentro del área de recursos humanos para seleccionar, capacitar y motivar a los empleados para lograr que trabajen como socios comprometidos (Dessler y Varela, 2016).

1.3. Talento humano

Consiste en el trabajo que aportan todo un conjunto de personas dentro de una organización; así como también las funciones de seleccionar, contratar, desarrollar y retener a los empleados. El talento humano es el recurso más flexible de toda organización y que genera vitalidad a la organización (Caldera, 2007).

Un talento es un tipo especial de persona, para tener talento se debe poseer cualidades competitivas y diferenciadoras. Existen cuatro aspectos que reflejan el talento o competencia individual.

- **Conocimiento:** es el resultado de aprender a aprender de forma continua; considerando también como el resultado del proceso del aprendizaje.
- **Habilidad:** el saber hacer, aplicar el conocimiento para resolver situaciones; innovando, transformando el conocimiento en resultados.
- **Juicio:** saber analizar la situación y el contexto, mediante el análisis crítico, juzgar los hechos, definir el equilibrio en base a prioridades.
- **Actitud:** es la forma de adaptarse de un individuo en forma activa al entorno y es el resultado de un proceso cognitivo afectivo y conductual, que permite que las cosas fluyan mediante una actitud positiva y emprendedora; y de esta manera alcanzar o superar las metas propuestas; tomando riesgos y gestionando el cambio. Una persona con actitud positiva logra generar valor agregado y excelencia mediante el enfoque a los resultados para generar la autorrealización (Vallejo et al., 2016).

1.4. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano demanda el manejo de los diferentes procesos, los cuales consisten en: reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar, controlar, dar seguimiento a las personas, tomando como base datos confiables para la toma de decisiones, lograr que la gente esté comprometida y con sentido de pertinencia dentro de la organización para lograr productos de buena calidad, productividad y cumplimiento de todos los objetivos. Todo esto se basa en la búsqueda de desarrollo e involucramiento de los empleados elevando sus competencias en base a una comunicación permanente sobre las necesidades tanto de la organización como de los empleados para ayudarlos a desarrollarse, enriquecer su personalidad y mantenerlos motivados (Vallejo et al., 2016).

La nueva gestión del talento humano requiere que las personas tengan tres ingredientes primordiales al mismo tiempo, como son asegurar sus capacidades, compromiso con el proyecto y actuar con celeridad; si falta uno de éstos, no se logra alcanzar resultados superiores. El individuo debe tener buenas intenciones y capacidades, que involucran el

conocimiento y habilidades, “yo puedo”; acción “lo consigo” y el compromiso “quiero hacerlo” (Jericó, 2008).

1.5. Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene como objetivos principales:

- Ayudar a la organización a cumplir sus metas, objetivos y misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: basado en la colaboración del empleado para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Suministrar a la empresa empleados motivados y bien entrenados: dar reconocimientos a los empleados para generar la motivación humana para mejorar el desempeño.
- Contribuir al aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados se sienten felices y satisfechos dentro de la organización.
- Desarrollar y mantener una buena calidad de vida en el trabajo: corresponde a aspectos sobre la experiencia, estilo de la gerencia, autonomía para toma de decisiones, buen ambiente laboral y seguridad para que la empresa sea un lugar agradable y deseable.
- Administrar el cambio: los cambios y nuevas tendencias traen enfoques más sensibles y ágiles que se deben utilizar y manejar para garantizar la supervivencia de las empresas (Chiavenato, 2009).

1.6. Importancia de la gestión del talento humano

La capacidad de una empresa para seleccionar o retener una excelente fuente de trabajo es de vital importancia para el buen giro de todo negocio, ya que no existe un buen proyecto si no está sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo por parte del capital intelectual; y las empresas deben saber mantener la fuerza de trabajo de manera eficiente, entusiasta y con competencias (Chiavenato, 2009).

1.7. La nueva gestión del talento humano

Las claves sobre el impacto del talento humano en toda organización actualmente son las siguientes:

- La innovación: los mercados son muy competitivos por lo que sólo quedan dos opciones innovar o morir y aprovechar espacios sin competencia tratando de captar nuevos clientes.
- Visión y tecnología: va de la mano con la innovación, se debe tener claro lo que se busca y aprovechar la tecnología como proceso acelerador del cambio.
- El miedo, su gran enemigo: al buscar que las personas den lo mejor de ellas, se destierran las fórmulas de gestión tradicional basadas por el miedo.
- Intangibles: todo cliente está en su derecho de escoger productos personalizados en donde los intangibles juegan un papel importante.
- Lo que depende de las personas: el talento ha ganado importancia debido a que de él nacen los intangibles que enamoran a los clientes.
- Los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad; son los actores que unidos contribuyen al éxito de una empresa, creando valor para un crecimiento a largo plazo.
- Medicina relativa: la necesidad de incluir el talento dentro de la estrategia, se está obligando a que ésta sea medida. Se pueden medir interrelaciones del talento tomando como base otros factores como satisfacción del cliente, rotación, ambiente laboral, etc., con lo que se puede demostrar que invertir en talento permite alcanzar los resultados deseados (Jericó, 2008).

1.8. Procesos que involucran la gestión del talento humano

El proceso de gestión de talento humano involucra un conjunto integrado de seis procesos principales:

- **Procesos para integrar a las personas:** incluye reclutamiento y selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas:** incluye procesos de diseño de puesto y evaluación del desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas:** incluye procesos de remuneraciones, prestaciones e incentivos.
- **Procesos para desarrollar personas:** constituyen los procesos de formación, desarrollo, aprendizaje, y administración del conocimiento en general.
- **Procesos para retener personas:** son los procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el desarrollo de las actividades, como higiene y seguridad, calidad de vida y buenas relaciones empleados-sindicatos.
- **Procesos para auditar a las personas:** procesos aplicados para dar seguimiento, controlar y verificar los resultados de las actividades de las personas a través de bancos de datos o sistemas de información administrativas (Chiavenato, 2009).

1.9. Competencias e importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Los nuevos enfoques de talento humano valoran a las personas por sus competencias; por lo tanto, se definen como el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos que la persona debe poseer para poder realizar una actividad determinada. El término competencia se refiere a características de la personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, debido a que cada puesto puede tener diferentes características entre empresas o mercados (Alles, 2008).

La gestión por competencias es una herramienta primordial para desarrollar al capital humano, basado en una estructura que encierra entrenamiento y experiencia necesaria para definir los requerimientos de un determinado puesto o para poder identificar las capacidades de un trabajador; formalizando una alianza estratégica empresa-trabajador generando talentos con desarrollo de carrera, flexibilidad, movilidad y empleabilidad en beneficio de la empresa (Vallejo et al., 2016).

Al hacer un análisis sobre capacidades y competencias, en la educación superior las capacidades son habilidades y oportunidades que en el alumno pueden promoverse y que luego al egresar propiciarían cambios en la sociedad, debido a que son habilidades más complejas donde se involucran aspectos multiculturales y de innovación (Escrich y Lozano, 2013).

La gestión de competencias en un contexto laboral busca profesionales con talento; debido a que las organizaciones apuntan a contribuir a un cambio, introduciendo personas con el perfil adecuado para un determinado puesto de trabajo (Ester, 2016).

La competencia debe inferirse con base en el desempeño de una persona, ya que las acciones representan el hacer y saber hacer. Cada individuo gestiona expectativas y las organizaciones se adaptan a los cambios dentro de un contexto; si la gestión es dinámica implica que las competencias también sufren modificaciones. El éxito de toda empresa depende de la calidad y disposición del capital o recurso humano; es decir la gestión por competencias implica una correcta integración del capital humano dentro de toda organización (Ester, 2016).

1.10. Estructura de gestión de procesos por competencias para el talento humano

Para que un modelo de gestión por competencias sea operativo debe definir nuevos roles, responsabilidades y procesos no únicamente para administrar los conocimientos que tengan los empleados dentro de la organización, sino también para que ésta se incremente mediante nuevas prácticas, tecnologías y socialización de los conocimientos. Para un modelo de gestión por competencias se deben identificar los siguientes pasos:

- **Elaboración de procesos por competencias:** proceso de descomponer tareas para definir un proceso, identificar que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente una tarea.
- **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** identificadas las competencias, se hace la descripción clara de cada uno de los niveles, para realizar las clasificaciones de manera objetiva y eficiente.
- **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto:** individualizar el grado de adecuación o forma de cubrir brechas para identificar a los colaboradores que tienen conocimientos específicos dentro de la empresa y su potencial uso para el puesto, que permita a la organización asignar a la persona más idónea para cada puesto; en caso de no existir la persona dentro de la organización recurrirán a la contratación externa (Vallejo et al., 2016).

1.10.1. Restricciones del modelo por competencias

- **Resistencia al cambio:** conducta natural de los individuos ante cada situación de cambio o diferente, a todo aquello que discrepa frente a los esquemas de pensamiento o acción vigente y tienden a resistirse a lo nuevo o se oponen o molestan por desconocimiento y miedo.
- **El miedo a la fuga de personal:** el capital humano no se puede comprar o vender; si un empleado decide renunciar debido a una oferta de más alto pago o por otra firma competente, entonces cualquier inversión que el empleador pudo haber hecho para mejorar sus destrezas y habilidades se pierden para la empresa (Vallejo et al., 2016).

1.11. Objetivos de un sistema por competencias

El objetivo de un enfoque por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección para administrar al recurso humano de manera integral y alcanzar los siguientes objetivos:



Figura 1: Sistema de competencias
Fuente: (Gómez, 2013)
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez.

1.12. Etapas para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias mediante la planificación estratégica del talento humano

Para empezar un esquema por competencias se debe primeramente definir hacia dónde va la organización en base a los siguientes pasos:

- Definir la misión, visión y validar su vigencia.
- Definición de competencias por parte de los directivos de la organización.
- Pruebas de competencias a grupos de ejecutivos de la organización.
- Validar las competencias.
- Diseñar los procesos de los recursos humanos basados en competencias.

Para ello se definen varios criterios que se consideran efectivos en materia de competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recolectar información.
- Identificar las tareas y sus requerimientos en base a las competencias que se requieran para ejecutarlas, para definir la competencia final y grados.
- Validar los modelos de competencias.
- Aplicar el modelo en el subsistema de recursos humanos.
- Apoyo constante de la máxima autoridad de la empresa durante el diseño del proceso (Alles, 2013).

1.12.1. La misión

En todo proceso de administración estratégica, la misión es el primer componente que una empresa debe declarar, donde se define la estructura y el contexto sobre las cuales se determinarán las estrategias. Toda declaración de misión debe contener cuatro componentes: expresar la razón de ser de una compañía, el motivo de su existencia, la manifestación de los valores claves que la empresa se obliga a respetar y cumplir, la declaración de un estado a futuro deseado y declarar también las principales metas.

Constituye la razón de ser de una organización, el fin o motivo para la que fue creada. Es la descripción de lo que hace una empresa (Hill y Jones, 2009).

1.12.2. Los valores

Constituyen las creencias básicas sobre lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer y que nos ayudan a determinar el comportamiento individual; consisten en normas que rigen el comportamiento de los individuos y las organizaciones y que se deben respetar con sus comportamientos y se pueden verificar de acuerdo a la Tabla 1.

Tabla 1: Valores dentro de la organización.

Valores en el desempeño	Valores en las personas	Valores en los procesos
Ser una empresa proveedora de necesidades aceptada en el mercado.	Orgullo y entusiasmo.	Apertura y confianza en las relaciones.
Responsabilidad con la seguridad y salud ocupacional de las personas.	Comunicación y mantener informadas a las personas.	Ética y responsabilidad social.
Competitividad.	Igualdad en oportunidades.	Fomentar la creatividad, innovación y riesgos.
Responsabilidad con la mejora continua	Profunda aceptación de la diversidad.	Cumplimientos a las disposiciones y normas.
Administradores deben administrar.	Apertura y confianza con las personas.	Formulación participativa de objetivos, medición y retroalimentación.
Elitismo: los excelentes deben estar en la cima.	Imparcialidad: las percepciones y sentimientos son importantes.	Toma de decisiones.
Las recompensas: un desempeño excelente tiene que ser recompensado.	Trabajo en equipo.	Acciones en base a la misión visión organizacional.
Eficacia: hacer las cosas correctas.	Ley y orden: un buen sistema de leyes y normas adecuadas y justas.	Reconocimiento al logro de resultados y productos con calidad.
Eficiencia: hacer las cosas correctamente.	El conocimiento: suaviza al enemigo	La competitividad: el mejor sobrevive.
La economía: toda actividad cuesta, nada es gratis.	La oportunidad: el que toma riesgos gana.	Responsabilidad: cada persona es responsable de lo que hace.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.12.3. La visión

Es la imagen de cómo se ve la organización en un futuro dentro de un tiempo o espacio, generalmente se utiliza una proyección a cinco años de lo que pretende ser la empresa con la ayuda de las personas que la integran, en la visión se expone el estado futuro que desea alcanzar una compañía (Vallejo et al., 2016).

1.12.4. Objetivos de la organización

Es el resultado deseado que persigue toda organización en un periodo determinado y se basa en seis criterios como: enfocarse a los resultados que pretende alcanzar; ser congruentes con los objetivos y metas de la organización; ser específicos y bien definidos; deben ser objetivos, cuantitativos y reales; fijarse períodos determinados sea en días, semanas meses, año; y por último deben ser alcanzables (Vallejo et al., 2016).

1.13. Factores que intervienen en la planificación de la gestión del talento humano

Existen muchos factores como el ausentismo considerado como la ausencia, faltas o retrasos al llegar al trabajo; la rotación como el flujo producto de las salidas o ingresos de personal y cambio de requisitos de la fuerza de trabajo (Vallejo et al., 2016).

1.14. Procesos a considerar en el análisis de definición de competencias

1.14.1. Reclutamiento

En una acción recíproca, las empresas escogen a las personas que desean ingresarlas como colaboradores, así como también las personas escogen donde quieren trabajar y dejar sus esfuerzos y competencias. El reclutamiento constituye un puente entre el mercado de trabajo y la organización de acuerdo tabla 2, 3 y 4, se puede verificar los tipos de reclutamiento, las ventajas y desventajas.

Tabla 2: Tipos de reclutamiento.

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none">▪ Las vacantes se llenan con trabajadores internos de la organización.▪ Promoción, transferencia y aplicación de nuevas oportunidades.▪ Ofrecer una carrera de oportunidades a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">▪ Las vacantes se llenan con candidatos externos.▪ Aplica reclutamiento de afuera mediante proceso de selección para llenar las vacantes.▪ Ofrece oportunidades para captar candidatos externos.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 3: Reclutamiento interno

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovecha potencial humano interno. ▪ Motivar el desarrollo profesional de trabajadores. ▪ Incentivar la permanencia y fidelidad de trabajadores. ▪ Estabilidad y pocos cambios en el contexto. ▪ El trabajador es conocedor de la cultura organizacional. ▪ Probabilidad de mejor selección al conocer a los candidatos por ser internos. ▪ Menos costos de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bloqueo de nuevas ideas, experiencias y expectativas. ▪ Continuar estilo conservador y favorece la rutina actual. ▪ Continúa inalterado el patrimonio humano de la empresa. ▪ Ideal en empresas burocráticas y mecanizadas. ▪ Conserva la cultura organizacional existente. ▪ Bloquear ideas nuevas o el ingreso de personas más idóneas. ▪ Sistema cerrado de reciclaje continuo.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 4: Reclutamiento externo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar gente nueva con talento y nuevas expectativas. ▪ Enriquecer el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos, destrezas y habilidades. ▪ Aumentar el capital intelectual con nuevos conocimientos. ▪ Renovar la cultura organizacional y nuevas aspiraciones. ▪ Incentivar la interacción de la empresa con el mercado de candidatos. ▪ Enriquecer el capital intelectual más rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta la motivación de trabajadores actuales. ▪ Reduce la fidelidad de los trabajadores. ▪ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir candidatos nuevos implicando costos para ello. ▪ Implementación de esquemas de socialización organizacional a nuevo personal. ▪ Costos más elevados, excesivo, demorado e inseguro en comparación con el reclutamiento interno.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

En la figura 2, se observa la fase de reclutamiento interno basado en puestos y competencias.



Figura 2: Reclutamiento interno basado en puestos y competencias.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.2. Selección

El éxito de toda organización depende de la calidad de las personas que trabajan en ella y que generan productividad, calidad, competitividad ya que las organizaciones no funcionan sin personas y dependen de las competencias de las personas, y del capital humano de las empresas.

Deben estar establecidas las bases de la selección del personal, así como la recopilación de información del puesto que debe contener: descripción y análisis de puestos, técnicas de incidentes críticos, solicitud de personal, análisis del puesto en el mercado e hipótesis de trabajo (Vallejo et al., 2016).

Información acerca del puesto sobre la base del proceso de selección.

Tabla 5: Recopilación de información sobre el puesto.

Recopilación de información sobre el puesto					
Descripción y análisis del puesto.	Solicitud de personal.	de	Investigación del puesto en el mercado.	Técnicas de incidentes críticos.	Hipótesis de trabajo.
Ficha del puesto					
Entrevistas	Pruebas de conocimientos	de	Pruebas psicológicas	Pruebas de personalidad	Técnicas de simulación o pruebas técnicas

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

El proceso de selección consiste en elegir el mejor candidato para cada puesto de trabajo, en función de los criterios de selección del perfil, para lo cual se desarrolla un modelo de ficha que permitirá generar una amplia información del empleado.

Tabla 6: Ejemplo de ficha de un puesto de trabajo.

Ficha del puesto	
Título del puesto:	Bodeguero
Código	Fsp-01
Departamento:	Bodega general
Horario:	8:00 a 16:30
Funciones:	Control y verificación de la calidad de productos. Registros y pedidos. Llevar y controlar inventarios. Logística interna.
Responsabilidades:	Efectuar el control de ingresos y salidas de mercadería de la bodega. Verificar la calidad de la mercadería que ingresa y sale de bodega. Realizar reportes en caso de pérdidas o daño de mercadería. Codificar la mercadería que ingresa a bodega.

	<p>Verificar las existencias para la planificación respectiva.</p> <p>Mantener el almacén bajo el criterio." Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio".</p> <p>Efectuar movimientos de los productos a las áreas respectivas o despachos.</p>
Competencias:	Conocimientos de contabilidad básica y manejo de kardex.
Formación:	Bachiller en contabilidad o afines
Experiencia:	Tres años mínimo
Aptitudes:	Capacidad de trabajar bajo presión, agilidad, motivación, sentido de organización.
Observaciones:	
Firma:	
Fecha:	

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Se presenta a continuación una figura en donde se estructura todos los componentes que debe contener la ficha de competencias mínimas que requiera la organización para cada cargo.



Figura 3: Ejemplo de ficha de formación de competencias.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Se presenta a continuación un modelo de ficha de definición de competencias mínimas para un determinado cargo.

Tabla 7: Competencias esenciales de la organización.

Competencias esenciales de la organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Liderazgo • Oferta del valor al cliente • Imagen de marca 		
Competencias funcionales para cada unidad	Competencias gerenciales	Competencias individuales
Competencias: tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Imaginación • Nuevos productos • Anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio. • Enfoque en el cliente. • Enfoque en resultados. • Espíritu de equipo. • Creatividad e innovación. • Eficacia.
Competencias f: producción Calidad Productividad Innovación Logística		<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en resultados • Trabajo en equipo • Visión sistemática
Competencias f: mercadotécnica Atención al cliente Oferta de valor Asistencia después de la venta		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Posventa • Enfoque en los resultados • Eficacia
Competencias f: finanzas Planificación Control Costos		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Espíritu de equipo • Comunicación 		

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Se presenta a continuación una guía que incluye todas las técnicas que deben aplicarse para una correcta aplicación del proceso de selección de personas.

Tabla 8: Técnicas para selección de personas.

Selección de merecimientos	Conocimientos Experiencia Habilidades
Pruebas de conocimiento o de capacidad	Generales: cultura general, idiomas Específicas: conocimientos técnicos y cultura profesional.
Pruebas psicológicas	Pruebas de aptitudes: generales y específicas.
Pruebas de personalidad	Expresivas Proyectivas Inventarios
Entrevista	Entrevista: dirigida Entrevista: no estructurada
Examen Médico	Ficha médica pre ocupacional
Técnicas de simulación	Psicodramas, dinámica de grupo. Dramatización. Resolución de casos

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

En la figura 4, se detalla un resumen del proceso para una correcta selección de personal:

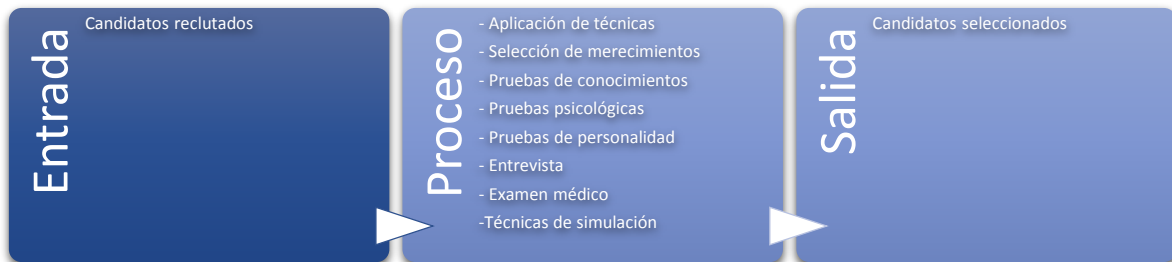


Figura 4: Ejemplo de proceso de selección de personal.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.3. Organización de las personas

Dentro del proceso de organizar y colocar personas es imprescindible orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos con su respectiva evaluación de desempeño; para lo cual se basa en:

- Orientación a las personas: orientar y colocar personas en sus actividades, dejando claras sus funciones y objetivos dentro de la organización, para mejorar la calidad e incrementar la productividad; ya que al orientar determinamos la posición de alguien en función a su puesto.
- Cultura organizacional: consiste en las ideas, creencias, costumbres, reglas, procedimientos, técnicas, o definida también como el conjunto de normas, valores, expectativas y valores que se comparten entre todos los miembros de la organización y que influyen en la puntualidad, productividad, calidad en la atención a clientes e identidad organizacional.
- Programas de orientación: orienta a las personas sobre la cultura organizacional, cargo a ocupar y expectativas de trabajo con la finalidad de reducir la ansiedad de las personas, la rotación, ahorrar tiempo y sentido de pertinencia.
- Facultad en la toma de decisiones: otorgar poder, autoridad y responsabilidad a los individuos para que sean más proactivos y activos. Esto ayuda a los miembros de la organización en temas de: responsabilidad en la ejecución de sus tareas, mejoramiento continuo, orientación a las metas a alcanzar, enfoque hacia el cliente, trabajo en equipo, enfoque hacia la misión y visión organizacional y agregar valor a la organización (Vallejo et al., 2016).

La presente figura describe el modelo de métodos de socialización organizacional sustentados en: socialización organizacional, proceso de selección, contenido del puesto, programa de integración, equipo de trabajo y el supervisor como tutor.

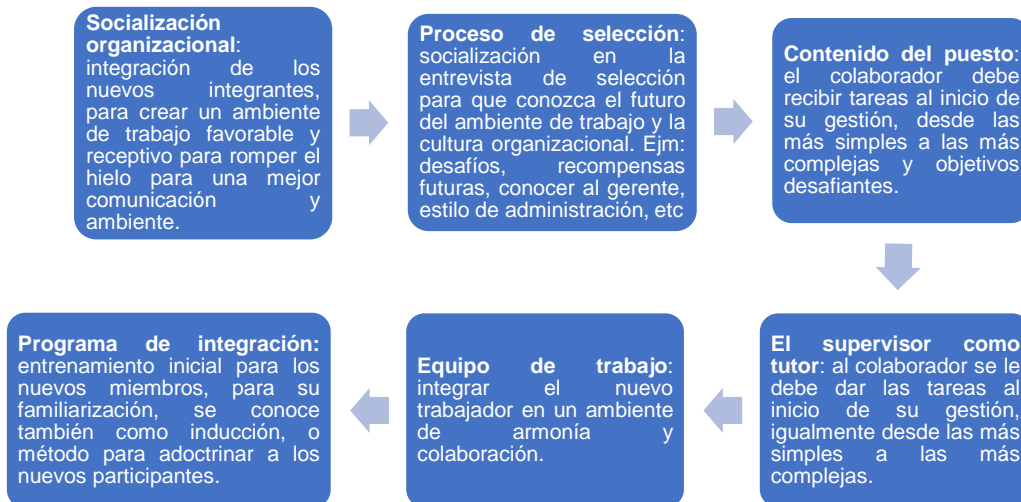


Figura 5: Modelo de métodos de socialización organizacional.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Dentro del modelo de pautas para la socialización es importante considerar, ciertas dimensiones enfocadas en potenciar la estructura organizacional de la empresa los beneficios que ofrecen la organización; así como los perfiles y funciones de los colaboradores. A continuación, en la figura 6 se determina el modelo a seguir:

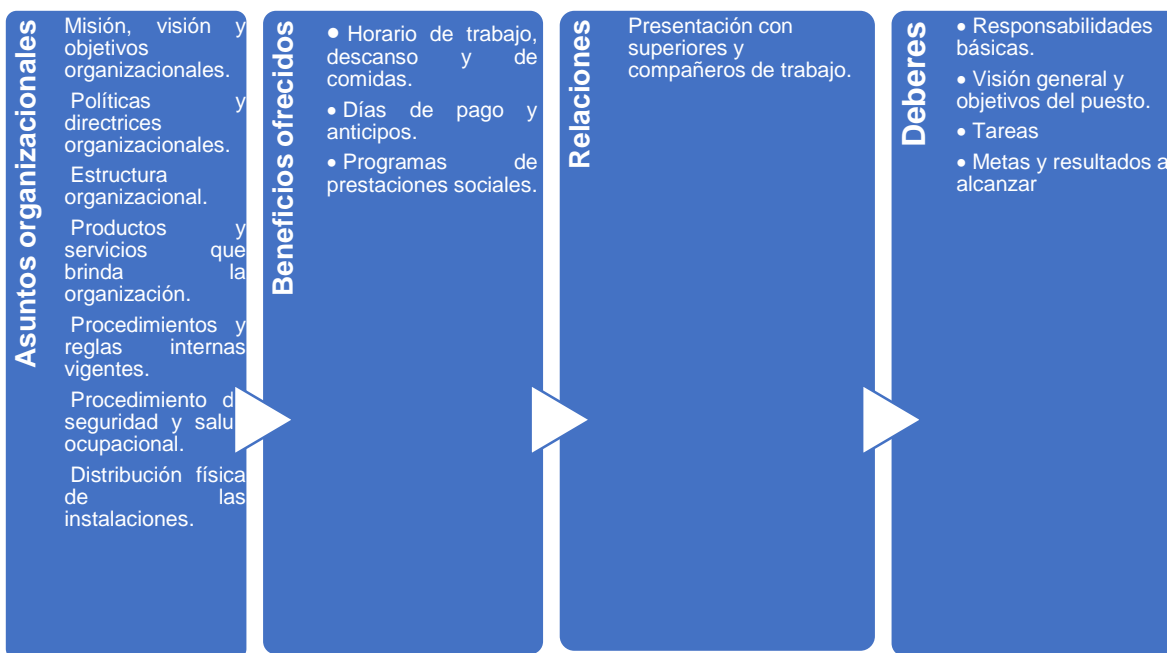


Figura 6: Modelo de pautas para la socialización.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Es importante tener un buen manejo del manual de bienvenida a los nuevos empleados, para ello se describe un ejemplo que permitirá vincular la misión y visión de la empresa con los objetivos profesionales personales y profesionales del empleado.

Manual de bienvenida



Figura 7: Ejemplo de manual de bienvenida.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.4. Modelado de trabajo

Consiste en la manera como se distribuyen las tareas, la estructura de puestos, diseño organizacional, relación de puestos si son rígidos, fijos, permanentes, definidos, cerrados, individualizados o limitados.

Sin embargo, mientras más flexible es la estructura organizacional, los puestos pueden ser convertibles y existirán equipos multidisciplinarios y auto-dirigidos en vez de fijos o permanentes. El modelo debe abarcar el concepto, diseño, descripción y análisis del puesto, así como también los métodos para reunir datos sobre el puesto, administración de la carrera y el trabajo en equipo (Vallejo et al., 2016).

En la figura 8, se presenta el modelo de la distribución de tareas, la estructura de puestos, diseño organizacional, y relación de puestos.



Figura 8: Ejemplo de modelo de competencias en el lugar de trabajo.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.4.1. Análisis de los puestos

Consiste en detallar lo que un puesto exige a su ocupante en términos de habilidades y capacidades para que pueda desempeñarse eficientemente en el mismo, basado en la descripción del puesto; qué, cómo, cuándo y porque lo hace, así como también define los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe tener, las responsabilidades y condiciones para desempeñarse como requisitos mentales, físicos, de responsabilidad y condiciones de trabajo (Vallejo et al., 2016).

Se presenta un modelo que servirá de guía para definir la información que involucra el desarrollo de las actividades en un determinado puesto.

Tabla 9: Modelo de contenido de puestos.

Contenidos del puesto	¿Qué se hace?	Tareas y actividades a desempeñar
	¿Cuándo se hace?	Periodicidad: mensual, semanal, diaria, periódica, esporádica, etc.
	¿Cómo se hace?	Con personas, maquinaria, equipos o datos.
	¿Dónde se hace?	Lugar de trabajo y ambiente.
	¿Por qué se hace?	Objetivo del puesto, metas y resultados a alcanzar.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

En la siguiente figura se presenta un modelo de los requisitos mínimos que se deben definir para realizar un análisis de un determinado puesto de trabajo:

Tabla 10: Modelo de especificaciones para el análisis de puestos.

Requisitos mentales	Instrucción básica necesaria. Experiencia Iniciativa Aptitudes
Requisitos físicos	Esfuerzo físico Concentración mental y visual Habilidades y destrezas Complexión física
Responsabilidad	Supervisar personas Equipamiento, materiales e instrumentos Documentos, dinero o títulos Contactos externos e internos
Condiciones de trabajo	Ambiente físico para el trabajo Riesgos de accidente.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.4.2. Modelos para reunir datos sobre el puesto

Existen otros métodos para obtener datos sobre los puestos: entrevistas, cuestionarios y la técnica de observación y se puede hacer una serie de preguntas como:

- ¿Qué puesto tiene actualmente?
- ¿Qué actividad realiza en él?
- ¿Cuándo lo hace?, ¿semanal, quincenal, diariamente, esporádicamente?
- ¿Cómo lo hace, métodos y procesos que emplea?
- ¿Por qué lo hace, sus metas y objetivos?
- ¿Cuáles son sus principales obligaciones o responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas labora, en base a condiciones de seguridad y salud ocupacional? ¿Qué conocimientos, habilidades y experiencia requiere su puesto?
- ¿Qué requisitos físicos requiere su puesto?
- ¿Quiénes son sus clientes o proveedores internos o externos?
- ¿Quién es su jefe inmediato y cómo se reporta ante él?
- ¿Quiénes son sus subordinados y como se relacionan?, explique (Vallejo et al., 2016).

Tabla 11: Ejemplo modelo de cuestionario.

Nombre:	Título del puesto:
Departamento:	Superior Inmediato:
1. Resumen de obligaciones: describa con sus propias palabras lo que usted hace.	
2. Conocimiento profesional: qué conocimientos aplica en su trabajo.	
3. Equipamientos: realice una lista de instrumentos y equipos que utiliza en la realización de su trabajo, ejemplo: calculadora, computadora, motores, etc.	
4. Responsabilidades: realice una lista de responsabilidades de manera decreciente y su porcentaje de tiempo que utiliza en el mes.	
5. Contactos: realice una lista de los departamentos o contactos que mantiene con otros departamentos sean internos o externos y defina obligaciones y responsabilidades que implica.	
6. Supervisión ejercida: su puesto tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique que puestos están bajo su supervisión.	

7. Supervisión recibida: ¿indique la frecuencia de supervisión que usted recibe por parte de sus superiores? frecuentemente, rara vez, a veces o nunca.
8. Decisiones: explique qué tipo de decisiones toma en su puesto de trabajo.
9. Condiciones de trabajo: indique las condiciones en que usted trabaja, ejemplo: ruidos, temperaturas, trabajo externo, etc.
10. Requisitos para el puesto: indique los requisitos mínimos y necesarios para el puesto: Conocimientos..... Conocimientos específicos..... Experiencia..... Habilidades o destrezas.....
11. Información adicional: describa información adicional no solicitada en los puntos anteriores.....
12. Firma ----- Fecha:

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.5. Administración de la carrera

Consiste en la secuencia de puestos y actividades que ejecuta una persona dentro de una organización en base a un plan de carrera para preparar al personal para que con el tiempo ocupe puestos más grandes (Vallejo et al., 2016).

1.14.6. Evaluación del desempeño

Consiste en la medición, evaluación y monitoreo basado en cuatro aspectos principales como: los resultados, el desempeño, las competencias y los aspectos fundamentales para conseguir el éxito.

La evaluación del desempeño consiste en la valoración sistemática de actuación de cada persona en base a las funciones que desempeña, metas resultados, competencias y su potencial de desarrollo (Vallejo et al., 2016).

En la figura 9, se describen los factores que intervienen en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

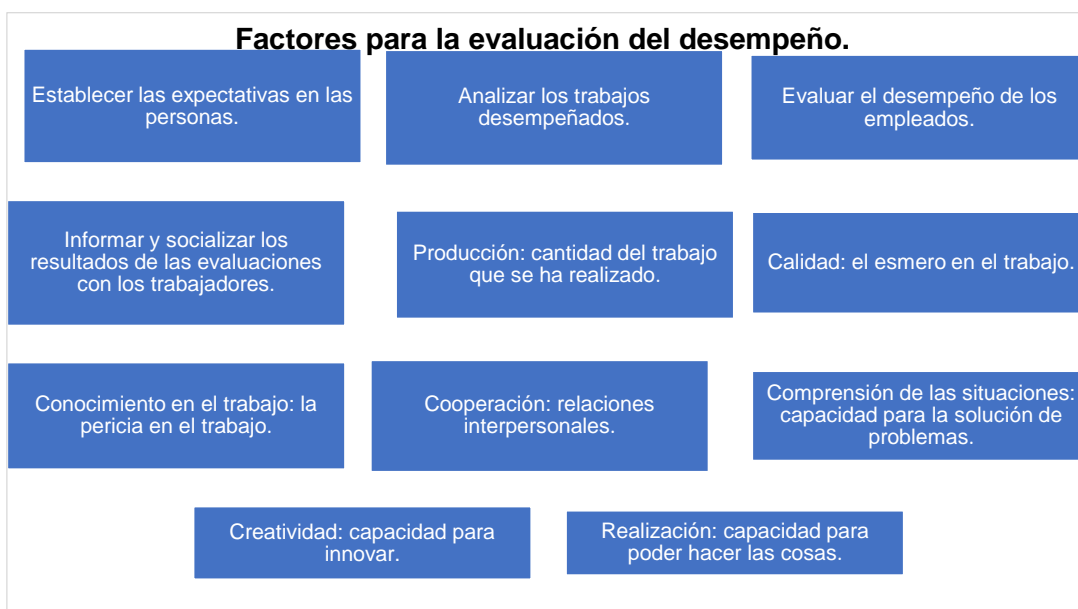


Figura 9: Ejemplo de los factores para la evaluación del desempeño.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.14.7. Trabajo en equipo

Consiste en el conjunto de personas con un objetivo común o que comparten mismos intereses y deciden de forma conjunta.

Tabla 12: Modelo de equipos de alto desempeño.

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿Dónde estamos ahora?	Analizan la situación Balance del equipo
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Misión Visión Objetivos o propósitos
¿Cómo llegar ahí?	Objetivos Planes de acción
¿Qué esperan de nosotros?	Confiabilidad Responsabilidades Reglas mínimas
¿Qué apoyo necesitamos?	Entrenamiento Aprendizaje

¿Qué tan eficaces somos?	Cuestionamiento Procesos
¿Qué reconocimientos necesitamos?	Reconocimientos Recompensas
¿Quiénes somos?	Autoevaluación Auto-comprensión Valores y principios

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.15. Recompensar personas

Constituye la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, o retribución, realimentación o reconocimiento por su desempeño en la organización. Existen recompensas organizacionales, remuneraciones, salarios, criterios para preparar el plan de remuneración, política salarial, programas de incentivos, recompensas o sanciones, prestaciones y servicios adicionales (Vallejo et al., 2016).

1.16. Desarrollar personas

Tiene relación con la educación, los modelos de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo que garanticen que el hombre pueda realizar todo lo que pueda hacer en base a sus potenciales tanto innatos como adquiridos; no significa sólo proporcionarles información sino también darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, ideas, modificación de hábitos y comportamientos que los hagan más eficientes. Consiste en capacitación para desarrollar cualidades en las personas y prepararlos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos en base a un diagnóstico de necesidades, programas o planes de capacitación, aplicación de dichos programas y evaluación de los resultados de dichas capacitaciones (Vallejo et al., 2016).

Dentro del desarrollo de personas también tenemos el desarrollo de carrera que consiste en la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional y algunas veces cada vez más altos y complejos. Para un correcto plan de capacitación es necesario los siguientes pasos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación a satisfacer.
- Diseño de un programa de capacitación.
- Aplicación del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación (Vallejo et al., 2016).

Los programas de capacitación se pueden evaluar de acuerdo a la descripción que se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13: Programas de capacitación y su evaluación por niveles.

NIVEL	DESCRIPCIÓN.
Nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la eficiencia organizacional. ▪ Mejoramiento de la imagen de la empresa. ▪ Mejora el clima laboral. ▪ Mejorar las relaciones entre empleados y con la organización en general. ▪ Mejor trato a los clientes. ▪ Facilitar el cambio e innovación. ▪ Incrementar la eficiencia. ▪ Contribución activa de los gerentes y directivos para la mejora continua.
Nivel del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del ausentismo y cambios o rotación del personal. ▪ Personal altamente motivado aportan a la eficacia individual y grupal. ▪ Mejora continua de los trabajadores. ▪ Mejoramiento de actitudes y comportamiento de las personas. ▪ Incremento de las competencias en las personas. ▪ Mejora la calidad de vida en el trabajo. ▪ Mejora la creatividad en los empleados. ▪ Instaurar valor agregado.
Nivel de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste del personal a los requisitos de los puestos. ▪ Equipos más colaborativos. ▪ Aumento y mejora de la productividad y calidad. ▪ Reducción de accidentes laborales. ▪ Participación activa de los trabajadores.
Nivel de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de objetivos de capacitación en relación con los objetivos organizacionales. ▪ Rendimiento financiero de la inversión en capacitación va en beneficio de la organización.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Los conocimientos deben ser compartidos e intercambiados y difundidos entre los colaboradores de toda organización. Se sugiere también el método de rotación de puestos, puestos de asesoría, negociador de conflictos, etc. (Vallejo et al., 2016).

1.17. Desarrollo organizacional

Conocido como DO es un enfoque de cambio en donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con ayuda de consultores internos o externos, para cambios de conductas, o de objetivos organizacionales y un análisis de la competencia.

Se utiliza también el DO para la reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías, productos, servicios o cultura organizacional, para ello se utilizan tres fases: diagnóstico de situación, intervención para modificar conductas mediante la aplicación de refuerzos positivos y la evaluación de cambios. Utilizado también el DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías, productos, servicios y cultura organizacional, con el enfoque de cambio en la organización (Vallejo et al., 2016).

En la figura 10, se describe un modelo de diagnóstico de desarrollo organizacional de una organización.

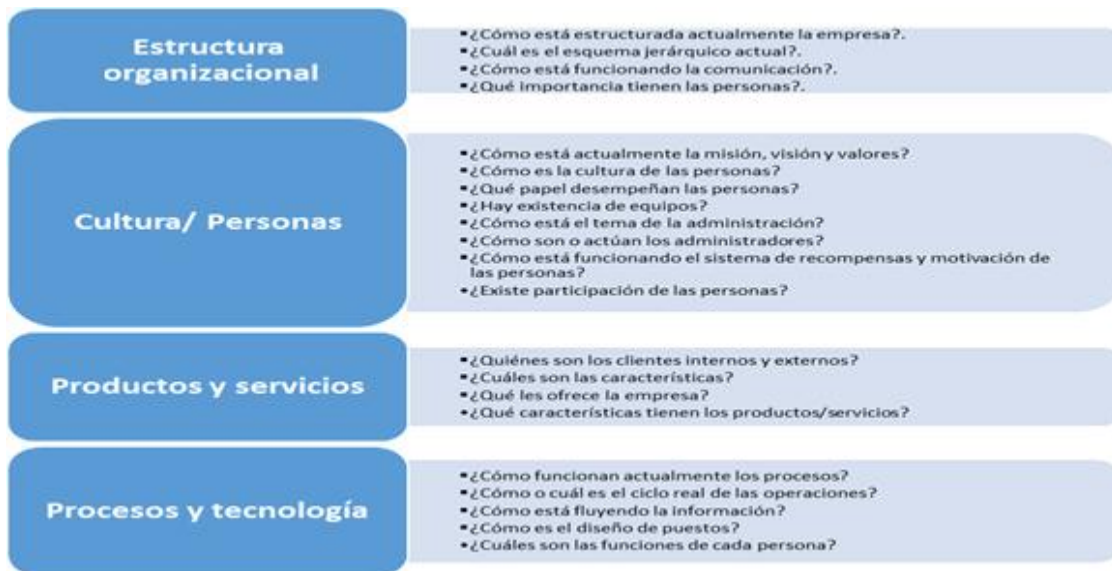


Figura 10: Modelo de diagnóstico desarrollo organizacional.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

1.18. Retener personas

La administración del talento humano trata de retener personas y mantenerlas satisfechas, motivadas, asegurándose de mantener buenas condiciones físicas, psicológicas y sociales

tomando como base las relaciones con las personas y los diversos problemas que afectan el desempeño laboral que pueden ser personales, económicos, de salud, diversas preocupaciones como transportación, compromisos, drogas, tabaco, alcohol; y que afectan el comportamiento laboral y es necesario darles ayuda a colaboradores en estas situaciones.

Para ello se realiza un diseño o programa de relaciones con los empleados basado en la comunicación, cooperación, protección, ayuda y disciplina. También se basa en el levantamiento de propuestas de los colaboradores y recompensar aquellas que tengan aplicación práctica dentro de la organización mediante reconocimientos o recompensas monetarias, públicas, vacaciones extras u otro beneficio adicional o programas de reconocimiento como créditos o programas de ayuda psicológicos para resolver problemas personales, de trabajo.

La higiene y seguridad en el trabajo también juega un papel importante que busca proteger la integridad física y mental de trabajador y prevención de riesgos. Por último, también la relación empresa sindicatos la cual es bueno mantener buenas relaciones para poder establecer acuerdos ganar-ganar (Vallejo et al., 2016).

1.19. Auditar personas

Consiste en seguir, orientar, acompañar, controlar y mantener el cumplimiento de reglas y reglamentos establecidos en la organización, dando seguimiento a la ejecución de las actividades para garantizar el cumplimiento de planes y objetivos, supervisión que se realiza a través de las líneas staff; a través de la observación práctica de las personas, en base a patrones y determinar acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas; con la finalidad de obtener datos para darle información a tiempo a los gerentes para que tomen las mejores decisiones (Vallejo et al., 2016).

1.20. Modelos de competencia

Existen algunos modelos, que son reconocidos en función del análisis de las competencias:

- **Modelo de competencias distintivas:** las personas poseen ciertas características con los que se desenvuelven exitosamente. Considera una combinación de habilidades cognitivas, interpersonales, de liderazgo, motivacionales, actitudes y conocimientos.

Primeramente, se realiza un análisis estratégico para determinar brechas a reducirse o eliminarse para llegar al estado deseado, se identifican a las personas talentosas, luego se identifica cuáles son los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para lograr sus resultados sobresalientes a través de entrevistas conductuales y finalmente se identifican los comportamientos críticos que realizan las personas de desempeño superior para identificar las características que poseen y que les permite comportarse exitosamente.



Figura 11: Modelo de competencias distintivas.

Fuente: (Saracho, 2005).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Permite identificar, evaluar y desarrollar las competencias que generen ventajas competitivas y los resultados esperados son: identificación del talento, mejorar la calidad de liderazgo y de la competitividad de la empresa (Saracho, 2005).

- **Modelo de competencias genéricas:** existen ciertas conductas típicas que permiten que una persona pueda desempeñarse correctamente en un puesto; y cuyas conductas son generales o genéricas. Se fundamenta en los

comportamientos, habilidades, cognitivas y de liderazgo y sólo incluye algunos conocimientos específicos.

La metodología aplicada inicia con la selección de empresas exitosas para identificar mejores prácticas de cada puesto para agrupar las conductas claves o críticas y armar un diccionario de competencias, este modelo no permite escalas o niveles; así como también se construyen herramientas de selección de personal, evaluación de 360 grados y entrevistas conductuales y programas de capacitación.

Este modelo permite definir, evaluar y desarrollar competencias que generan efectividad a la gestión de la organización y los resultados esperados son: mejorar la calidad de gestión, mayor alineamiento de la misión - visión y estrategias por parte de mandos medios (Saracho, 2005).

- **Modelo de competencias funcionales:** este modelo se basa en que existen ciertos resultados mínimos para cumplir con los estándares de productividad, calidad y seguridad para cumplir las metas de producción. Este modelo se basa en el desempeño tomando en cuenta conocimientos técnicos y aplicados, habilidades y destrezas específicas y se toman en cuenta aspectos actitudinales de los modos requerido para realizar bien el trabajo. Este modelo es funcional y menos humanista, permite evaluar y desarrollar competencias para que las personas mantengan sus niveles de calidad, productividad y seguridad, los resultados que persigue este modelo son: aumento de producción y mayor claridad sobre la responsabilidad orientada a resultados (Saracho, 2005).

CAPÍTULO II.
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

La empresa RUMEYA S.A. se constituye el 14 de julio de 2010, cuyo objeto principal es dedicarse a la importación, exportación, distribución, compra venta, comercialización y elaboración de alimentos balanceados para el sector camaronero; explotación, procesamiento, comercialización y exportación de especies bioacuáticas; producción y cría de camarón y otras actividades pesqueras o laboratorios; instalación o montaje de plantas frigoríficos para procesamiento o embalaje de camarón y otras actividades relacionadas al sector acuícola.

Inicia sus actividades dedicándose principalmente a la compra venta de alimento balanceado para camarón en virtud de que la empresa ALICORP S.A. de Lima Perú les asigna la distribución del alimento balanceado de marca NICOVITA, cuya competencia eran tres marcas de productos similares que se distribuyen en la provincia de El Oro, como son: WAYNE, AGRIPAC, EXPALSA; sin embargo actualmente se han sumado PURINA, PCO, SKRETING Y PRONACA, situación que les obliga a ser más competitivos y a mejorar sus métodos organizacionales de administración del recurso humano por competencias, para garantizar su permanencia en el mercado.

Con el auge del sector camaronero en el año 2012, aumenta la participación del producto NICOVITA en el mercado nacional, y local; por lo que la empresa empieza a crecer simultáneamente, adicionalmente debido a que los productos poseen varias certificaciones ISO, las ventas se expandan hacia a provincia de El Guayas, Santa Elena, Esmeraldas y Manabí.

En el 2017, cumplen 7 años de operación y es reconocida por la entrega oportuna del producto y la asistencia técnica gratuita que brindan sus técnicos al sector camaronero de la provincia de El Oro y parte del Guayas. Gracias al esfuerzo y constancia de todos los trabajadores, la empresa ha alcanzado altos grados de reconocimiento, confianza y aceptación, lo que les ha permitido incrementar sus ventas mensuales; y aportar al desarrollo de la zona de Hualtaco ubicada en el cantón Huaquillas, donde funcionan sus instalaciones, convirtiéndose en una empresa que contribuye a mejorar la productividad camaronera de la provincia de El Oro.

2.2. Descripción de la empresa.



Figura 12: Instalaciones de RUMEYA S.A.
Fuente: RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Es una empresa mediana, constituida como sociedad anónima, cuyo objeto principal es la distribución y comercialización de producto de balanceado para camarón; en la actualidad tiene 31 empleados distribuidos en las diferentes áreas existentes tanto directivas, administrativas, financieras, comercialización y operativas. La distribución y despacho del producto la realizan por vía terrestre y marítima; en sus instalaciones cuenta con un área para acopio o bodega de almacenamiento y otra bodega adicional ubicada a orillas del estero Huayla, para el despacho de producto hacia la bodega número 2 ubicada en Puerto Bolívar del cantón Machala.

Adicionalmente, tiene un área donde funcionan las oficinas administrativas y una segunda planta de reuniones para directivos y socios de la organización.

2.3. Filosofía empresarial

Con respecto a la filosofía corporativa, por el momento no tienen actualizado su plan estratégico; sin embargo, ALICORP S.A. – NICOVITA, ha implementado en RUMEYA S.A. un plan estratégico en donde han definido su misión, visión, principios, valores y ciertas políticas.

2.2.1. Misión

Ser una empresa que cree en la provincia de El Oro, en su gente y en su desarrollo, líderes en la distribución y comercialización con calidad y seguridad alimentaria para el sector camaronero, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental.

2.2.2. Visión

Ser al 2020 una empresa líder en la distribución y comercialización de alimentos balanceado para camarón en la provincia de El Oro; satisfaciendo a los consumidores y clientes con productos de calidad óptima, de manera oportuna y con un excelente servicio.

2.2.3. Valores, políticas y principios corporativos

La empresa tiene definido en su plan estratégico, los valores, políticas y principios corporativos que guían el accionar de la empresa, con la finalidad de poder brindar un servicio eficiente de comercialización de alimentos de balanceado de camarón, para generar desarrollo en la provincia de El Oro.

2.2.3.1. Valores

Constituyen valores de la empresa RUMEYA S.A.:

- Efectividad.
- Responsabilidad.
- Integridad.
- Solidaridad.

2.2.3.2. Políticas

La empresa ha establecido algunas políticas y procedimientos acorde a las necesidades generales de la empresa y a las diferentes áreas existentes dentro de la misma; entre las principales políticas que rigen la empresa citamos las siguientes:

- Expandir y mantener los canales de distribución con calidad.
- Contribuir con la responsabilidad social y ambiental.
- Optimizar los costos fijos y variables.
- Incrementar la cartera de clientes.

2.2.3.3. Principios

Sus principios son específicos y se relacionan con los diferentes grupos de interés e influencia de la empresa:

Consumidores: una de las primeras responsabilidades es proveer de productos de alta calidad, de manera oportuna; que permitan dotar de alimento balanceado para el sector consumidor camaronero; contribuyendo al desarrollo de la provincia de El Oro, para lograr la satisfacción de todos sus clientes.

Colaboradores: en virtud de ser una empresa familiar, lidera a sus colaboradores con el ejemplo de trabajo, de forma justa, ética y competente. Tiene un alto grado de respeto con sus colaboradores, reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa, no tolera la deshonestidad, promueve el trabajo en equipo, con orden y seguridad, ofrece igualdad de oportunidades de empleo, acorde a sus necesidades, motiva con el ejemplo y acoge sugerencias o recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.

Clientes: trabaja conjuntamente con sus clientes ofreciendo oportunamente siempre productos de calidad y asistencia técnica personalizada para el cultivo óptimo de camarón. Innova sus procesos para liderar en el mercado en el que se desenvuelve y atiende los pedidos de sus clientes mediante la entrega del producto de manera rápida y prolífica.

Comunidades: es consecuente con su responsabilidad corporativa, ya que siempre busca tener las mejores relaciones con las comunidades y asociaciones de productores de camarón y cooperativas pesqueras. Comparte sus experiencias y conocimiento para contribuir al desarrollo y al mejoramiento del sector acuícola de la provincia de El Oro. Paga los impuestos, genera trabajo en el sector de Puerto Hualtaco del cantón Huaquillas de la provincia de El Oro, es respetuosa y solidaria con las personas. Debido a que sus instalaciones están ubicadas en la margen del estero, aplica prácticas ambientales amigables con el medio ambiente para evitar la contaminación del ecosistema.

Proveedores: practica permanentemente el respeto a sus proveedores, con el cumplimiento de los beneficios justos establecidos para la negociación y comercialización del producto y marca de la que cuentan con la franquicia NICOVITA para su distribución; dentro de un marco de comportamiento ético y responsable con sus obligaciones. Promueve el cumplimiento de las leyes y normativas que rigen su operación, con una conducta social responsable.

Socios: debido a que es una empresa familiar, actúa responsablemente con sus socios, manteniendo y ampliando su mercado, mediante la búsqueda continua de nuevos clientes, impulsando la investigación continua y actualización de sus profesionales y técnicos, para la búsqueda de ideas creativas y poder brindar una mejor asesoría técnica a sus clientes y de esta manera obtener mayores resultados y desarrollo del sector camaronero; garantizando de esta manera la venta del producto que comercializan a fin de reeditar las inversiones de los socios.

2.4. Estructura orgánico funcional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional legalizada, ni manuales de funciones; sin embargo, en base al plan estratégico implementado por ALICORP S.A. – NICOVITA a continuación, se detalla la estructura organizacional actual:

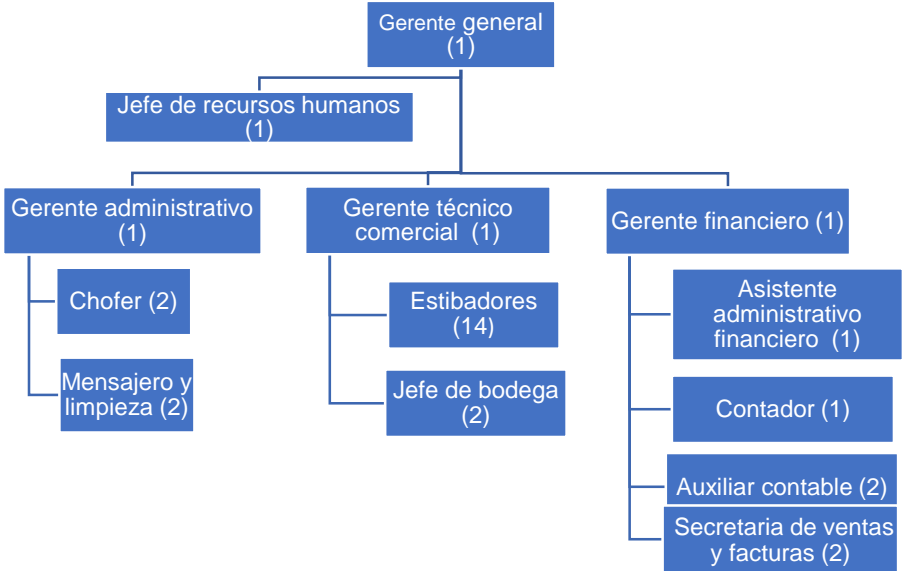


Figura 13: Estructura orgánica de RUMEYA S.A.
 Fuente: RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA nos permite analizar la situación actual de la empresa, para determinar o conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee, información obtenida en base a reuniones sostenidas con el gerente y trabajadores de la empresa, para lo cual se levantó información basado en los conceptos básicos de los componentes de la matriz presentada en la figura No. 14.

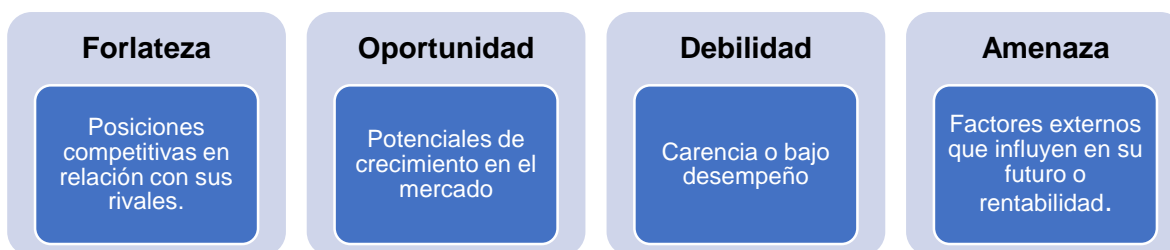


Figura 14: Estructura de la matriz FODA.

Fuente: RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Fortalezas

- La marca del producto tiene un alto posicionamiento en el mercado.
- Los productos que distribuyen son reconocidos por su garantía y calidad.
- Clientes potenciales fijos.
- Remuneración de acuerdo al perfil profesional del personal.
- Personal altamente comprometido con la organización.
- Infraestructura y equipamiento tecnológico actualizado.

Debilidades

- Clima laboral inadecuado del personal
- Falta de un sistema de capacitación permanente al personal.
- Condiciones laborales inadecuadas para el personal operativo
- Falta de estructura organizacional-funcional y actualización de su plan estratégico.

Oportunidades

- Crecimiento poblacional.
- Aumento de clientes fijos y potenciales por el incremento del sector camaronero.

- Expansión del mercado para incorporar nuevos puntos de venta.

Amenazas

- Inestabilidad política, cambios drásticos en la economía nacional o internacional.
- Reacción de las asociaciones o cooperativas pesqueras y ecológicas.
- Falta de apoyo gubernamental.
- Presencia de fuertes temporadas invernales y/o fenómenos climatológicos.
- Presencia de plagas y epidemias.

2.6. Macro ambiente

Según datos de la Cámara nacional de acuacultura, las exportaciones de camarón en el Ecuador en el año 2016, han subido considerablemente en comparación con los años anteriores, lo que obliga a las empresas productoras de camarón a ser más competitivas y mejorar la calidad de la producción de camarón, situación que influye en el incremento de la demanda de alimento balanceado de camarón, lo que genera más competitividad entre las empresas distribuidoras de alimento para camarón y la búsqueda de valor agregado para permanecer en el mercado.

Analizando los factores externos que influyen en la gestión del talento humano de RUMEYA S.A., podemos señalar que la empresa cuenta con el apoyo de 31 colaboradores que laboran dentro de la empresa, la mayoría de ellos son de la provincia de El Oro, como se puede apreciar en la figura 13, con lo cual la empresa genera trabajo en dicha provincia; el macro ambiente también lo componen los consumidores y su amplia lista de clientes potenciales con los que cuenta actualmente, lo que les permite ser una empresa competitiva, generando puestos de trabajo y estabilidad laboral para sus empleados dentro de la localidad donde se desenvuelve y contribuir al desarrollo del sector camaronero de la provincia de El Oro y aporte al Estado a través del pago oportuno de sus impuestos. A continuación, se presenta la información estadística de las exportaciones de camarón en los últimos años.

Exportaciones de camarón de 1994 a 2016 (ene - dic) libras vs dólares

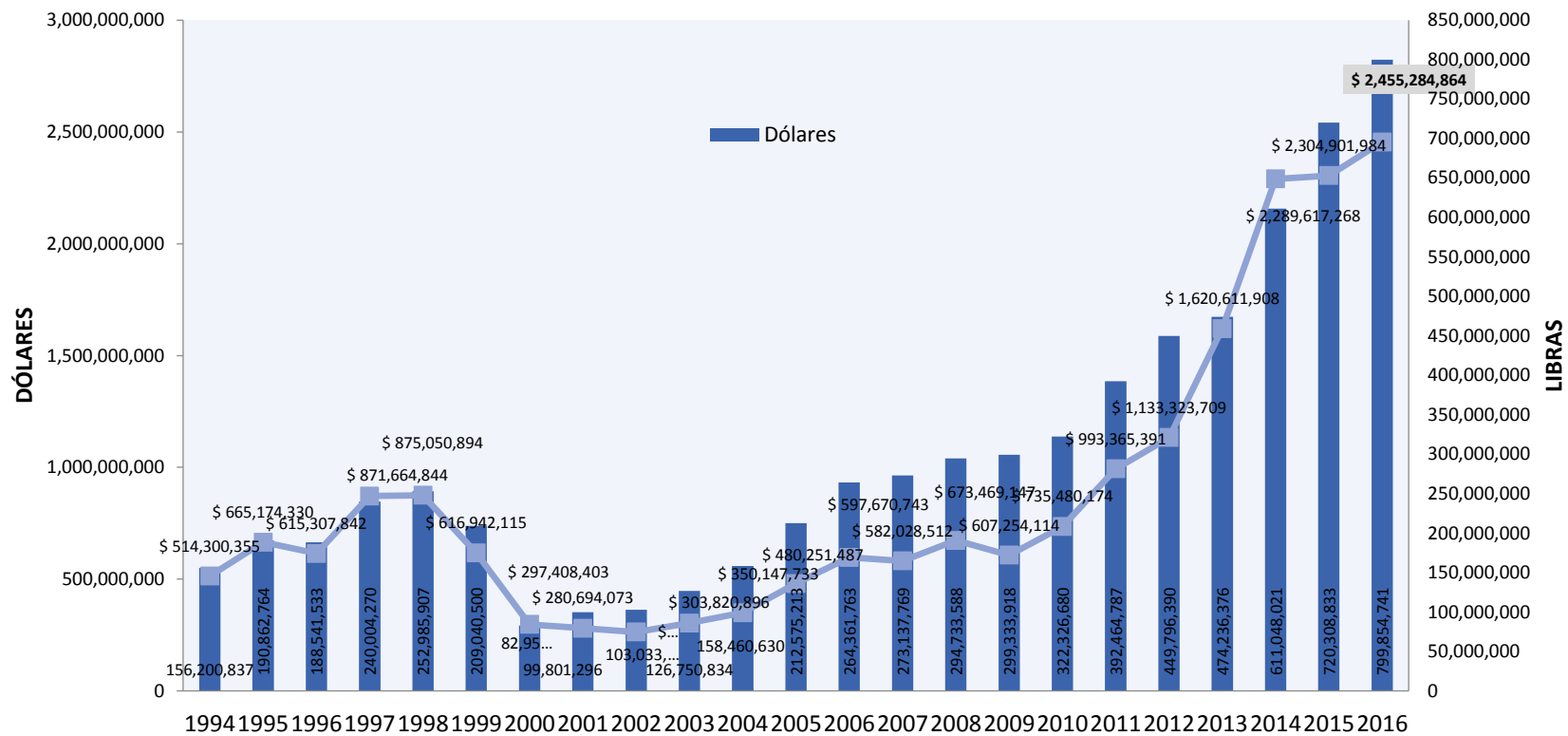


Gráfico 1: Estadística exportaciones de camarón.

Fuente: (Acuacultura, 2017)

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

2.7. Micro ambiente

El microambiente de RUMEYA S.A.; está conformado por las diferentes actividades que desempeñan los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo administrativos y operativos; tratando de dar énfasis en las bodegas, para que los trabajadores operativos laboren en equipo; adicionalmente la empresa cumple estrictamente con las normas de bioseguridad para mantener el producto de manera adecuado y evitar la contaminación; así, como también mantener un ambiente agradable y seguro para los 31 colaboradores que laboran en la empresa.

En base al análisis situacional, la empresa cuenta con un alto posicionamiento del producto en el mercado local, reconocidos por su garantía y calidad, adicionalmente la empresa tiene un alto porcentaje de clientes fijos; así como también el personal que posee tiene un alto compromiso con la empresa. Sin embargo, no cuentan con una estructura orgánica funcional y de un plan de capacitación permanente que le permita mejorar los procesos de gestión del talento humano, para poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades de aumento de sus clientes potenciales y la expansión del producto en el mercado. Las bodegas permanecen abiertas al público para despacho por tierra y marítima, para generar ventas y ganancias que les permitan ingresos suficientes para garantizar la estabilidad laboral de los colaboradores.

2.8. Departamento de desarrollo organizacional

El talento humano es considerado como el activo principal de la empresa, ya que sin ellos no existiría la empresa y su razón de ser; cuenta con un departamento financiero y administrativo del cual depende un jefe de recursos humanos; sin embargo, aún no cuentan con una estructura organizacional ni manual de funciones debidamente aprobado, en donde se definan puntualmente las diferentes funciones del personal existente en la empresa.

El área de recursos humanos tiene muy clara su misión y visión como departamento y hacia dónde quieren llegar para optimizar esta área, en virtud de que cuidan el aspecto humano, debido a que es una empresa familiar; motivo por el cual, mantienen de manera óptima las relaciones interpersonales a nivel directivo y administrativo y cuya misión y visión son:

Misión D.O.: “Somos un equipo comprometido con el bienestar y desarrollo de nuestra empresa, para generar un buen servicio de comercialización de alimento balanceado para camarón, focalizado a las necesidades de nuestros clientes”.

Visión D.O.: “Ser reconocidos como un equipo confiable, participativo que contribuya en generar nuevas estrategias para la mejora de nuestra organización, con equipos u maquinaria acorde a la actualidad para mejorar las competencias y promover una mejor cultura.

El departamento D.O., no tiene una estructura definida y aprobada, motivo por el cual los empleados realizan múltiples funciones de las diferentes áreas tanto financiera, técnica y comercial; lo que no permite generar un desempeño óptimo; ya que el jefe de recursos humanos muchas veces colabora con la facturación, gestión de cobro, despacho, control de bodegas, etc., o comparte estas tareas con el área administrativa financiera o viceversa.

2.8.1. Servicios que brinda el área de talento humano hacia el personal

Dentro de la figura 15 se detalla los servicios y beneficios que brinda el área de talento humano, como son: registro de información, servicios monetarios, pago de nómina, alimentación, planes de reconocimiento, valoración salarial y descripción de funciones.

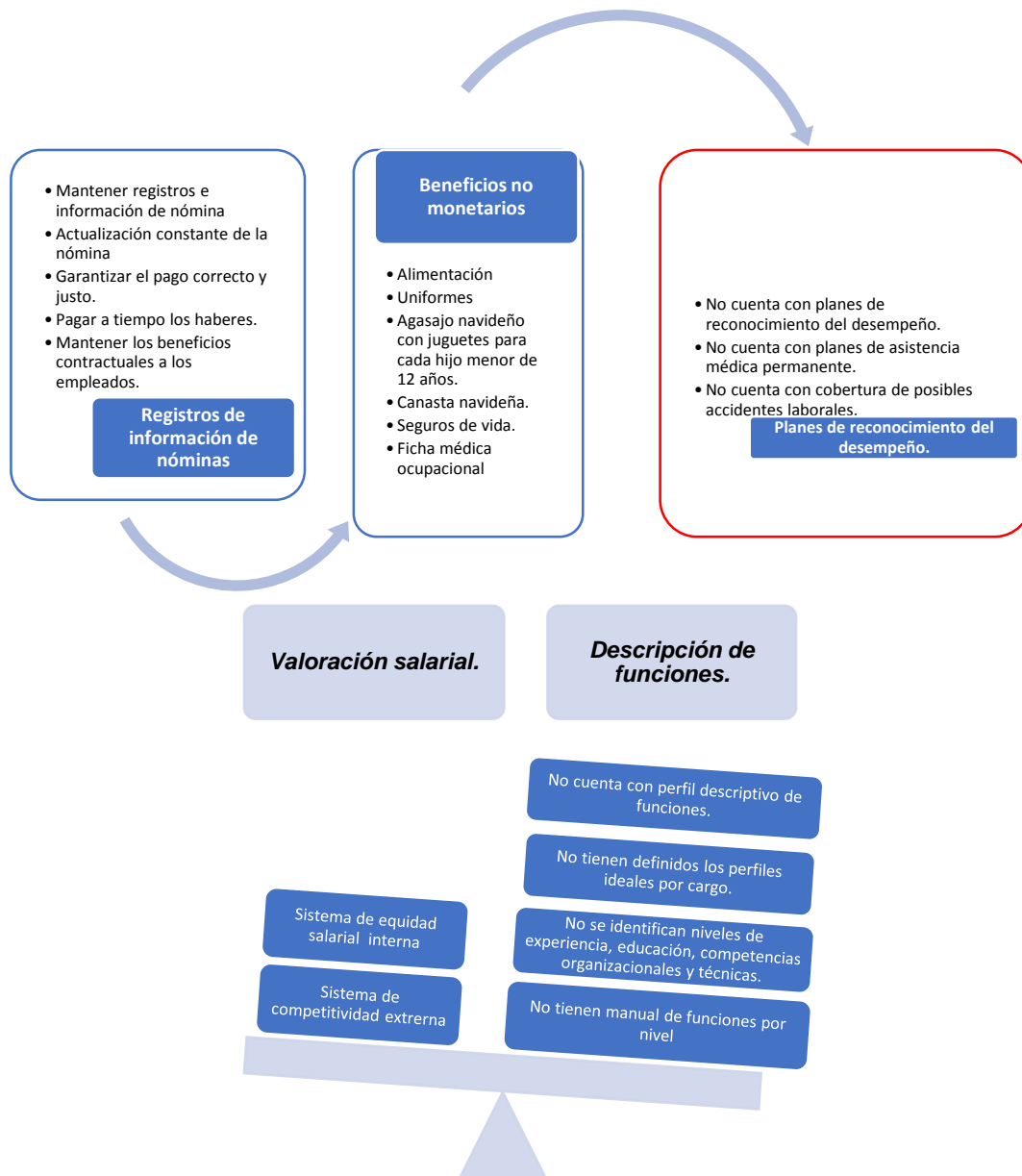


Figura 15: Servicios del área de talento humano al personal, estructura y compensaciones de RUMEYA S.A.
 Fuente: RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

2.8.2. Capacitación

Con respecto al proceso de inducción de personal al momento del ingreso, no tienen definido un protocolo de inducción para el nuevo personal, pero si explican a los nuevos empleados las consideraciones generales de la empresa, los productos que venden, su misión, visión y actividades a realizar. Actualmente no cuentan con un plan de capacitación

ni aplican formularios para levantamiento o diagnóstico de necesidades de capacitación DNC, no cuentan con convenios o planes y gestión para conseguir capacitaciones gratuitas o por organismos competentes del sector o gestión para generar más capacitaciones a todos los empleados de la empresa.

2.8.3. Desarrollo humano

Como se puede observar en la figura 16, se detalla el plan de desarrollo humano que se debe considerar en la empresa como son: selección de personal, evaluación de desempeño y planes de carrera.



Figura 16: Plan de desarrollo humano actual
Fuente: RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

2.8.4. Seguridad y salud ocupacional

Promueven y vigilan que las condiciones de seguridad se mantengan en base a la supervisión que realiza el jefe de recursos humanos y el gerente técnico comercial; y en lo que respecta a salud ocupacional, la empresa no cuenta con un departamento médico; pero sí, contratan eventualmente un médico para realizar fichas médicas ocupacionales anuales y seguimientos a enfermedades para promover y vigilar que las condiciones de seguridad industrial y salud ocupacional se mantengan en buenos niveles.

No tienen conformado ni registrado ningún comité o unidades de seguridad e higiene del trabajo.

De los procesos mencionados anteriormente y que corresponden al área de desarrollo organizacional, serán objeto de estudio del presente trabajo investigativo, lo concerniente

a desarrollo humano y capacitación debido a que los procedimientos aplicados actualmente no son los más efectivos; motivo por el cual, es necesario la implementación de una propuesta de modelo de gestión del talento humano por competencias, que les permita mejorar la efectividad.

CAPÍTULO III.
MODELO POR COMPETENCIAS

3.1. Objetivo

El objetivo del presente capítulo se basa en el desarrollo tres etapas fundamentales:

1. Determinar la muestra del proyecto de investigación
2. Interpretar los resultados en base a la población
3. Elaborar la propuesta de un modelo por competencias para la empresa RUMEYA S.A.

3.2. Determinación de la muestra

En virtud de que la población total objeto del estudio de la presente investigación, está constituida por 31 empleados y trabajadores de RUMEYA S.A. y considerando que la población es muy pequeña, se toma como base para el estudio, la población total existente.

3.2.1. Tipo de estudio

Se utiliza el método descriptivo-cualitativo, debido a que con ello se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa RUMEYA S.A.

Descriptivo-cualitativo: describe las necesidades de proponer un modelo de gestión por competencias en la empresa RUMEYA S.A., mediante la aplicación de técnicas actualizadas para determinar las competencias, que permitan mejorar el desempeño del personal.

Se recurrirá a varios métodos empíricos como:

- **Descriptivo cualitativo:** para estudiar los hechos, fenómenos, casos y describir las necesidades de proponer un modelo de gestión por competencias en la empresa RUMEYA S.A., mediante la aplicación de técnicas actualizadas para determinar las competencias, que permita mejorar el desempeño del personal.
- **Método participativo:** mediante la participación del personal operativo, administrativo y directivo, en los diálogos o entrevistas que se realicen.

- **Método deductivo:** mediante este método se podrá recopilar información en base a datos existentes de la empresa, para realizar un estudio de análisis situacional del personal existente en cada nivel; para poder determinar su formación profesional, su participación y su incidencia en el desarrollo y productividad en la empresa.
- **Método de observación:** mediante esta metodología se determina el proceso desde su etapa inicial hasta la obtención de la información, determinando las mejoras que se deban incorporar en RUMEYA S.A.
- **Método analítico:** para la interpretación y análisis de datos obtenidos del estudio.

3.2.2. Instrumentos de recolección de la información

En la recolección de la información se utilizarán las siguientes fuentes:

3.2.2.1. Fuentes primarias

Se utilizará fuentes de información primarias a través de la recolección de información directa del personal de la empresa RUMEYA S.A., a través de encuestas; también se realizó entrevistas a los directivos de la empresa (ver anexo 1 y 2).

3.2.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se realizarán a través de libros, revistas, páginas web y otros documentos corporativos de la empresa RUMEYA S.A.

3.2.3. Técnicas de recolección de la información.

El propósito de este estudio es diseñar un modelo de gestión por competencias en RUMEYA S.A., a través de las siguientes etapas:

- Etapa 1. Revisión documental: se revisarán textos, revistas, libros y documentos de la empresa RUMEYA S.A.

- Etapa 2. Análisis de la dirección estratégica de la organización: analizará la orientación estratégica con la finalidad de identificar los factores críticos basados en la misión, visión y estructura organizacional de RUMEYA S.A.
- Etapa 3. Entrevistas a personas claves: se entrevistará al gerente de la empresa y a los encargados de recursos humanos, con la finalidad de identificar las competencias que deben tener los empleados de la organización para lograr los objetivos de la empresa.
- Etapa 4. Se realizarán reuniones con los empleados de la organización con la finalidad de poder definir las competencias identificadas en la etapa anterior y todos los comportamientos que se asocien a las mismas.
- Etapa 5. Análisis de la información: se recopilará toda la información suministrada en las etapas anteriores, con la finalidad de medir el estado actual de las competencias y proponer el modelo de gestión del talento humano basado en las competencias que se definan.

3.2.4. Delimitación del problema de estudio

La investigación se enmarca en el entorno del desarrollo empresarial y específicamente la unidad de análisis en la empresa RUMEYA S.A., ubicada en el cantón Huaquillas de la provincia de El Oro.

3.2.5. Operacionalización de las variables

- **Variable dependiente**
Gestión del talento humano por competencias
- **Variable independiente**
Competencias presentes.
Nivel de desarrollo de competencias.

Tabla 14: Matriz de operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE
VARIABLE DEPENDIENTE Gestión del talento humano por competencias	Diseños de cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los cargos. • Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita e inspecciones a la empresa. • Manual de funciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargos. • Instrucciones en reclutamientos y selección. • Políticas para reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas con el talento humano.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación, desarrollo y procesos de entrenamiento y transferencia de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la organización • Cambios en los procesos. • Implementación de nuevas funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y mandos medios. • Directivos y talento humano en general.
VARIABLES INDEPENDIENTES Competencias presentes Nivel de competencias organizacionales	Competencias presentes en base al plan estratégico de la empresa, la misión, visión y objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	Encuesta aplicada a propietarios de la empresa y profesionales con experiencia en el sector.
	Competencias organizacionales de nivel estándar, desarrollado o de alto desempeño	0-20 puntos en nivel estándar. 21-35 puntos en nivel desarrollado. 36 a 50 puntos en nivel alto desempeño	Encuesta a empleados y su evaluación entre pares, jefes y autoevaluación.

Fuente: (Vallejo et al., 2016).

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.2.6. Población

La población consiste en el conjunto completo de elementos que tienen una característica similar o en común que es el objeto del estudio. Esta definición también incluye todos los sucesos en que podría concretarse un fenómeno o experimento. La población puede ser finita o infinita (Gorgas, 2011).

En el caso de RUMEYA S.A., tiene una población total de 31 empleados, y por tratarse de una muestra mínima, se tomará como base del estudio a todos los empleados para realizar el diseño del modelo de gestión por competencias.

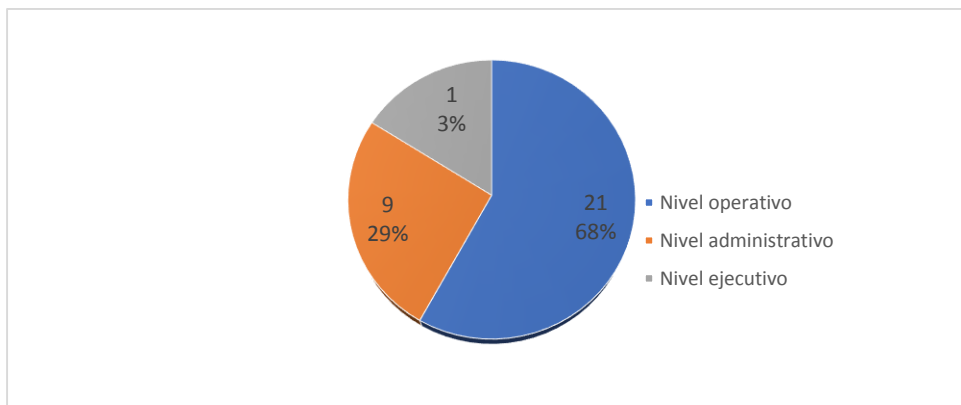


Gráfico 2: Población del personal de RUMEYA S.A. por niveles, número de personas y porcentajes.
Fuente: RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.2.7. Descriptivo de la población

La empresa cuenta con un total de 31 empleados en la que existen 13 cargos, además el diseño de un modelo de gestión por competencias se proyectará a una estructura organizacional de mediano plazo.

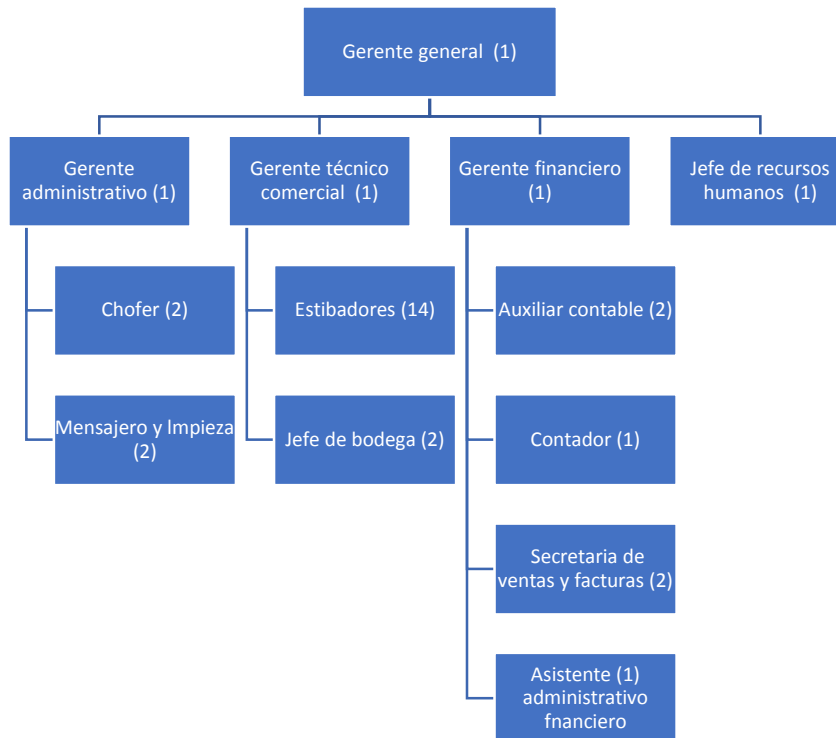


Figura 17: Descriptivo de la población de RUMEYA S.A.
 Fuente: RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.3. Análisis de información del personal de RUMEYA S.A.

Para el desarrollo del presente capítulo se han identificado los elementos claves que integran los procesos de gestión del talento humano por competencias, y en base a los cuales se diseñó una encuesta para todos los trabajadores y una entrevista al gerente y al jefe de talento humano, con la finalidad de obtener información, cuyos resultados sirvan de base para la elaboración de un modelo de gestión del talento humano por competencias, principalmente para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño del talento humano.

La empresa cuenta con un total de 31 empleados, en la que existen 13 cargos, y por tratarse de una muestra mínima, se tomará como base del estudio para aplicación de las encuestas, a todos los empleados, y en base a los resultados realizar el diseño del modelo de gestión por competencias (ver anexo 3 y 4).

3.3.1. Análisis de los puestos y perfil del puesto

Condición laboral

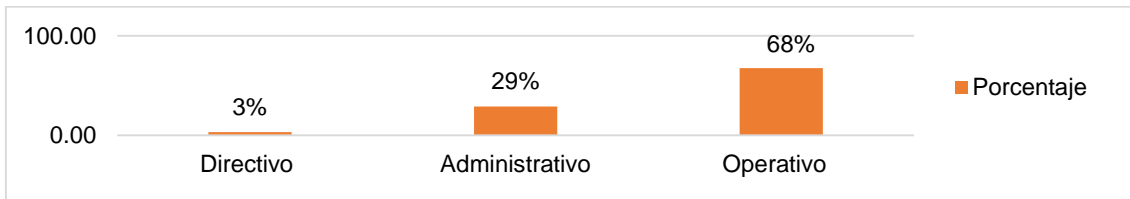


Gráfico 3: Condición laboral en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, se determina la condición laboral de los trabajadores de RUMEYA S.A., en donde el 68% de los trabajadores pertenecen al área operativa; el 29% laboran en el área administrativa; y, el 3% pertenecen a la dirección. Con esto se evidencia que el mayor porcentaje de trabajadores son operativos y en menor proporción el personal administrativo, sin embargo se observa que sólo un empleado ejerce el mando directivo, con lo que se determina que existe una concentración del poder y de la toma de decisiones en el cargo del gerente general, lo que genera una falta de autonomía para tomar decisiones en los otros cargos de las gerencias administrativa, técnico-comercial, y financiera, afectando el clima laboral y el giro normal del negocio.

Tiempo de trabajo en RUMEYA S.A.

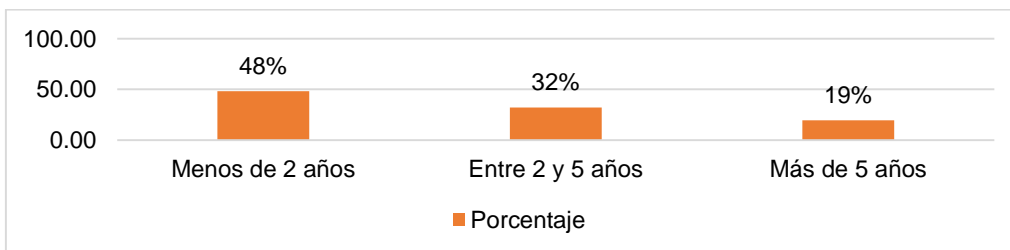


Gráfico 4: Tiempo de trabajo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al tiempo de trabajo de los trabajadores de RUMEYA S.A., se determina que el 48% de trabajadores tienen menos de 2 años de labores en la empresa; el 32% laboran entre 2 a 5 años; y, el 19% tienen más de 5 años de servicio. Por

lo que se evidencia la falta de políticas para la retención de talentos; y se debe considerar la implementación de estas políticas, para lograr personal altamente comprometidos y con un mayor tiempo de labores dentro de la empresa, enfocados a cumplir metas y objetivos planteados por la empresa.

Tiempo de trabajo en el puesto

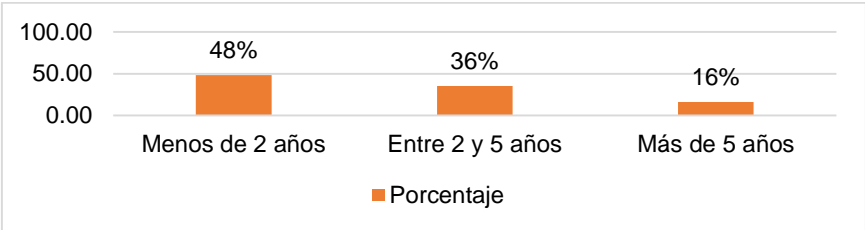


Grafico 5: Tiempo de trabajo en el puesto.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al tiempo de trabajo en el puesto de los trabajadores de RUMEYA S.A., el 48% de trabajadores indican que tienen menos de 2 años en el puesto; el 36% tienen entre 2 a 5 años en el puesto; y, el 16% del total de trabajadores, tienen más de 5 años en el puesto. Como se puede observar el mayor porcentaje de trabajadores son nuevos en los puestos, lo que evidencia un alto índice de rotación de personal y falta de políticas en la empresa para evitar la desvinculación de los trabajadores, los de mayor antigüedad, pertenecen al grupo familiar y de confianza que ha incorporado la empresa, con quienes han logrado un alto nivel de competitividad en el mercado.

Importancia de títulos académicos en RUMEYA S.A.

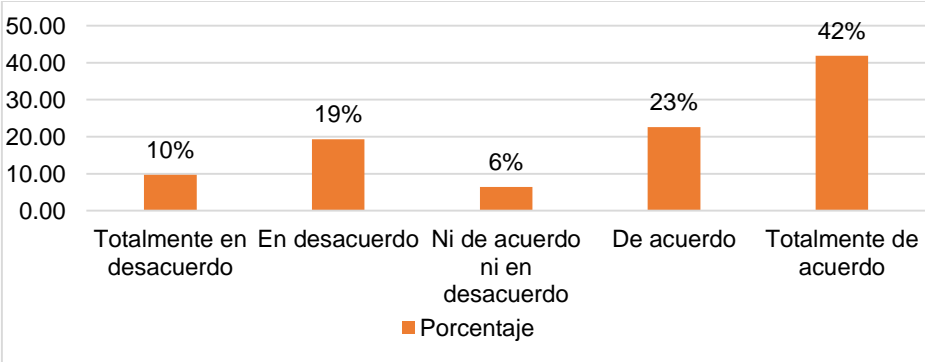


Grafico 6: Importancia de títulos académicos en RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

Como resultado de la encuesta efectuada a los trabajadores de RUMEYA S.A., referente a la importancia de los títulos académicos, se determinó que el 10% de trabajadores, indican estar en total desacuerdo; el 19%, indican estar en desacuerdo; el 6%, indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 23%, indican estar de acuerdo; y, el 42% del total de trabajadores, indican estar totalmente de acuerdo. Como se evidencia según el criterio de los trabajadores, el mayor porcentaje indican que los títulos académicos deben estar acorde a las funciones que realizan, y de esta manera lograr trabajos con eficiencia y calidad; en el caso de los trabajadores que no tienen estudios de bachillerato o de tercer nivel están conscientes que el estudio es importante para asumir determinados cargos, lo cual es una ventaja para empresa, ya que debido a la predisposición de los empleados, se puede aplicar programas de capacitación o desarrollo para mejorar las competencias de los trabajadores.

Nivel de instrucción de los trabajadores en RUMEYA S.A.

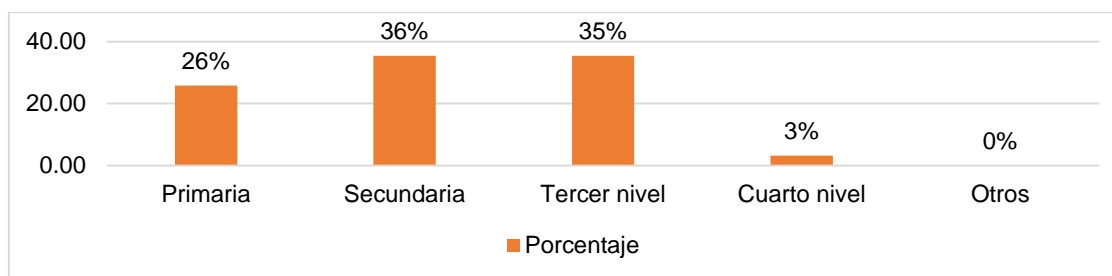


Gráfico 7: Nivel de instrucción de trabajadores en RUMEYA S.A

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al nivel de instrucción de los trabajadores de RUMEYA S.A., el 26% de trabajadores, tienen estudios primarios; el 36% tienen estudios secundarios; el 35% tienen estudios de tercer nivel y el 3% tienen formación de cuarto nivel. Como se puede observar, la mayoría de los trabajadores tienen instrucción primaria y secundaria; lo que evidencia que no existen políticas de desarrollo por parte de la empresa para que los trabajadores continúen sus estudios, o planes de carrera para elevar el nivel de competencias; así mismo, se observa la falta de políticas de selección, para contratar personal con formación acorde al cargo y perfiles mínimos, debido que no cuentan con

manual de funciones debidamente legalizados, situación que incrementa las necesidades de cubrir las brechas de necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

Consideración de la aplicación de los procesos administrativos de talento humano por competencias.

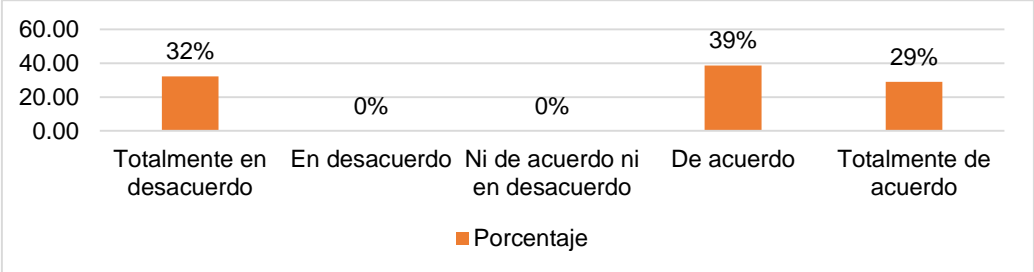


Grafico 8: Consideración de la aplicación de procesos administrativo por competencias RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a la aplicación de procesos administrativos de talento humano por competencias se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz; el 32% de trabajadores, están totalmente en desacuerdo; el 39% indican estar de acuerdo; y, el 29% indican estar totalmente de acuerdo. Por lo que se evidencia que la mayor cantidad de trabajadores están de acuerdo que se apliquen procesos de administración del talento humano por competencias; y, existe predisposición al cambio para lograr un servicio más eficiente y eficaz. Sin embargo, hay un número considerable de trabajadores que no están de acuerdo, debido que aún no se sienten identificados y comprometidos con la empresa por ser trabajadores nuevos, personal en los que la empresa debe poner mayor énfasis con la finalidad de lograr incrementar la lealtad y compromiso hacia la empresa por parte de este grupo de trabajadores, mediante la implementación de mejores políticas de incentivos.

Conocimiento de las funciones de los empleados de RUMEYA S.A.



Grafico 9: Conocimiento de las funciones de los empleados de RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al conocimiento de las funciones desempeñadas por los trabajadores de RUMEYA S.A., se determinó que el 100% de los trabajadores, conocen las funciones del cargo que desempeñan, las mismas que han sido informadas al momento de ingresar a la empresa; lo que evidencia un adecuado proceso de inducción, donde les han hecho conocer las funciones, responsabilidades y actividades de su cargo. Sin embargo, es conveniente que la empresa cuente con un manual de funciones debidamente aprobado, que defina las funciones, responsabilidades y perfil para cada cargo dentro de la empresa; y de esta manera gestionar una efectiva inducción al puesto, evitando la duplicidad de funciones y mejorar la distribución del trabajo.

Desempeño de empleados de acuerdo a su perfil profesional en RUMEYA S.A.

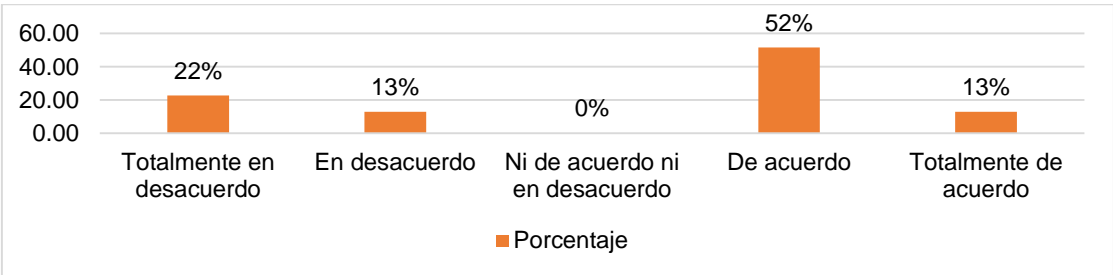


Grafico 10: Desempeño de empleados de acuerdo a su perfil profesional RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al desempeño de acuerdo al perfil profesional de los trabajadores de RUMEYA S.A., se observar que el 22% de trabajadores, están en total desacuerdo; el 13% indican estar en desacuerdo; el 52% indican estar de acuerdo; y, el

13% indica estar totalmente de acuerdo. Esto evidencia que, aunque una gran parte de trabajadores están de acuerdo en que las funciones que realizan guardan relación con su perfil profesional, existe un porcentaje considerable del 35% de trabajadores que no están de acuerdo, debido que realizan funciones que no son de su competencia, por lo que es conveniente que la empresa cuente con un manual de funciones debidamente aprobado, que defina las funciones, responsabilidades y perfil para cada cargo dentro de la empresa; y de esta manera evitar inconformidad en el desempeño de las funciones según el perfil profesional de los trabajadores.

Funciones establecidas de los empleados de RUMEYA S.A.

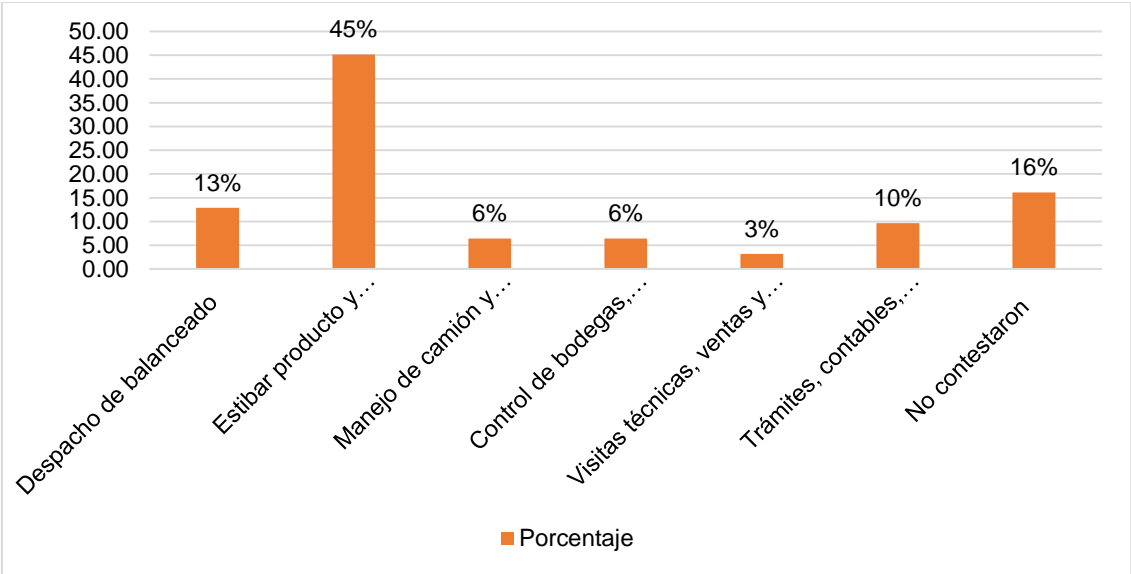


Grafico 11: Funciones establecidas de los empleados de RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a las funciones establecidas a los trabajadores de RUMEYA S.A., el 45% de trabajadores indican que realizan funciones de estibadores y manejo de montacargas; el 6% realizan funciones de control de bodegas, ingreso y despacho de balanceado; el 6% realizan labores de manejo de camión y transportación de balanceado; el 13% realizan funciones de despacho balanceado; el 3% indica realizar visitas técnicas a productores camaroneros, ventas, ingresos, despacho y comercialización de balanceado; el 10%, relacionan sus funciones con el área contable y manejo de personal, facturación, ventas y cobranzas; y, el 16% se abstuvieron de contestar. Por lo que se puede

observar que algunos empleados no tienen claras sus funciones o tienen múltiples funciones a la vez.

Percepción de empleados, respecto a las funciones equitativas RUMEYA S.A.

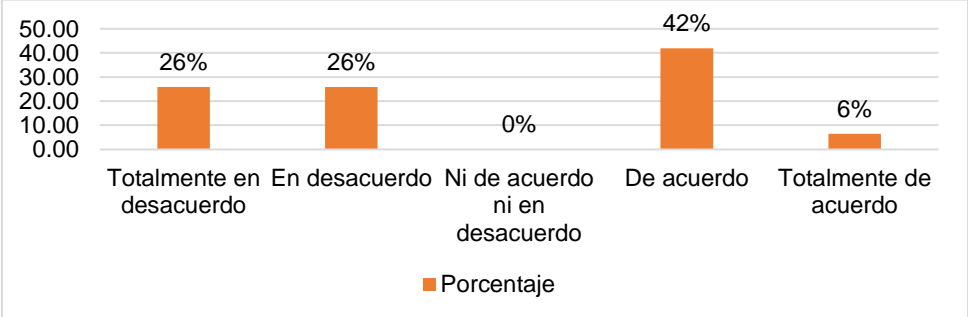


Grafico 12: Percepción de los empleados, respecto a las funciones equitativas RUMEYA S.A.
Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a la percepción de los trabajadores, si las funciones se encuentran equitativamente repartidas, el 42% de trabajadores, están de acuerdo; el 6% indican estar totalmente de acuerdo; el 26% indican estar en desacuerdo; y, el 26% indican estar totalmente en desacuerdo. De las opiniones recopiladas revelan que la mayor parte de los trabajadores no están de acuerdo que las funciones en su área se encuentran equitativamente repartidas, lo que genera malestar e inequidad en la distribución de la carga laboral, debido a que realizan múltiples funciones de varios cargos. Por lo que es conveniente que RUMEYA S.A., cuente con un manual de funciones debidamente aprobado, que defina las funciones, responsabilidades y perfil para cada cargo dentro de la empresa; y de esta manera evitar inconformidad en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Percepción de que el puesto de trabajo está acorde a las habilidades y competencias de los empleados de RUMEYA S.A.

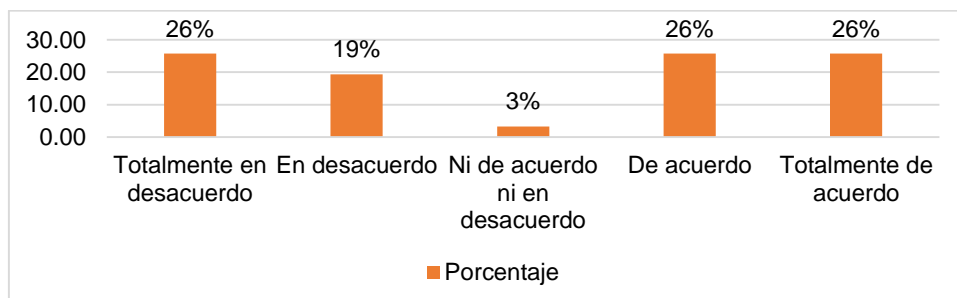


Grafico 13: Percepción de que el puesto de trabajo está acorde a las habilidades y competencias de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que, si su puesto de trabajo está acorde a sus habilidades y competencias; el 26% de trabajadores, están de acuerdo; el 26% indican estar totalmente de acuerdo; el 19% indican estar en desacuerdo; el 26% indican estar totalmente en desacuerdo; y, el 3% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se evidencia que, aunque la mayor parte de los empleados están de acuerdo que en su puesto de trabajo pueden desarrollar al máximo sus habilidades y competencias, es preocupante que el 48% opine lo contrario, lo que nos alerta sobre limitaciones en creatividad e iniciativa en el desempeño de las funciones de un importante número de empleados.

Percepción del gusto y la motivación de los empleados en RUMEYA S.A.

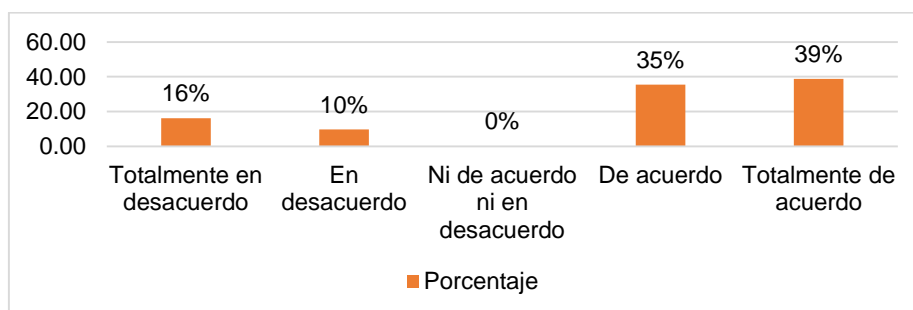


Grafico 14: Percepción del gusto y de la motivación de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que, si están motivado y les gusta el trabajo que desarrollan; el 35% de trabajadores, indican que están de acuerdo; el 39% indican estar totalmente de acuerdo; el 10%, indican estar en desacuerdo; y, el 16% indican estar totalmente en desacuerdo. Como se puede observar la mayor parte de los trabajadores se encuentran motivados y les gusta el trabajo que desarrollan, aspecto que resulta muy favorable para la productividad de la empresa, lo que facilita la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias.

Percepción de la subutilización en el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

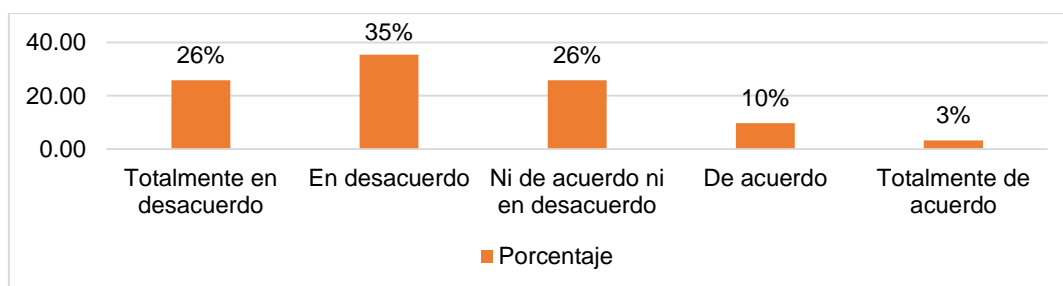


Gráfico 15: Percepción de la subutilización en el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que, si se sienten subutilizado en el cargo que ocupan actualmente, el 10% de trabajadores indican que están de acuerdo; el 3% indican estar totalmente de acuerdo; el 35% indican estar en desacuerdo; el 26% indican estar totalmente en desacuerdo; el 26% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que evidencia que la mayor parte de los empleados no se sienten subutilizados en el cargo que ocupan actualmente, además están conscientes de que los trabajos asignados están de acuerdo a su nivel de preparación y experiencia adquiridas.

3.3.2. Remuneraciones y beneficios

Percepción del plan de reconocimientos o beneficios ligado al desarrollo de competencias en RUMEYA S.A.

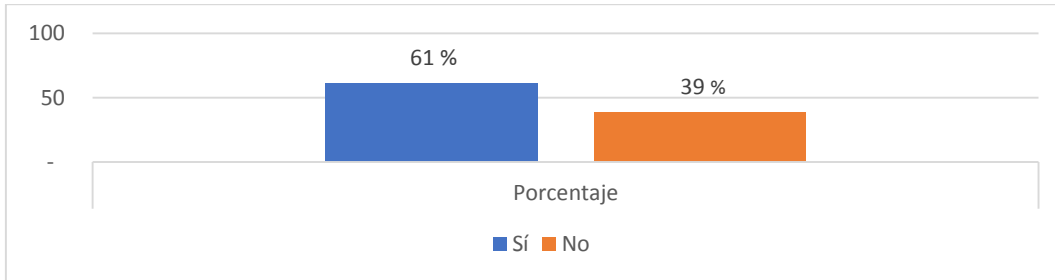


Gráfico 16: Percepción del plan de reconocimiento o beneficios ligado al desarrollo de competencias en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si el plan de reconocimientos o beneficios está ligado al desarrollo de competencias; el 61% de trabajadores indicaron que sí, mientras que el 39% indicaron no estar de acuerdo con esta aseveración; lo que evidencia la falta de un plan de reconocimiento o incentivos económicos a todos los trabajadores, por lo que podría causar desmotivación y baja productividad, al generar desinterés y cambio de aptitudes.

Percepción de la remuneración por el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

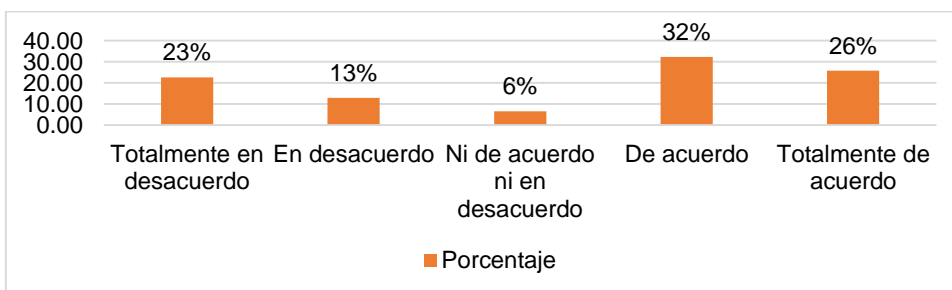


Gráfico 17: Percepción de la remuneración por el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si consideran justa la remuneración por el cargo que ocupan, se determinó que el 32% de trabajadores, están de acuerdo; el 26%

indican estar totalmente de acuerdo; el 13%, indican estar en desacuerdo; el 23% indican estar totalmente en desacuerdo; y el 6% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Esto revela que hay opiniones divididas entre los trabajadores respecto al justo reconocimiento por las labores realizadas, ya que existe un importante número de empleados inconformes, debido que realizan varias funciones de diferentes cargos, por la falta de un manual de funciones debidamente legalizado con los perfiles establecidos para cada cargo, situación que puede generar desmotivación y afectar su rendimiento o cambio de aptitud hacia la empresa.

Percepción de la remuneración respecto a otras empresas

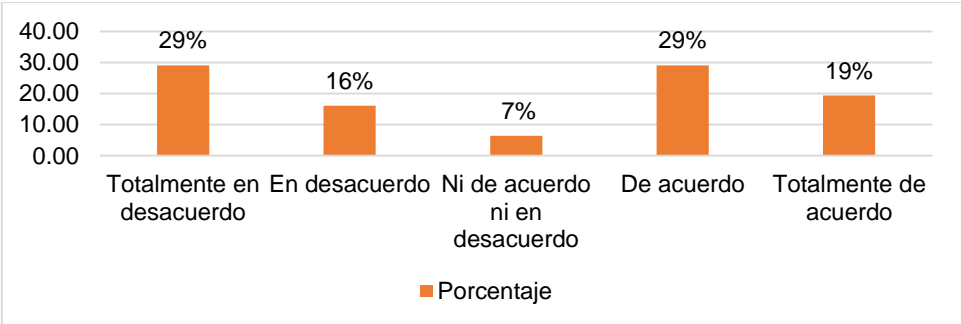


Grafico 18: Percepción de la remuneración respecto a otras empresas.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que, si considera que su retribución está por encima de la media en el entorno social, fuera de la empresa; se determinó que el 29% de trabajadores están de acuerdo; el 19% indican estar totalmente de acuerdo; el 16%, indican estar en desacuerdo; el 29%, indican estar totalmente en desacuerdo; y, el 7% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Por lo expuesto, se observa que un gran porcentaje de trabajadores, no considera que su remuneración esté por encima del entorno social externo de la empresa, esto advierte cierta inconformidad, por la falta de políticas salariales para retención de personal; motivo por el cual se refleja un alto índice de rotación de personal, por las desvinculaciones permanentes debido a mejores ofertas de trabajo; sin embargo, la mayoría de empleados indican que permanecen en la empresa por falta de fuentes de trabajo en la localidad de su residencia.

Percepción por cambio de trabajo debido a la remuneración económica

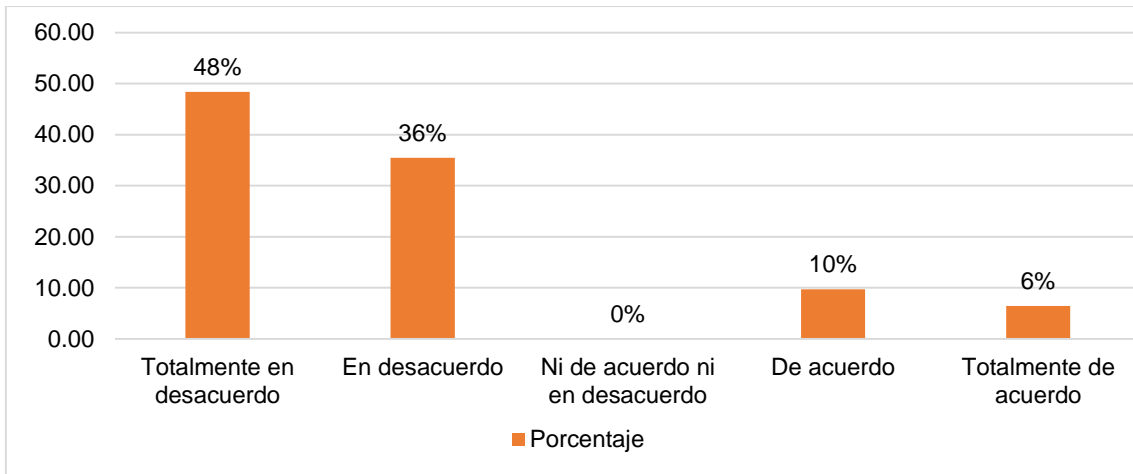


Gráfico 19: Percepción por cambio de trabajo debido a la remuneración económica.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente al cambio de trabajo por la remuneración económica; se estableció que el 10% de trabajadores están de acuerdo; el 6%, indican estar totalmente de acuerdo; el 36%, indican estar en desacuerdo; y, el 48%, indican estar totalmente en desacuerdo. Lo que evidencia que un alto porcentaje de empleados permanecería en la empresa, aunque recibiera otra propuesta laboral, debido a que se sienten a gusto con su actual trabajo y reflejan su lealtad con la empresa; pero existe un grupo considerable que si está de acuerdo a renunciar en caso de que se les presenten otras ofertas de trabajo; esto se debe a que pese que los sueldos en RUMEYA S.A. son considerados como buenos por parte de los empleados, existen en el entorno social otras empresas que pagan sueldos superiores.

Percepción de los beneficios adicionales en RUMEYA S.A.

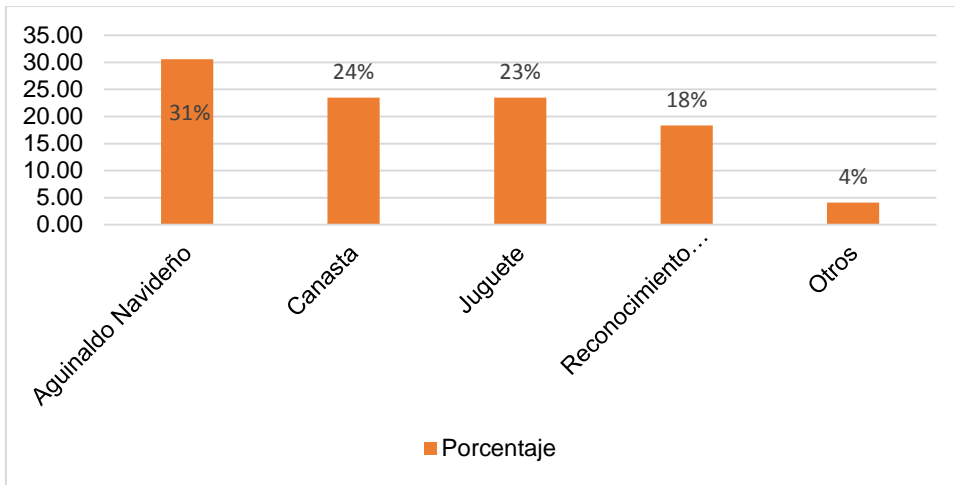


Gráfico 20: Percepción de los beneficios adicionales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si la empresa otorga beneficios adicionales a lo establecido en la Ley; el 31% de trabajadores indican que reciben aguinaldo navideño; el 24% indican que reciben canasta; el 23% indican que reciben juguete; el 18% indican que la empresa entrega reconocimientos al mejor trabajador; y, el 4% indican que reciben otros beneficios. De esta manera se evidencia que no existe una política de otorgamiento de beneficios adicionales equitativa para todos los trabajadores de la empresa, que permitan motivar y estimular a los trabajadores para un óptimo rendimiento, contribución, identidad empresarial, situación que puede afectar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y afectar la productividad laboral.

Remuneración comparada con otras organizaciones y la responsabilidad del cargo en RUMEYA S.A

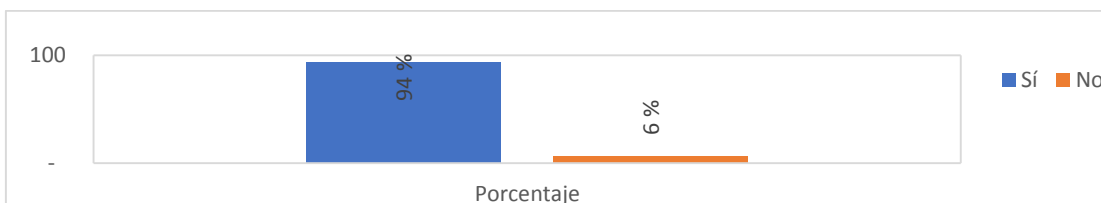


Gráfico 21: Remuneración comparada con otras organizaciones y la responsabilidad del cargo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a la pregunta que si su remuneración, comparada con otras empresas y respecto de las funciones que realizan dentro de la organización; están acorde con la responsabilidad del cargo; el 94% de trabajadores indican que sí; y, el 6% indican que no. Esto evidencia que la mayoría de trabajadores están de acuerdo con lo que ganan en función de la responsabilidad de su cargo; así como también existe equidad en el distributivo de sueldos de los empleados de la empresa y un alto grado de conformidad con respecto a este tema.

Percepción de las condiciones laborales (salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias de los empleados de RUMEYA S.A.

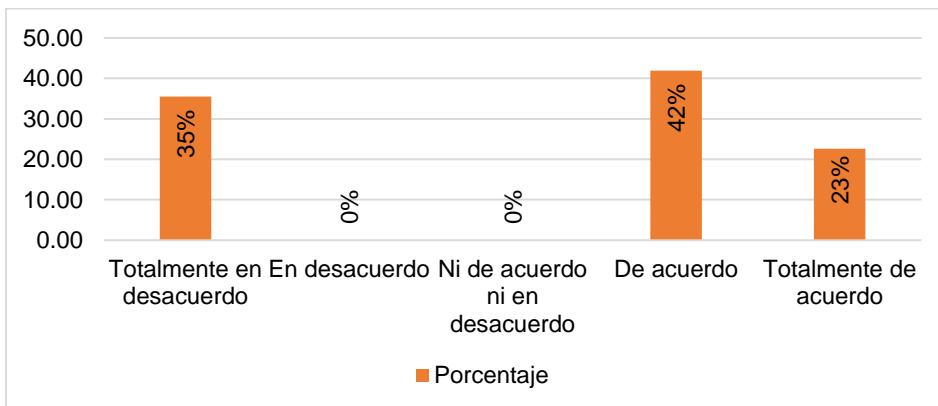


Gráfico 22: Percepción de las condiciones laborales satisfactorias de empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a la pregunta si las condiciones laborales relacionadas con salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc. son satisfactorias; el 35% de trabajadores indican estar totalmente en desacuerdo; el 42% indican estar de acuerdo; y, el 23% indican estar totalmente de acuerdo. Evidenciando que existe una cantidad considerable de trabajadores que no se sienten satisfechos con respecto a las condiciones laborales en general en la empresa, lo que puede afectar a la productividad laboral, por mejores ofertas de trabajo en el mercado local; y, debido que la empresa no cuenta con planes de incentivos o bonificaciones que motiven al personal a dar todo su potencial para lograr un mayor grado de permanencia, reduciendo los altos índices de rotación por procesos de desvinculación.

3.3.3. Desarrollo y capacitación

Inducción o entrenamiento al ingreso de RUMEYA S.A.

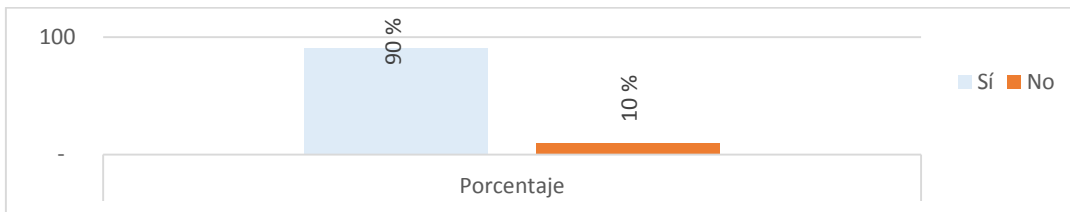


Gráfico 23: Inducción o entrenamiento al ingreso de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que cuando ingresaron a la empresa recibieron inducción o entrenamiento; el 90% de trabajadores indicaron que sí; y el 10% indicaron que no han recibido ninguna inducción; por lo que se concluye que la mayoría de los trabajadores recibieron la inducción al puesto al momento de ingresar en la empresa, pero algunos trabajadores comentaron que dichas instrucciones fueron solo verbales debido a que no les han entregado el manual de funciones de su cargo ya que la empresa no cuenta con dicha herramienta, que permita definir claramente las funciones, responsabilidades, misión, competencias, perfil de cada cargo en la empresa.

Percepción de las capacitaciones de los empleados de RUMEYA S.A.

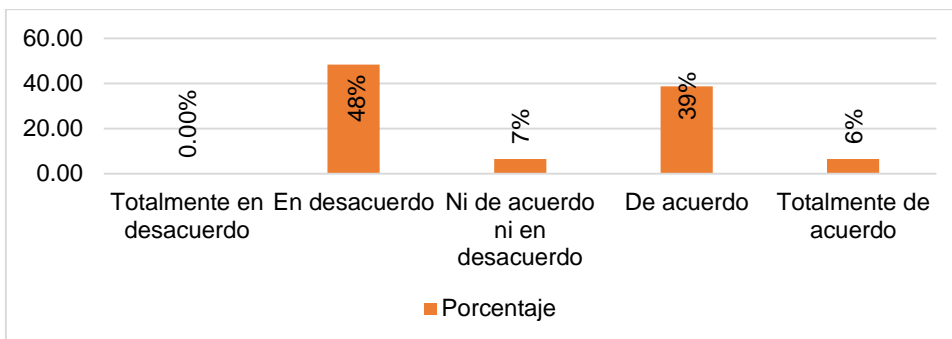


Gráfico 24: Percepción de las capacitaciones de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si la capacitación y formación se ejecuta de forma integral; el 48% de trabajadores indican estar en desacuerdo; el 7% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 39% indican estar de acuerdo; y, el 6% indican estar

totalmente de acuerdo, con lo que se evidencia que existe una cantidad considerable de trabajadores que consideran que la capacitación no se les está cumpliendo de manera integral; situación que genera desmotivación en un grupo considerable de empleados y que puede afectar su rendimiento y contribución con la empresa, debido a la falta de apoyo para ser capacitados por parte de la empresa.

Conocimiento de si en RUMEYA S.A. tiene un plan de capacitación

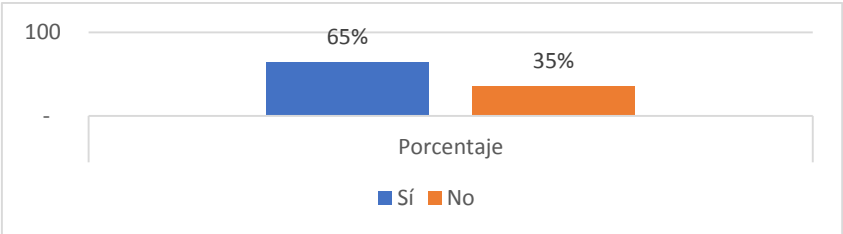


Grafico 25: Conocimiento de si en RUMEYA S.A. tiene un plan de capacitación.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si la empresa cuenta con un plan de carrera; el 65% de trabajadores indican que sí cuentan con un plan de carrera; y, el 35% indican que no; con lo que se evidencia que una cantidad considerable de empleados considera que la empresa no cuenta con un plan de carrera, que les permita mejorar sus niveles de preparación, situación que a futuro perjudicaría a la empresa; ya que si no les brindan a los empleados la oportunidad de mejorar sus conocimientos, o seguir estudiando para incrementar su nivel de estudios formales, se pueden generar desvinculaciones, debido a la falta de políticas e incentivos para retener al talento humano idóneo.

Percepción de las capacitaciones de RUMEYA S.A.

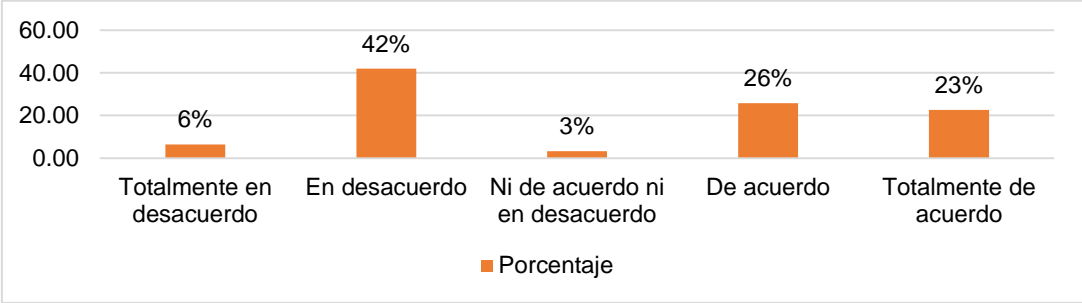


Grafico 26: Percepción de las capacitaciones de RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si están de acuerdo con los programas de capacitación que brindan en RUMEYA S.A., el 6% de trabajadores indican estar totalmente en desacuerdo; el 42% indican estar en desacuerdo; el 3% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 26% indican estar de acuerdo; y, el 23% indican estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la mitad de los trabajadores no están de acuerdo con los programas de capacitación que brinda la empresa, esto refleja inconformidad en un número considerable de trabajadores, evidenciándose una falta de políticas de incentivo para brindar capacitación permanente a los empleados de la empresa, que les permita mejorar sus conocimientos, actualizarse y mejorar sus competencias, para generar la realización de sus tareas de manera óptima, efectiva, eficiente y acorde a las exigencias del mercado actual.

Percepción de la recepción de la formación para ejecución del trabajo en RUMEYA S.A.

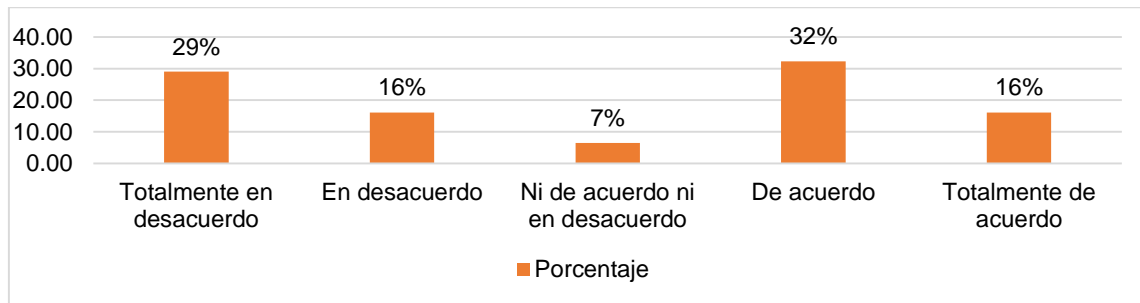


Gráfico 27: Percepción de la recepción de la formación para ejecución del trabajo en RUMEYA S.A.
Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si reciben formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, el 29% de trabajadores indican estar en total desacuerdo; el 16% indican estar en desacuerdo; el 7% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 32% indican estar de acuerdo; y, el 16% indican estar totalmente de acuerdo; con lo que se evidencia que casi el 50% de trabajadores indican que no han recibido formación formal necesaria para poder desempeñar correctamente su trabajo, situación que afecta la gestión del personal dentro de la empresa, debido a la falta de apoyo en capacitar al personal en temas acordes a su puesto de trabajo, para poder lograr el máximo rendimiento, motivación y productividad.

Percepción de la retroalimentación por parte de los jefes en los empleados de RUMEYA S.A.

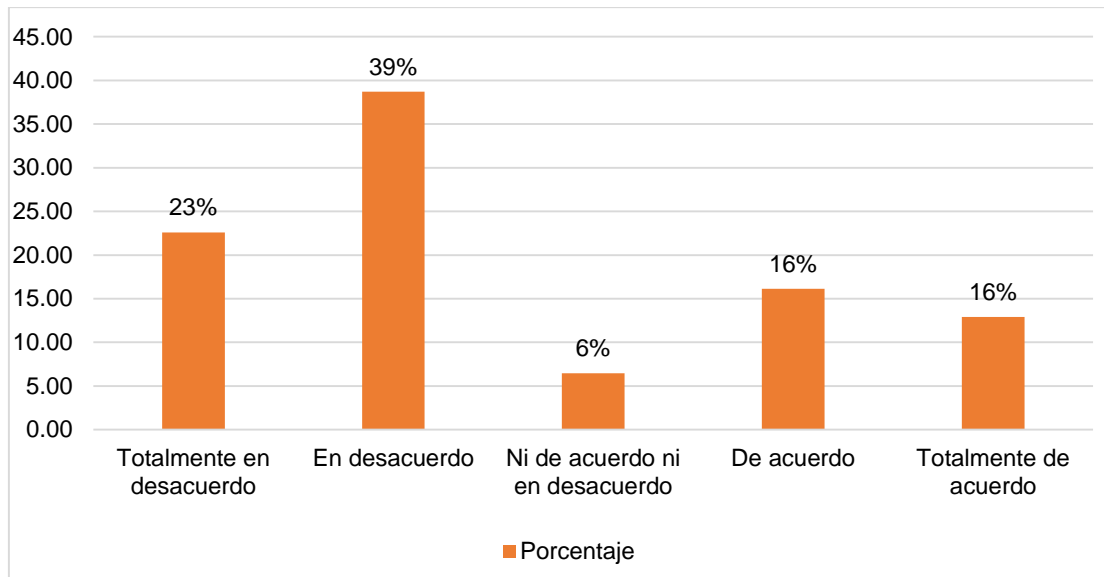


Gráfico 28: Percepción de la retroalimentación por parte de los jefes en los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si los jefes les brindan retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño; se determinó que el 23% de trabajadores indican estar totalmente en desacuerdo; el 39% indican estar en desacuerdo; el 6% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 16% indican estar de acuerdo; y, el 16% indican estar totalmente de acuerdo; con lo que se evidencia que una cantidad considerable de trabajadores, indican que no reciben retroalimentación sobre los puntos débiles en los que deban mejorar, debido a que no se aplican evaluaciones de desempeño, aspecto que no le permite a la empresa medir el desempeño de sus empleados para determinar falencias o competencias que faltan desarrollar o para corregir o mejorar sus debilidades, situación que puede afectar considerablemente la productividad laboral, empresarial y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Percepción de las competencias laborales que contribuirán al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes en los empleados de RUMEYA S.A.

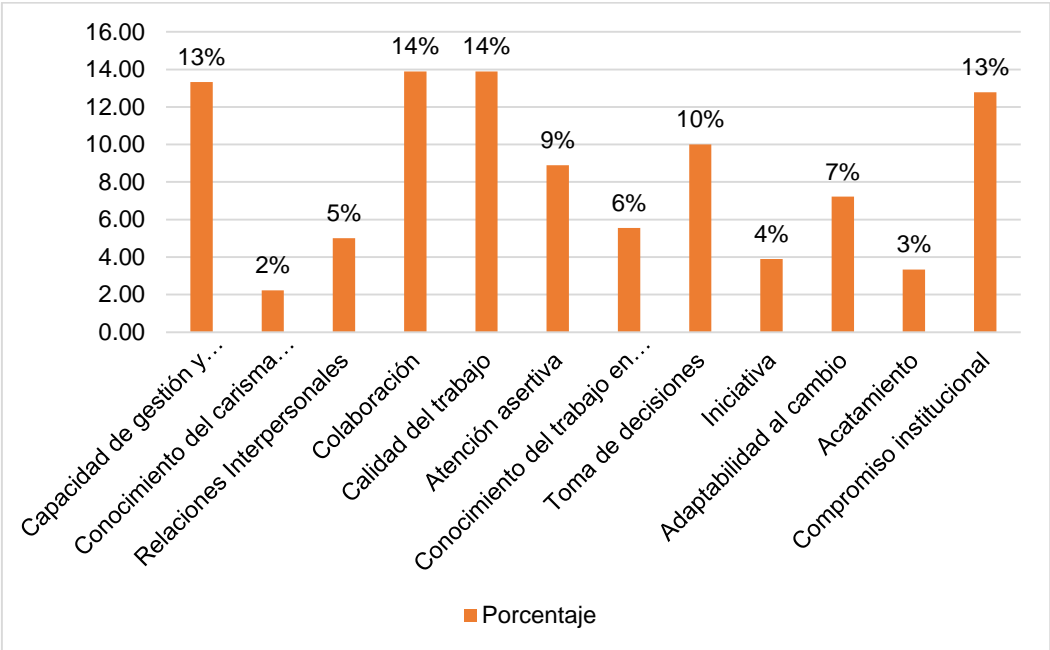


Grafico 29: Percepción de la contribución al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes en los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a las competencias laborales que la mayoría de los trabajadores consideraron como las más importantes para contribuir al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los cliente fueron las siguientes: capacidad y gestión de liderazgo, colaboración, calidad del trabajo y compromiso institucional, con lo que se demuestra que el personal en su mayoría exige la existencia de un liderazgo y descentralización del miso hacia otros cargos directivos dentro de la empresa, así como también se evidencia el compromiso en colaborar y entregar su trabajo con calidad; además, se resalta la lealtad de los empleados hacia la empresa ya que consideran importante el compromiso institucional que deben tener todos.

Estos aspectos resultan muy positivos y representan una ventaja para la empresa y que la mayoría de los empleados consideran que deben existir dichas competencias que permitan fortalecer la empresa para lograr una máxima eficiencia en la entrega del servicio o producto

a sus clientes, situación que debe ser aprovechada para poder implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias.

3.3.4. Clima laboral.

Percepción del clima laboral de los empleados de RUMEYA S.A.

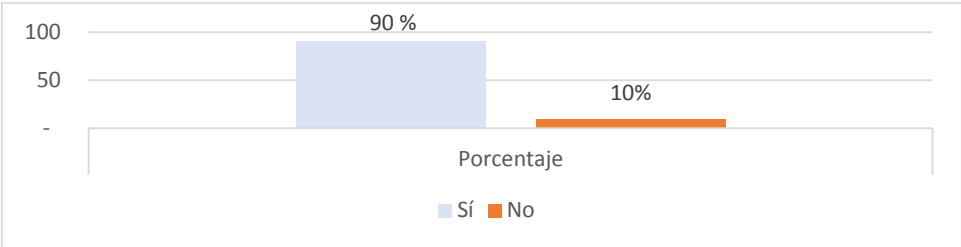


Grafico 30: Percepción del clima laboral de los empleados de RUMEYA S.A.
Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que, si consideran que existe un buen clima laboral en la empresa; el 90% de trabajadores, indican que sí; y, el 10% de trabajadores indicaron que no; con lo que se concluye que la mayoría de empleados coincide que, si existe un buen clima laboral en la empresa, situación que es muy importante dentro de toda organización e incide positivamente en la productividad de sus colaboradores, ya que un mal clima laboral puede destruir el ambiente de trabajo y ocasionar conflictos, malestar entre los empleados y repercusión en el rendimiento laboral, pero esto es posible manejarlo con un buen liderazgo empresarial.

Percepción del alcance, o cumplimiento de objetivos y las metas en RUMEYA S.A., en base a evaluaciones periódicas.

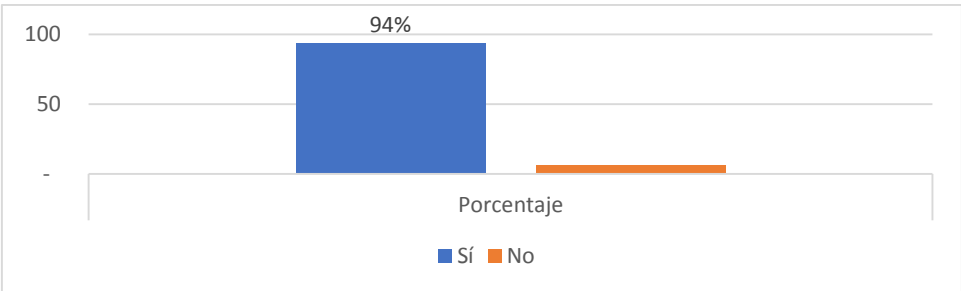


Grafico 31: Percepción del alcance, o cumplimiento de objetivos y las metas en RUMEYA S.A. en base a evaluaciones periódicas.
Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si para el alcance de las metas y objetivos deben realizarse evaluaciones periódicas; se estableció que el 94% de trabajadores indicaron que sí; y, el resto no responden, lo cual revela que el personal si está de acuerdo en que deben realizarse evaluaciones periódicas que les permita evaluar su desempeño con la finalidad de corregir sus deficiencias para mejorarlas y, de esta manera contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa; ésta predisposición por parte de la mayoría de los empleados es muy conveniente para la empresa, ya que permitirá implementar con mayor apertura, un modelo de gestión del talento humano por competencias.

Percepción de la frecuencia en la evaluación de los trabajadores de RUMEYA S.A.

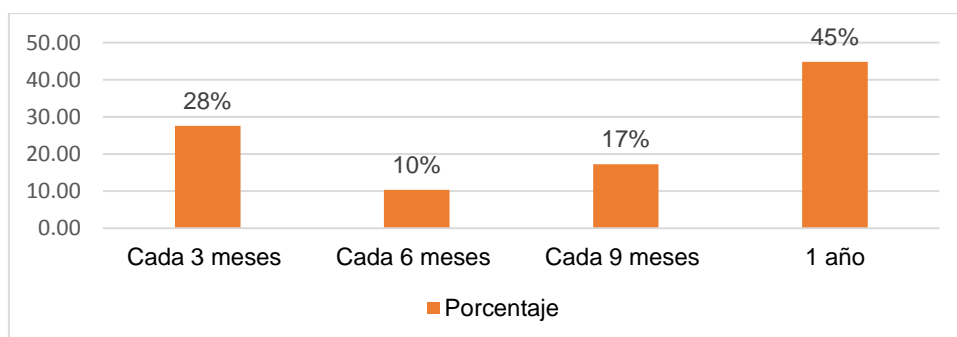


Gráfico 32: Percepción de la frecuencia en la evaluación de los trabajadores de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

Como resultado de las respuestas de los trabajadores con respecto a que, con qué frecuencia considera que deben realizarse evaluaciones de desempeño, el 28% de trabajadores indicaron que cada tres meses; el 10% indicaron que cada 6 meses; el 17% indicaron que deben hacerse cada 9 meses; y, el 45% indican que debe realizarse cada año; con lo que se evidencia que la mayoría de los empleados se sienten identificados con la empresa, por lo que sugieren evaluaciones una vez al año, y otro número considerable indica que debe ser cada tres meses, sin embargo en general se observa también la predisposición de los empleados a ser evaluados, lo cual es una ventaja para poder aplicar políticas de evaluación del desempeño y gestión del talento humano por competencias, para mejorar su compromiso empresarial, rendimiento y su productividad.

Percepción las oportunidades que brinda la empresa en los trabajadores de RUMEYA S.A.

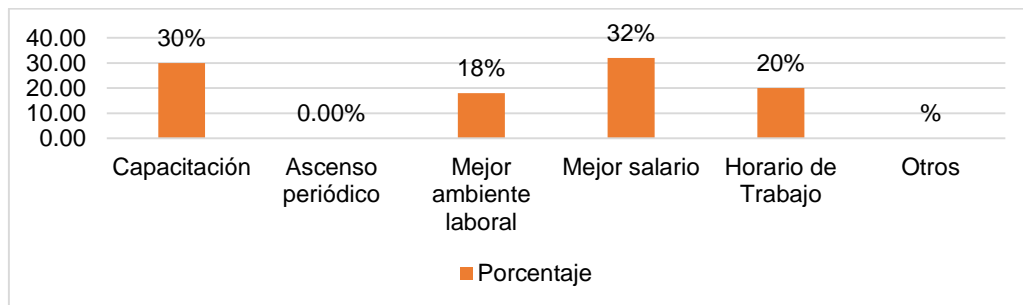


Gráfico 33: Percepción las oportunidades que brinda la empresa en los trabajadores de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto a la pregunta sobre que oportunidades le brinda la empresa, el 30% de los trabajadores indicaron capacitación; el 18% indican un mejor ambiente laboral; el 32% indican mejor salario; y, el 20% indican que tienen un buen horario de trabajo; con lo que se evidencia que un grupo considerable indican que la empresa si les brinda capacitación y un mejor salario y otros en menor proporción se inclinan hacia mejor ambiente laboral y buenos horarios de trabajo, sin embargo se evidencia que no existen políticas de bonos adicionales y esto genera esquemas de remuneración poco dinámicos y que pueden desencadenar mayor rotación de empleados ya que al sentir que siempre ganaran lo mismo, su actitud al trabajo desmejora, motivo por el cual es importante implementar políticas que premien algún esfuerzo.

Percepción de la motivación en los trabajadores en base al apoyo de sus superiores

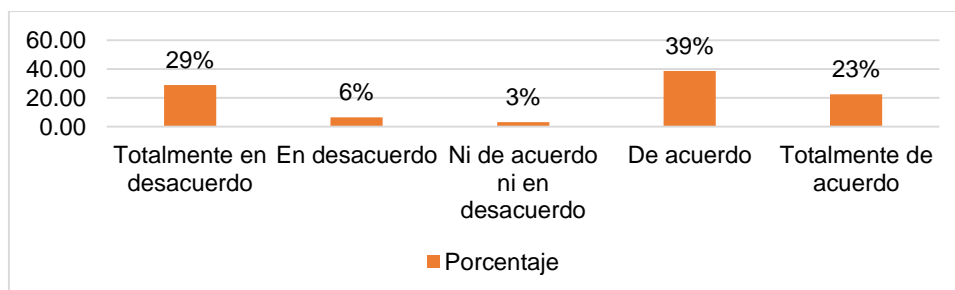


Gráfico 34: Percepción de la motivación en los trabajadores en base al apoyo de sus superiores.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si poseen motivación, compromiso y fidelidad para trabajar porque se sienten apoyados por sus superiores; el 29% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo; el 6% indican estar en desacuerdo; el 3% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 39% indican estar de acuerdo; y, el 23% indican estar totalmente de acuerdo; con lo que se evidencia que la mayoría de los trabajadores, se sienten apoyados por sus superiores; sin embargo, es importante considerar también que existe un número considerable de empleados que reportan desmotivación, ya que no se sienten apoyados por sus jefes, evidenciándose cierta desigualdad de condiciones y oportunidades en el trato hacia todos los empleados situación que afecta al compromiso e identidad del trabajador con el empleador.

Es necesario aplicar un buen liderazgo para motivar a todos los empleados, reconociendo sus logros y analizando a todo su grupo para identificar los aportes débiles o los pilares del grupo y trabajar en conjunto entre todos para encaminarlos a mejorar todas sus competencias y a trabajar en equipo para el logro de los objetivos.

Percepción del liderazgo aplicable en RUMEYA S.A.

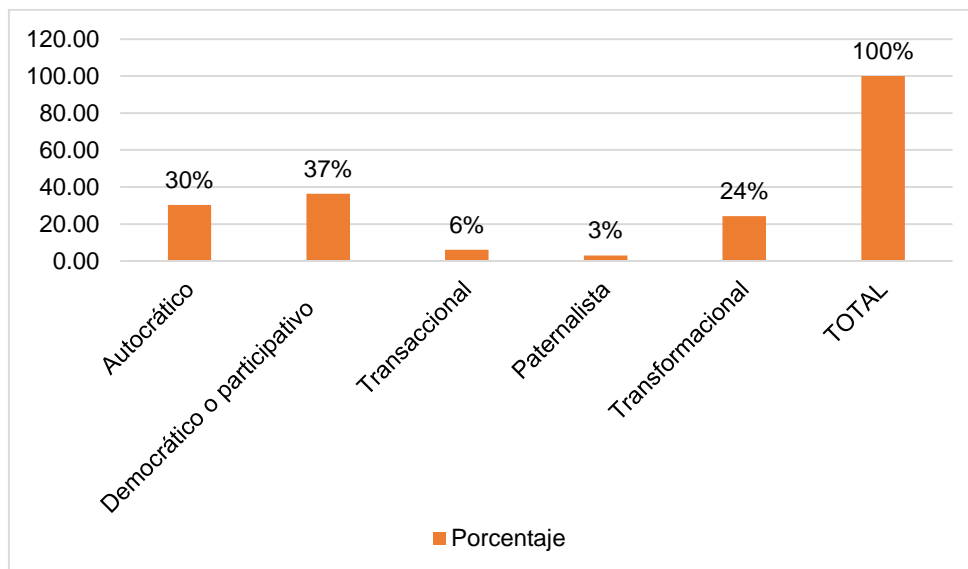


Gráfico 35: Percepción del liderazgo aplicable en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto al tipo de liderazgo que debe aplicarse en la empresa o cual considera más conveniente; el 30% de trabajadores indican el autocrático; el 37%, indican el democrático o participativo; el 6% indican el transaccional; el 3% indican el paternalista; y, el 24% indican el transformacional; lo que evidencia que la mayor parte del personal sugiere que debe aplicarse el liderazgo democrático y participativo; sin embargo, otro grupo menor, pero también representativo, considera el autocrático y el transformacional, lo cual demuestra que, en general, los trabajadores están de acuerdo que hace falta o que se debe aplicar un mejor liderazgo en la empresa y al existir criterios divididos con respecto a este tema, podemos evidenciar a nivel general los empleados consideran que debe existir una gama de aptitudes de liderazgo ante las distintas circunstancias que se presenten ya que muchas veces los líderes deben ser fuertes y también comprensivos, participativos en la relación con sus subordinados, para lograr un mayor impacto en el clima laboral y lograr la mayor contribución y participación de los empleados para cumplir los objetivos deseados.

Percepción del trabajo en Equipo de RUMEYA S.A.

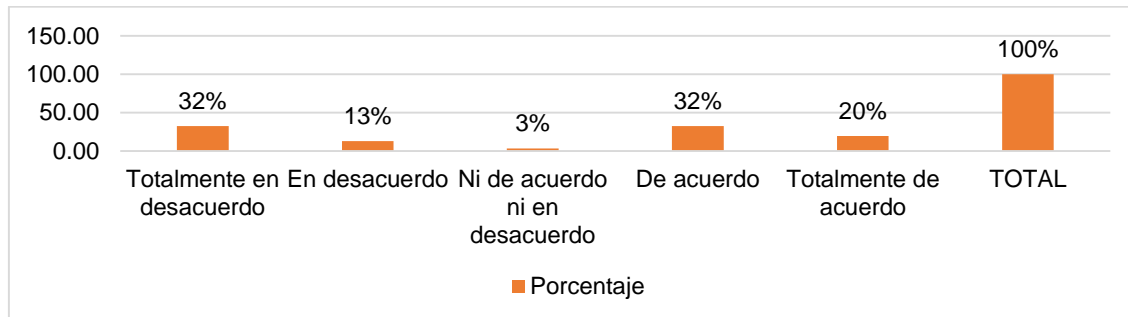


Gráfico 36: Percepción del trabajo en equipo de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, referente a que si en su área se fomenta y aplica el trabajo en equipo; el 32% de los trabajadores indican estar totalmente en desacuerdo; el 13% indican estar en desacuerdo; el 3% indican ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 32% indican estar de acuerdo; y, el 20% indican estar totalmente de acuerdo; con lo que se evidencia que un número considerable de trabajadores indican que no se aplica el trabajo en equipo para lograr mejores resultados; si se descuida este tema, la empresa estaría arriesgando una

fuga del talento humano más competente y comprometido con la empresa, ya que, si los demás no cooperan, los buenos talentos bajan su motivación y rendimiento, lo que afecta al grupo al cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y la empresa en general.

Percepción de la actitud del jefe inmediato en RUMEYA S.A.

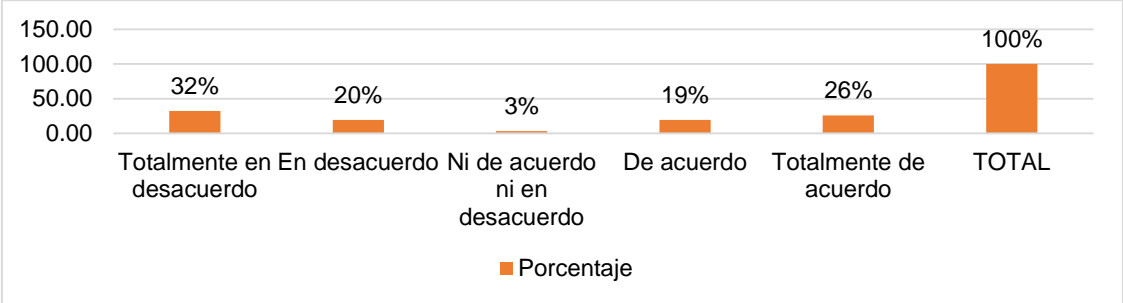


Grafico 37: Percepción de la actitud del jefe inmediato en RUMEYA S.A.
 Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto a la pregunta si los jefes inmediatos tienen una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones; se estableció que el 32% de trabajadores, indican estar en total desacuerdo; el 20% indican estar en desacuerdo; el 3% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 19% indican estar de acuerdo; y, el 26% indican estar totalmente de acuerdo, lo que expresa que un número considerable de empleados sienten que sus jefes inmediatos no consideran sus opiniones para llevar de mejor manera sus funciones, situación que puede afectar la motivación de los empleados y a un buen ambiente laboral por la falta de libertad para desarrollar sus actividades.

Es responsabilidad de la alta dirección generar un buen clima laboral ya que con su cultura y sistemas de gestión también se toma en cuenta las opiniones de sus empleados pueden preparar un terreno adecuado para que desarrollen de mejor manera y con libertad, considerando sus puntos de vista y experiencias.

Percepción de la satisfacción por trabajar en RUMEYA S.A.

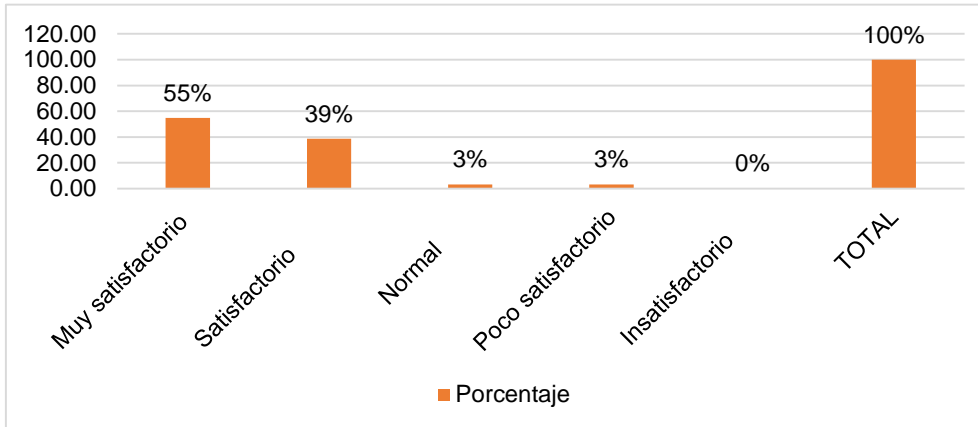


Grafico 38:

Percepción de la satisfacción por trabajar en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto a su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa, se determinó que el 55%, indican estar muy satisfechos; el 39% indican satisfactorio; el 3% indican satisfacción normal; y, el 3% indica poco satisfactorio; evidenciando que hay un alto índice de satisfacción por laborar; lo cual es un indicador muy importante para la empresa, debido a que se refleja el interés y satisfacción de los empleados para continuar laborando en la empresa y de esta manera poder implementar proyectos a largo plazo que permita mejorar las condiciones laborales dentro de la empresa e implementar modelos de gestión por competencias para poder corregir deficiencias, mejorar sus competencias, invertir en capacitación y planes de desarrollo para lograr una mejor productividad del talento humano y su compromiso con la empresa.

Percepción de la autonomía para tomar decisiones en RUMEYA S.A.

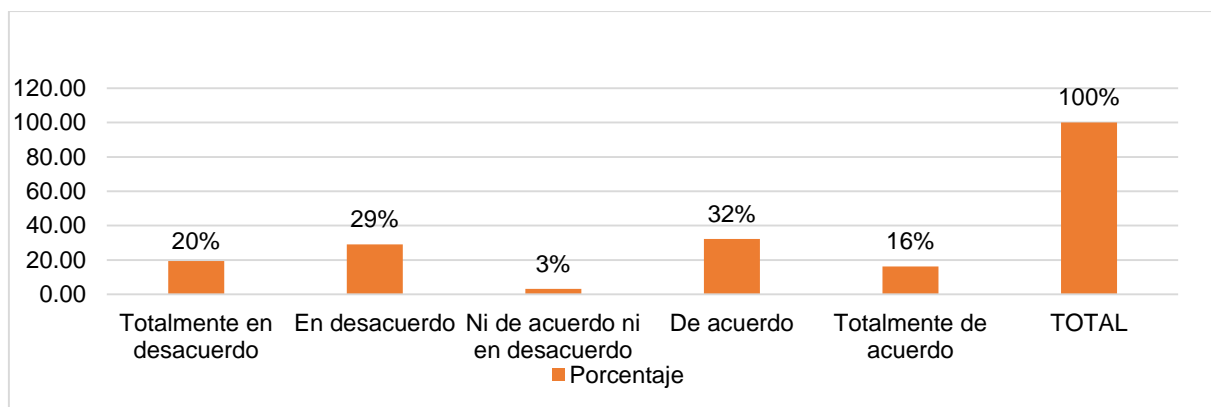


Grafico 39: Percepción de la autonomía para tomar decisiones en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, respecto a que si los jefes les dan autonomía para tomar decisiones para el cumplimiento de sus responsabilidades; el 20% de trabajadores, indicaron estar totalmente en desacuerdo; el 29% indican estar en desacuerdo; el 3% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 32% indican estar de acuerdo; y, el 16%; evidencian que un número considerable de trabajadores indican que sus jefes no les dan autonomía para tomar sus propias decisiones para cumplir sus responsabilidades, lo cual podría afectar la iniciativa o el rendimiento de los trabajadores en la ejecución de sus tareas ya que no pueden actuar con total libertad para realizar sus tareas, situación que puede generar retrasos en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Participación de las actividades culturales en RUMEYA S.A.

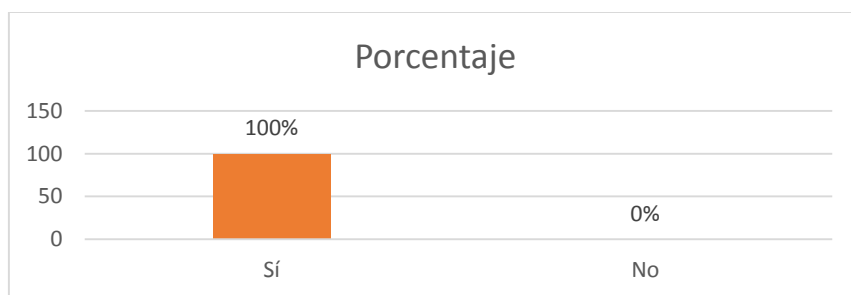


Grafico 40: Participación de las actividades culturales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto a qué, si participan de las actividades culturales y recreacionales que la empresa realiza; todos los empleados indican que, si participan en las actividades realizadas por la empresa, lo que refleja que si hay un interés de integración grupal para actividades culturales lo que es una ventaja para la empresa para incentivar y mejorar la gestión hacia el trabajo en equipo.

Participación de las actividades culturales y recreacionales en RUMEYA S.A.

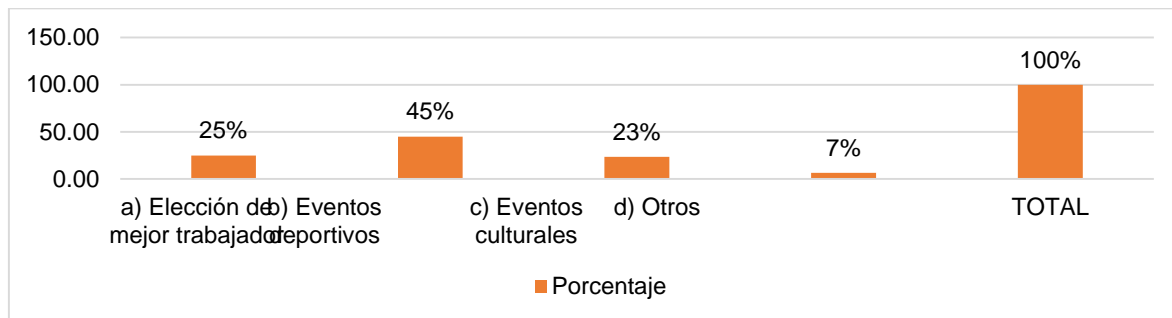


Gráfico 41: Participación de las actividades culturales y recreacionales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Análisis

De los resultados obtenidos, con respecto a qué tipo de actividades culturales y recreacionales realiza la organización; el 25% de trabajadores, indican que si participan en la elección a mejor trabajador, el 45% indican que participan en eventos deportivos, el 23% indican que participan en eventos culturales y el 7% indican que participan en otros tipo de eventos; con lo cual se evidencia que todos los empleados si participan en los eventos culturales que realiza la empresa, reflejándose que los empleados están abiertos a la participación e integración en eventos sociales, esto es un buen indicador para poder implementar nuevos proyectos de integración y de desarrollo del trabajo en equipo, así como también un modelo de gestión de talento humano por competencias para lograr una mejor productividad laboral.

3.3.5. Conclusiones del análisis de interpretación de las encuestas.

Una vez realizado el análisis de los datos estadísticos de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de RUMEYA S.A., se llega a establecer las siguientes conclusiones:

- Del resultado de las encuestas sobre el análisis de los puesto y perfiles de puestos en RUMEYA S.A., se determina que no se han aplicado procesos o formatos y entrevistas de selección; prevalece el ingreso de familiares o por recomendaciones, lo cual no garantiza la contratación de personal idóneo para los cargos a ocupar; adicionalmente no cuentan con manuales de funciones con sus respectivos perfiles mínimos y competencias para cada cargo. En algunos casos las labores que desempeñan si están de acuerdo con su formación y preparación; sin embargo, al no tener definidas sus funciones, el personal administrativo realiza todo tipo de actividades, generándose duplicidad de funciones y exceso de carga laboral en ciertos cargos, lo cual debe ser corregido mediante la definición de una estructura orgánica funcional.
- Con respecto a la remuneración es calificada entre buena y satisfactoria; pero hace falta políticas de incentivo económico, bonos o premio por los logros o metas cumplidas, para motivar a que los empleados entreguen todo su potencial y generar un ambiente de compromiso y lealtad con la empresa y reducir de esta manera los índices de rotación por desvinculación.
- Se observa que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación continua o planes de carrera; y, los que se generan son esporádicos o se aplican directamente cuando detectan alguna deficiencia, lo cual no satisfacen las expectativas de los empleados y trabajadores; se debería realizar capacitación en temas técnicos y desarrollo humano, manejo de maquinaria pesada; que permita mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores, para que sean más eficientes y enfrentar las exigencias actuales, para un mejor rendimiento laboral, contribución a la productividad de la empresa y ser más competitivos, marcando una diferencia con la competencia.

- No están realizando evaluaciones periódicas que les permita analizar el rendimiento y niveles de gestión por competencias para tomar los correctivos necesarios o implementar estrategias para mejorar o corregir deficiencias; sin embargo en términos generales se observa que existe un buen ambiente de trabajo, pero hace falta más capacitaciones, plan de carrera, actividades de integración del personal, para fomentar el trabajo en equipo y mejor coordinación para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

3.3.6. Análisis de información obtenida de directivos y talento humano

De las visitas a la empresa y entrevistas con directivos y responsables de talento humano, se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- No disponen de un plan de capacitación anual para cubrir brechas o mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados, adicionalmente no disponen planes de carrera ni estudios o proyección de gestión por competencias y planes de incentivo; lo que genera desmotivación por parte de los empleados, situación que no le permite a la empresa lograr mantener o retener a empleados talentosos.
- No cuentan con un manual de funciones debidamente legalizado y donde consten las funciones, responsabilidades y perfiles de cada cargo; motivo por el cual la mayoría de empleados administrativos realizan varias actividades al mismo tiempo como de comercialización, ventas, administrativas, financieras, facturación, despachos, manejo talento humano, procesos legales; pero, sin embargo existe predisposición del nivel directivo para implementar políticas de gestión por competencias, en donde se incluya un perfil de cargo con las competencias mínimas requeridas, y de esta manera la empresa mejore su competitividad, productividad laboral y la permanencia de la empresa en el mercado.
- No existen políticas ni formatos para reclutamiento y selección de personal y cuando se presenta alguna vacante, éstas son llenadas por recomendaciones personales o familiares y en el caso de personal operativo son llenadas con personas recomendadas y que viven en la localidad de Hualtaco donde funciona la empresa.

3.4. Modelo por competencias

RUMEYA S.A., es una empresa comercial dedicada a la distribución y comercialización de productos de balanceado de camarón en la provincia de El Oro, que para brindar un buen servicio a sus clientes requiere apoyarse principalmente en su talento humano. Por ende, la creación de un modelo de gestión por competencias pretende aportar al desarrollo de la empresa, mejorando los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, compensaciones, y control para la optimización del talento humano con eficacia y calidad.

3.4.1. Justificación

La elaboración e implementación de un modelo de gestión por competencias para RUMEYA S.A., se justifica sobre la base del crecimiento que ha tenido la empresa durante los últimos años y al cambio de su estructura organizacional, partiendo de las exigencias y competencias básicas que debería tener cada cargo y reorganización de procesos desde la etapa de reclutamiento y selección de personal, de manera que el presente documento sea fuente de consulta y apoyo para que la empresa siga un esquema para la aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias, en base a los siguientes pasos:

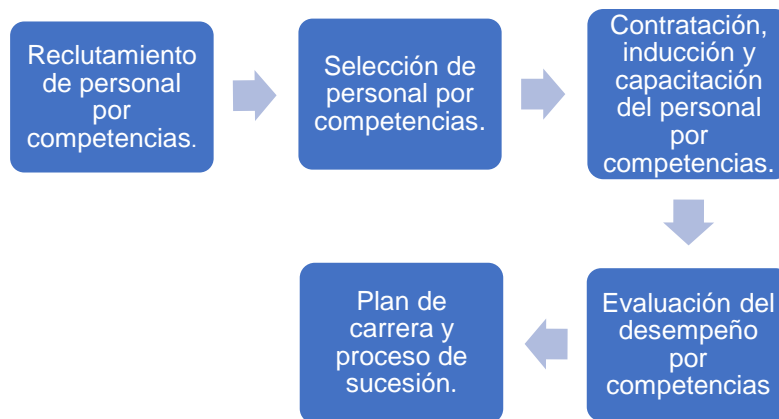


Figura 18: Proceso de gestión del talento humano basado en competencias.

Fuente: (Alles M., 2009)

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.4.2 Objeto de estudio

Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión por competencias para RUMEYA S.A., que le permita mejorar y evaluar los procesos de selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la empresa RUMEYA S.A., para determinar los niveles de desarrollo de las competencias corporativas.
- Identificar todos los elementos claves que involucran los procesos de gestión del talento humano como esquemas de cargos, procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo y evaluación en RUMEYA S.A.
- Sugerir un diseño de los procesos para selección, medición del desempeño, capacitación, desarrollo, partiendo como base de competencias corporativas que defina la organización.

3.4.3. Caracterización de la empresa RUMEYA S.A.

Tomando como base el modelo de gestión por competencias del autor (Vallejo, 2016), se realiza la caracterización de la empresa sobre su talento humano, información necesaria para todos los procesos del modelo de gestión de talento humano como son los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y capacitación y su entorno como son fuentes de reclutamiento y las estrategias para la capacitación y desarrollo del personal. Para el estudio se tomaron el nivel educativo de los empleados, tiempo de vinculación entre otros.

Este análisis y caracterización será previo al análisis de las competencias requeridas por la empresa para poder establecer las competencias organizacionales que requiere la empresa, su nivel de desarrollo en los empleados actuales; además servirán de base para poder definir los procesos de selección, reclutamiento y desarrollo propuestos en el modelo de gestión por competencias.

3.4.4. Competencias requeridas en RUMEYA S.A.

Una vez realizada la caracterización de la empresa, se determina, que de acuerdo a la misión, visión, objetivos y planeación estratégica; las competencias que se consideran más relevantes para que el talento humano pueda cumplir sus objetivos y metas organizacionales y que fueron definidos en orden de prelación y en base a las encuestas realizadas a los trabajadores y entrevistas realizadas a los directivos, quienes definieron las siguientes competencias:

- Capacidad y gestión de liderazgo
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Compromiso institucional
- Toma de decisiones.
- Atención asertiva
- Adaptabilidad al cambio.
- Relaciones interpersonales
- Conocimiento del trabajo en cada área
- Acatamiento
- Conocimiento del carisma salesiano.

Adicionalmente, en la entrevista realizada al jefe de talento humano, indica que el comportamiento deseable que deben tener los empleados es la generación de un servicio de calidad.

De acuerdo al orden de prioridad y en base a las competencias que frecuentemente se repiten y que fueron elegidas por la mayoría de empleados tanto directivos, administrativos y operativos, es necesario clasificar las competencias de acuerdo a los niveles ocupacionales existentes en la empresa.

3.4.5. Análisis de los puestos existentes y su estructura del personal por niveles ocupacionales en RUMEYA S.A.

Tabla 15: Análisis de los puestos y estructura del personal por niveles.

NIVELES	PERSONAL
Nivel 1 Directivo	Gerente general
Nivel 2 Ejecutivo	Jefe de talento humano Gerente administrativo Gerente técnico comercial Gerente financiero
Nivel 3 Técnico operativo	Choferes Estibadores
Nivel 4 Auxiliar de apoyo	Jefe de bodega Asistente administrativo Contador Auxiliar contable Secretaria de ventas y facturas

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.4.6. Competencias requeridas según los cargos existentes en RUMEYA. S.A.

Las competencias requeridas para la empresa RUMEYA S.A., e identificadas en reuniones con el grupo de expertos son las siguientes:

Tabla 16: Competencias requeridas según los cargos existentes en RUMEYA. S.A.

No.	Competencias	N 1	N 2	N 3	N 4
1	Capacidad y gestión de liderazgo	x	x		
2	Colaboración	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x
4	Compromiso institucional	x	x	x	x
5	Toma de decisiones	x	x		

6	Atención asertiva	x	x		
7	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x
8	Relaciones interpersonales	x	x	x	x
9	Conocimiento del trabajo en cada área	x	x	x	x
10	Acatamiento		x	x	x
11	Conocimiento del carisma salesiano			x	x

Fuente: Mesa de trabajo con altos directivos
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Las competencias se pueden ordenar por escalas, de acuerdo al grado progresivo y conceptualización de desarrollo de cada competencia (ver anexo 5).

3.4.6.1. Grados asociados a las competencias

Tabla 17: Grados asociados a las competencias

En grado 1	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un grado experto de habilidades, conocimientos y actitudes. • Es percibido como una referencia porque domina dicha competencia.
En grado 2	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un grado avanzado de habilidades, conocimientos y actitudes. • Facilita la guía y dirección a otros profesionales
En grado 3	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un grado intermedio de habilidades, conocimientos y actitudes. • Facilita la guía y dirección a otros profesionales
En grado 4	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un grado básico de habilidades, conocimientos y actitudes. • Actúa con supervisión.

Fuente: (Alles M. , 2006)
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Según (Alles M. , 2006), define un diccionario por competencias básicas que deben poseer los trabajadores; para la realización del trabajo investigativo, mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas con personal directivo o grupo de expertos de RUMEYA S.A., se identificaron dichas competencias, las mismas que han sido codificadas en función al tipo de competencia que corresponda, para definir cuáles son más esenciales o específicas, e identificar sus grados, basado en el diccionario propuesto por la autora en referencia (ver anexo 5).

Luego de haber definido el diccionario de competencias, se ve la necesidad de asignar dichas competencias en los descriptores de puestos que se requiere incorporar en la organización, para lo cual se diseñan los modelos en donde se detallan todos los elementos que debe contar un determinado puesto.

3.4.7. Patrón modelo de perfil de puestos para la empresa RUMEYA S.A.

Tabla 18: Patrón modelo de descriptor de puesto para Gerente general para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel: Directivo Título del cargo: Gerente general Código: 01 Dependencia: Accionistas Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Cargo del jefe inmediato: Presidente Personal a cargo: Gerentes administrativo, financiero, técnico–comercial y talento humano	
MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar a las gerencias, en el manejo administrativo, formulando estrategias para dirigir todo lo relacionado al área administrativa y operativa de la empresa, brindándoles las herramientas necesarias para el desempeño oportuno y eficaz de todos los subordinados.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar, controlar y gestionar los procesos administrativos de la empresa. • Diseña y define estrategias administrativas para el logro de las metas y objetivos de la empresa. • Colabora en el asesoramiento a las gerencias en temas de administración de la empresa. • Organiza en forma sistematizada los recursos financieros, económicos, materiales y humanos. • Elabora y ejecuta el plan de acción definido. • Controla la ejecución de los planes, para reformular los ajustes necesarios. • Asume la responsabilidad legal y judicial de la empresa. • Toma decisiones administrativas y financieras y sobre el talento humano, para dar solución a los problemas que se presenten en la empresa. • Asignar presupuestos para la contratación y capacitación de personal. 	
CONOCIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de conocimientos en gestión estratégica, planes de ejecución, administración. • Planificación administrativa, operativa y manejo de recursos humanos. • Manejo de equipos de oficina y herramientas o instrumentos en general del trabajo. • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como word, excell y otros. • Sistemas de información gerencial. • Administración de los productos que comercializa la empresa. 	
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en administración de empresas o a fines. Master en administración de empresas o carreras a fin.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años de experiencia en cargos administrativos.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 19: Patrón modelo de descriptor de puesto de Jefe de talento humano para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Administrativo Título del cargo: Jefe de talento humano Código: 02 Dependencia: Gerencia general Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente general Personal a cargo: Gerentes Administrativo, Financiero, Técnico–Comercial
MISIÓN DEL CARGO
Planificar, organizar, dirigir y evaluar los diferentes subsistemas de gestión del talento humano: reclutamiento, selección, desarrollo-capacitación, evaluación del desempeño, a fin de que los colaboradores estén alineados a los objetivos institucionales.
FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza los procesos administrativos de talento humano a nivel institucional. • Elaborar el presupuesto anual de la mano de obra de la empresa. • Detectar y medir las necesidades de talento humano, en base a los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo-capacitación, evaluación de desempeño, otros.

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el manual de funciones, para el personal administrativo y operativo, para la clasificación y valoración de cargos. • Certificación de información laboral para trabajadores y entidades externas. • Implementar planes de desvinculación para el personal. • Promover la ejecución de planes de comunicación interna y externa. • Motivar en la creación de un buen ambiente laboral • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de talento humano • Administración estratégica • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros • Código de trabajo • Seguridad Social y salud ocupacional • Otros 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
<p style="text-align: center;">Ingeniero en administración de empresas o a fines. Psicología organizacional, Abogado</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Master en administración de talento humano o carreras a fin.</p>				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 20: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente técnico comercial para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nivel: Administrativo

Título del cargo: Gerente técnico-comercial

Código: 03

Dependencia: Gerencia general

Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades organizacionales para el cumplimiento de metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato.

Cargo del jefe inmediato: Gerente general

Personal a cargo: Estibadores, Jefe de bodega

MISIÓN DEL CARGO

Administrar, dirigir, controlar y evaluar la comercialización de los productos de balanceado de camarón que es actividad principal de la empresa, para asegurar un servicio óptimo y de calidad.

FUNCIONES ESENCIALES

- Administrar, organizar, dirigir y evaluar los procesos relacionados con el servicio al cliente, facturación, recaudaciones, gestión de cartera, dentro de un marco de eficiencia, competitividad y optimización de costos.
- Elaboración del plan anual de trabajo que genere valor agregado para aprobación de los directivos.
- Gestionar el abastecimiento oportuno de materiales, herramientas y equipos para la ejecución de las actividades comerciales y técnicas.
- Evaluar periódicamente el avance de los objetivos empresariales en su área, implementando acciones preventivas y correctivas.
- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes
- Demás funciones que asigne el jefe inmediato.

CONOCIMIENTOS

- Ley orgánica de defensa del consumidor
- Administración y gestión
- Gestión de proyectos y mercados
- Administración estratégica
- Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros
- Otros

CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero en administración de empresas o a fines.
Ingeniero comercial o a fines.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS

G 1

G 2

G 3

G 4

CARDINALES

Atención asertividad	X			
Colaboración	X			

ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			

GENÉRICAS

Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 21: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente financiero para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.	
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nivel: Administrativo Título del cargo: Gerente Financiero Código: 04 Dependencia: Gerencia general Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades organizacionales para el cumplimiento de metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente general Personal a cargo: Asistente administrativo financiero, Contador, Auxiliar contable, Secretaria de ventas y facturas.</p>	
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar, dirigir y controlar el uso óptimo de los recursos financieros, activos, adquisiciones de bienes y servicios, para asegurar el normal funcionamiento de la empresa para el cumplimiento de las metas propuestas.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la ejecución y liquidación presupuestaria, en coordinación con las otras áreas. • Administrar eficientemente los riesgos financieros y minimizando los impactos negativos. • Controla y verifica los estados financieros, proformas presupuestarias y flujos de caja con la finalidad de revelar la situación actual y la evolución financiera de la empresa. • Dirigir, controlar y registrar los ingresos y egresos de la empresa, para implementar mecanismos de cobro y recuperar la cartera vencida. • Demás funciones que le asigne el jefe inmediato. 	
CONOCIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Código orgánico monetario y financiero • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros • • Portafolio de inversiones y herramientas de decisión financiera • Leyes laborales vigentes. • Otros 	
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniero en administración de empresas o a fines. Master en contabilidad y auditoría o carreras a fin.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.				
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 22: Patrón modelo de descriptor de puesto de Gerente administrativo para la empresa RUMEYA S.A

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Administrativo Título del cargo: Gerente Administrativo Código: 05 Dependencia: Gerencia general Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades organizacionales para el cumplimiento de metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente general Personal a cargo: Chofer, mensajero y limpieza
MISIÓN DEL CARGO
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las diferentes actividades de la empresa, a fin de que los colaboradores estén alineados a los objetivos institucionales para generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones oportuna y confiable.

FUNCIONES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza los procesos administrativos de la empresa. • Crear lineamientos de control, análisis financiero. • Supervisar el cumplimiento de políticas institucionales. • Gestión y seguimiento de los procesos de las demás áreas para el logro de los objetivos. • Formular y establecer para la aprobación de los directivos los diferentes procesos, y manuales propuestos. • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas • Administración de talento humano • Administración estratégica • Contabilidad • Finanzas • Gestión empresarial 				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero en administración de empresas o a fines. Ingeniero comercial, gestión empresarial o carreras a fin				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 23: Patrón modelo de descriptor de puesto de Chofer para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Operativo
Título del cargo: Chofer

Código: 06

Dependencia: Gerencia administrativa

Procesos en los que interviene: Traslado de los trabajadores para el cumplimiento de las tareas programadas por cada área.

Cargo del jefe inmediato: Gerente administrativo

Personal a cargo: Ninguno

MISIÓN DEL CARGO

Movilizar al personal, velando por la seguridad e integridad del personal, hacia los destinos programados y en el tiempo estimado, cumpliendo las normas vigentes.

FUNCIONES ESENCIALES

- Cumplir con la ruta para el traslado del personal, según los requerimientos institucionales.
- Movilizar al personal solo para actividades laborales.
- Realizar gestión para mantenimiento del vehículo.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones físicas y mecánicas.
- Realizar el registro diario del ingreso y salida del automotor.
- Realizar el registro en hoja de ruta de las movilizaciones del personal.
- Demás funciones que imparta el jefe inmediato.

CONOCIMIENTOS

- Licencia profesional tipo C o de mayor nivel
- Mecánica automotriz básica

CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller o cursar tercer nivel universitario

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
--------------	-----	-----	-----	-----

CARDINALES

Atención asertividad	X			
Colaboración	X			

ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			

GENÉRICAS

Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 24: Patrón modelo de descriptor de puesto de Mensajero y limpieza para la empresa RUMEYA S.A.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel: Administrativo Título del cargo: Mensajero y limpieza Código: 07 Dependencia: Gerencia administrativa Procesos en los que interviene: Mensajería y limpieza Cargo del jefe inmediato: Gerente Administrativo Personal a cargo: Ninguno				
MISIÓN DEL CARGO				
Realizar tareas de apoyo, como garantizar las condiciones de salubridad y seguridad en el trabajo; Colaborar en el servicio de mensajería con predisposición y dinamismo				
FUNCIONES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los servicios auxiliares en las diferentes áreas. • Realizar la limpieza general de los departamentos. • Colaborar en las diferentes tareas administrativas como clasificación, copias, traslado y archivo de documentos internos y externos. • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de documentación. 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en diferente especialidad.				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.				
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			

Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 25: Patrón modelo de descriptor de puesto de Estibador para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel: Operativo Título del cargo: Estibador Código: 08 Dependencia: Gerencia técnica comercial Procesos en los que interviene: Ninguno. Cargo del jefe inmediato: Gerente técnico comercial Personal a cargo: Ninguno				
MISIÓN DEL CARGO				
Ejecutar la recepción y despacho de bienes, materiales y mercadería de las bodegas, cumpliendo las normas, procedimientos de la empresa.				
FUNCIONES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar transacciones de ingreso y salida de mercadería de las bodegas de la empresa. • Participar en los inventarios de bodega para llevar un adecuado control. • Traslado de la mercadería en montacarga a los diferentes medios de transporte. • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje de bienes y materiales • Seguridad Social y salud ocupacional 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller no especifica especialidad.				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			

Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 26: Patrón modelo de descriptor de puesto de Jefe de bodega para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Administrativo Título del cargo: Jefe de Bodega Código: 09 Dependencia: Gerencia técnica comercial Procesos en los que interviene: Planificación estratégica, para cumplimiento de metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente técnico comercial Personal a cargo: Estibadores
MISIÓN DEL CARGO
Custodia de la mercadería existen en bodega, realización de inventarios, registro y conservación del buen uso de la mercadería, cumpliendo las normas y procedimientos.
FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el ingreso de la mercadería a las bodegas, según procesos definidos, verificando la calidad del producto. • Ubicar la mercadería aplicando procedimientos de seguridad, buscando la preservación y mejor aprovechamiento del espacio. • Mantener las bodegas en un adecuado estado de organización y limpieza. • Preparar el despacho de la mercadería cumpliendo las normas establecidas. • Cumplir con las normas de seguridad de embalaje y transporte de la mercadería.

<ul style="list-style-type: none"> Realizar la toma física de la mercadería y bienes de la empresa. Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> Administración de talento humano Administración estratégica Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros Código de trabajo Seguridad Social y salud ocupacional Otros 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
Ingeniero en administración de empresas, comercial, contabilidad y auditoría, o a fines.				
FORMACIÓN ACADÉMICA:				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 27: Patrón modelo de descriptor de puesto de Asistente administrativo para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Administrativo Título del cargo: Asistente administrativo financiero

Código: 10

Dependencia: Gerencia financiera

Procesos en los que interviene: Planeación estratégica de actividades, metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato.

Cargo del jefe inmediato: Gerente financiero

Personal a cargo: Contador, auxiliar contable, secretaria de ventas y facturas.

MISIÓN DEL CARGO

Apoyar y dar soporte administrativo en los procesos operativos inherentes a cada área, para atender a los requerimientos de los clientes internos y externos, cumpliendo las políticas y procedimientos de la organización.

FUNCIONES ESENCIALES

- Supervisar la gestión documental de las áreas para garantizar la toma de decisiones oportuna y cumplimiento de las acciones.
- Analizar el contenido de la documentación para el trámite correspondiente, en función de las directrices y disposiciones emitidas por su jefe inmediato.
- Preparar información requerida por su jefe inmediato.
- Demás funciones que asigne el jefe inmediato.

CONOCIMIENTOS

- Secretaria, redacción y archivo
- Administración estratégica
- Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros
- Código de trabajo
- Leyes laborales vigentes

CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero en administración de empresas o a fines.
Economía, gestión empresarial, tecnología en carreras administrativas.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
--------------	-----	-----	-----	-----

CARDINALES

Atención asertividad	X			
Colaboración	X			

ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			

GENÉRICAS

Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 28: Patrón modelo de descriptor de puesto de Contador para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.				
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel: Administrativo Título del cargo: Contador Código: 11 Dependencia: Gerencia financiera Procesos en los que interviene: Contables y financieros de la empresa, enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente financiero Personal a cargo: Auxiliar contable				
MISIÓN DEL CARGO				
Realizar los procesos contables y financieros inherentes a la gestión de la empresa, en cumplimiento a las normas vigentes.				
FUNCIONES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar, validar y remitir la documentación soporte para proceso de pagos. • Verificar y efectuar los registros de ventas que incluyen recaudaciones y liquidación de caja general. • Registro de pago de mano de obra a los trabajadores. • Registro y cuadro de inventarios por ingresos y egresos de bodega. • Realizar arqueo de caja periódicos • Registro de pago de viáticos • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Código orgánico monetario y financiero • Código tributario interno • Ley orgánica de régimen tributario interno • Normas internacionales de información financiera (NIIF) • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como Word, Excell y otros • Otros 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
Ingeniero en administración de empresas o a fines. Ingeniero comercial, contador público, contabilidad y auditoría o carreras a fin.				
FORMACIÓN ACADÉMICA:				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			

Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 29: Patrón modelo de descriptor de puesto de Auxiliar contable para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nivel: Administrativo Título del cargo: Auxiliar contable Código: 12 Dependencia: Gerencia financiero Procesos en los que interviene: Planeación estratégica, según reglamentos, disposiciones legales y delegaciones del jefe inmediato. Cargo del jefe inmediato: Gerente Financiero Personal a cargo: Ninguno
MISIÓN DEL CARGO
Apoyar en los procesos contables y financieros inherentes a la gestión de la empresa, en cumplimiento a las normas vigentes.
FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar, validar y remitir la documentación soporte para proceso de pagos. • Verificar y efectuar los registros de ventas que incluyen recaudaciones y liquidación de caja general. • Registro de pago de mano de obra a los trabajadores. • Registro y cuadro de inventarios por ingresos y egresos de bodega. • Realizar arqueos de caja periódicos • Registro de pago de viáticos • Demás funciones que asigne el jefe inmediato
CONOCIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Código orgánico monetario y financiero • Código tributario interno • Ley orgánica de régimen tributario interno • Normas internacionales de información financiera (NIIF) • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como word, excell y otros
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero en administración de empresas, comercial, o a fines. Contador público o carreras a fin.				
EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.				
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano – dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Tabla 30: Patrón modelo de descriptor de puesto de secretaria de ventas y facturas para la empresa RUMEYA S.A.

RUMEYA S.A.	MANUAL
DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel: Administrativo Título del cargo: Secretaria de ventas y facturas Código: 13 Dependencia: Gerencia técnica comercial Procesos en los que interviene: Servicio de atención al cliente, venta de mercadería y procesos de cobro para recuperación de cartera. Cargo del jefe inmediato: Gerente técnico comercial Personal a cargo: Ninguno	
MISIÓN DEL CARGO	
Recepción, atención al cliente y facturación de los productos de la empresa vendidos; brindando un servicio oportuno, con calidad y calidez que permita la buena imagen de la empresa.	

FUNCIONES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes para la venta de productos, facturación, recaudación. • Receptar solicitudes de venta. • Verificar que los documentos estén en regla. • Llevar un control estadístico de ventas y cobranzas • Demás funciones que asigne el jefe inmediato. 				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Relaciones públicas y humanas • Contables, análisis y estadístico • Ley orgánica de defensa del consumidor • Manejo de utilitarios informáticos y aplicaciones como word, Excell y otros 				
CONTENIDO DE PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA:		Ingeniero en administración de empresas o a fines. Ingeniero comercial, contador público, contabilidad y auditoría, o carreras a fin.		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínimo 1 a 2 años de experiencia en cargos similares.		
COMPETENCIAS	G 1	G 2	G 3	G 4
CARDINALES				
Atención asertividad	X			
Colaboración	X			
ESPECÍFICAS				
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de gestión de liderazgo	X			
Responsabilidad/ acatamiento	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	X			
GENÉRICAS				
Adaptabilidad al cambio	X			
Compromiso institucional o sentido de pertinencia y disciplina	X			
Relaciones interpersonales	X			
Conocimiento del carisma salesiano –dinamismo	X			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.4.8. Proceso de reclutamiento

A continuación, se presenta el diseño de un proceso de reclutamiento de personal, para que la empresa RUMEYA S.A., aplique como herramienta guía:

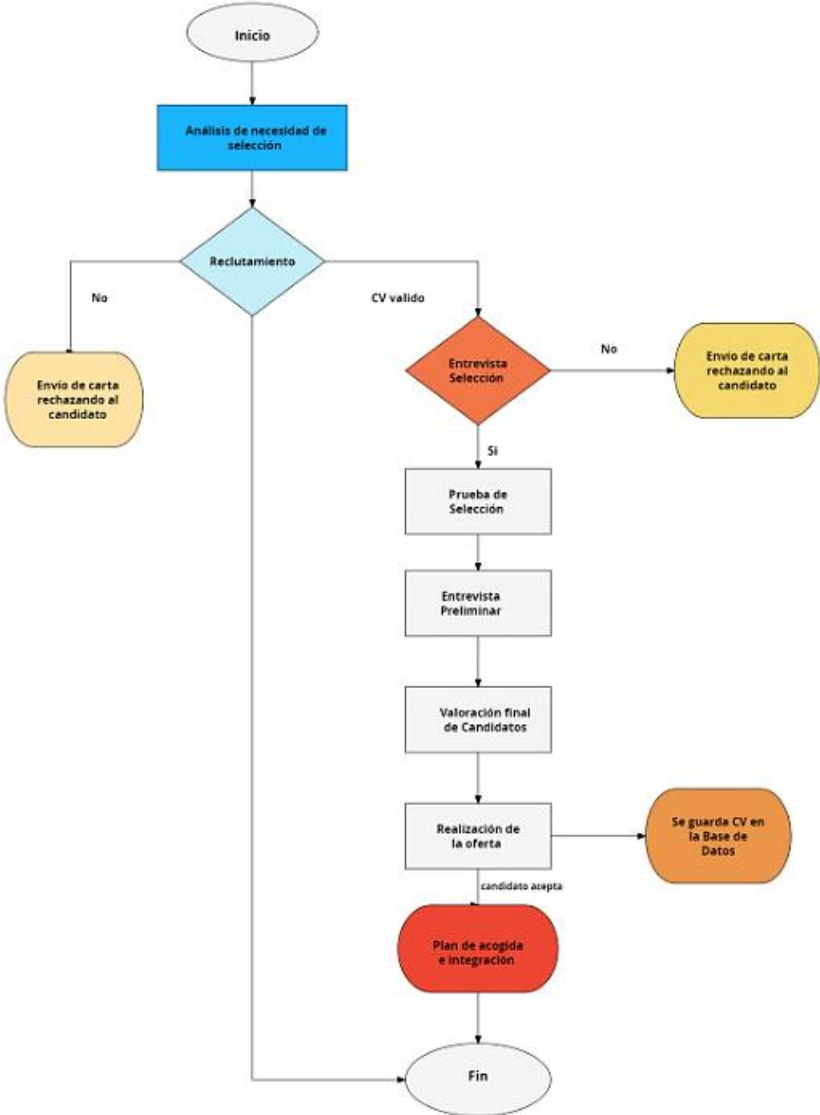


Figura 19: Proceso de reclutamiento de personal.
Fuente: RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Al aplicar un proceso de reclutamiento basado en competencias, es necesario captar y reclutar una gran cantidad de candidatos, para conseguir personal que no sólo se ajuste a los requerimientos mínimos del cargo, sino también a las necesidades de la empresa y de las competencias que se requieran. Además, es necesario determinar y recurrir a todas las

posibles fuentes de reclutamiento y cumplir con todas las etapas del proceso de reclutamiento.

- **Fuentes de reclutamiento interno:** las vacantes pueden ser llenadas con trabajadores internos de la empresa, aprovechar el potencial humano interno en base a recomendaciones internas, cuya convocatoria se la puede realizar mediante envío de correos electrónicos o publicación en las diferentes carteleras de la empresa.
- **Fuentes de reclutamiento externo:** una de las principales fuentes para el reclutamiento externo, son las hojas de vida que reposan en la empresa, producto de los candidatos que han dejado sus datos, adicionalmente se debe recurrir a otras fuentes externas como:
 - Anuncios de empresas.
 - Empresas especializadas en procesos de selección.
 - Centros educativos.
 - Publicidad en televisión, radio, redes sociales.
- **Fuentes de reclutamiento mixto:** consiste en reclutar candidatos a través de las fuentes de reclutamiento interno y externo, con la finalidad de conseguir los mejores candidatos para ocupar el cargo vacante.

3.4.9. Proceso de reclutamiento basado en competencias

Se presenta a continuación el diseño de un flujograma para definir el proceso de reclutamiento basado en competencias para la empresa RUMEYA S.A.

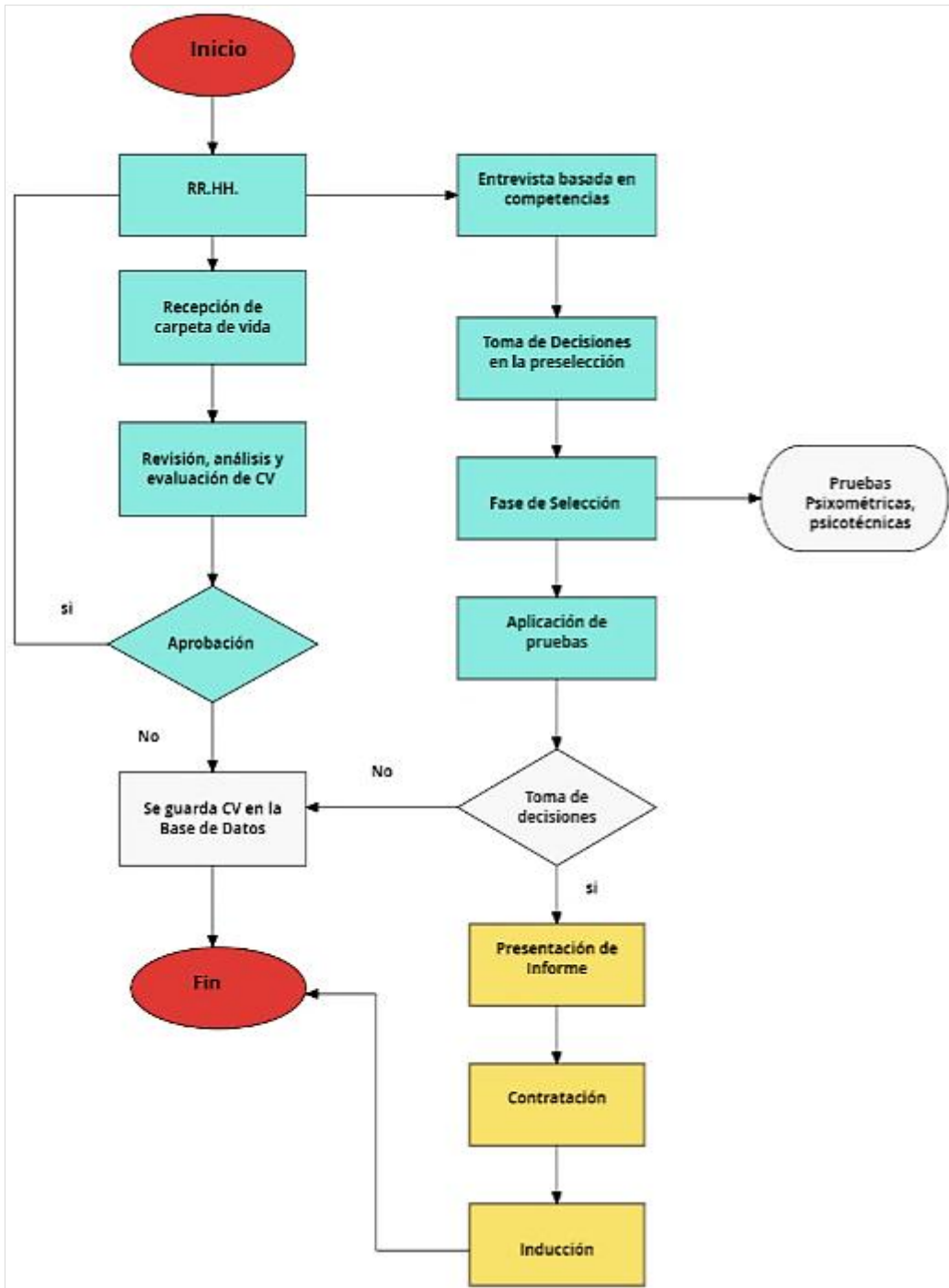


Figura 20: Proceso de reclutamiento basado en competencias.

Fuente: RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Descripción del modelo del proceso de reclutamiento:

- Realizar la convocatoria al público, establecer plazo de 5 días laborables para la presentación de las hojas de vida, y publicar en uno de los medios de prensa escrita más conocidos de la localidad.
- El anuncio debe contener:
 - ✓ Nombre de la empresa que solicita el cargo y dirección donde funciona la misma.
 - ✓ Habilidades y competencias.
 - ✓ Detalle del puesto.
 - ✓ Detalle de la remuneración.
 - ✓ Misión del cargo.
 - ✓ Lugar de trabajo y sueldo a percibir.
 - ✓ Detalle de la fecha y hora máxima en la que se receptorán las hojas de vida.
 - ✓ Lugar de presentación de la documentación.
- Detallar notas adicionales como: los documentos deben entregarse en copias certificadas o notariadas, en una carpeta color amarilla, incluir fotografía actualizada del aspirante, presentar documentos en las oficinas de talento Humano, ubicada en la provincia de El Oro, cantón Huaquillas, en Puerto Hualtaco (ver anexo 6).

3.4.10. Proceso de selección por competencias

El proceso de selección por competencias inicia con la identificación y evaluación del candidato más idóneo, de acuerdo a las competencias que posee y acorde con las necesidades de la empresa, verificando la capacidad para ocupar el cargo que postula, tomando en cuenta su perfil profesional y las competencias que posee, para elegir al mejor candidato para cada puesto, basándose en tres componentes principales: competencias, habilidades y actitudes.

3.4.10.1. Modelo de descripción del proceso de selección por competencias

En el proceso de selección de personal es necesario aplicar ciertas técnicas y pasos para la selección de personas:

- **Recepción de hojas de vida de los aspirantes:** se procede a recibir la mayor cantidad de hojas de vida posibles, brindando apertura para la recepción a todos los aspirantes.
- **Revisión, análisis y evaluación de las hojas de vida:** consiste en revisar y hacer un análisis de las carpetas con las hojas de vida de los postulantes, para identificar a los más idóneos al perfil deseado o a los aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo. Cuando exista una hoja de vida que no cumpla con los requisitos, simplemente debe ser descartada y si cumple debe continuar con el proceso. El análisis se lo debe realizar máximo en 5 días hábiles, analizando el plan de carrera que ha seguido el aspirante, sus ascensos, jerarquías y funciones que han tenido en cada empresa. Para todo esto es necesario aplicar el formato de análisis de hojas de vida para poder identificar las competencias del saber “conocimiento y experiencia”, así como también las competencias del saber hacer “habilidades”.

Adicionalmente, se debe realizar la verificación de los cargos que ha desempeñado, la experiencia y las referencias que posee hasta la fecha de postulación, verificando el grado de veracidad de la información, mediante llamadas telefónicas y preguntas varias realizadas a las empresas donde ha laborado últimamente. En caso de detectarse que el postulante haya entregado información falsa, automáticamente debe ser descalificado del proceso. Los postulantes que obtengan los mayores puntajes, pasarán a la etapa de la entrevista (ver anexo 7 y 8).

- **Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales:** con la entrevista se busca evaluar las capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es competente y asegurar que el candidato tenga las competencias necesarias para formar parte de la empresa RUMEYA S.A., la entrevista y preguntas, debe estar estructurada en función de las competencias definidas por la empresa y necesarias de acuerdo a los grados asignados al cargo para llenar una vacante. El análisis se centra en hechos concretos narrados por el

entrevistado, e identificando su comportamiento o formas de enfrentar las situaciones, la misma que deberá tener una duración de 90 a 120 minutos, las cuales se pueden realizar en base a modelos o guías existentes en internet, ver modelo (ver anexo 9).

- **Toma de decisión en fase de preselección:** a cada aspirante se le asigna una calificación en la etapa de verificación de datos de referencia y en la entrevista para identificar competencias organizacionales, los candidatos que obtengan las cinco mejores calificaciones, serán los preseleccionados y pasarán a la siguiente etapa de aplicación de las pruebas de conocimiento.
- **Fase de selección:** en esta etapa se miden los factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional, mediante la aplicación de instrumentos y técnicas, en esta etapa puede demostrar las competencias que posee. Se recomienda aplicar los siguientes pasos en esta etapa:

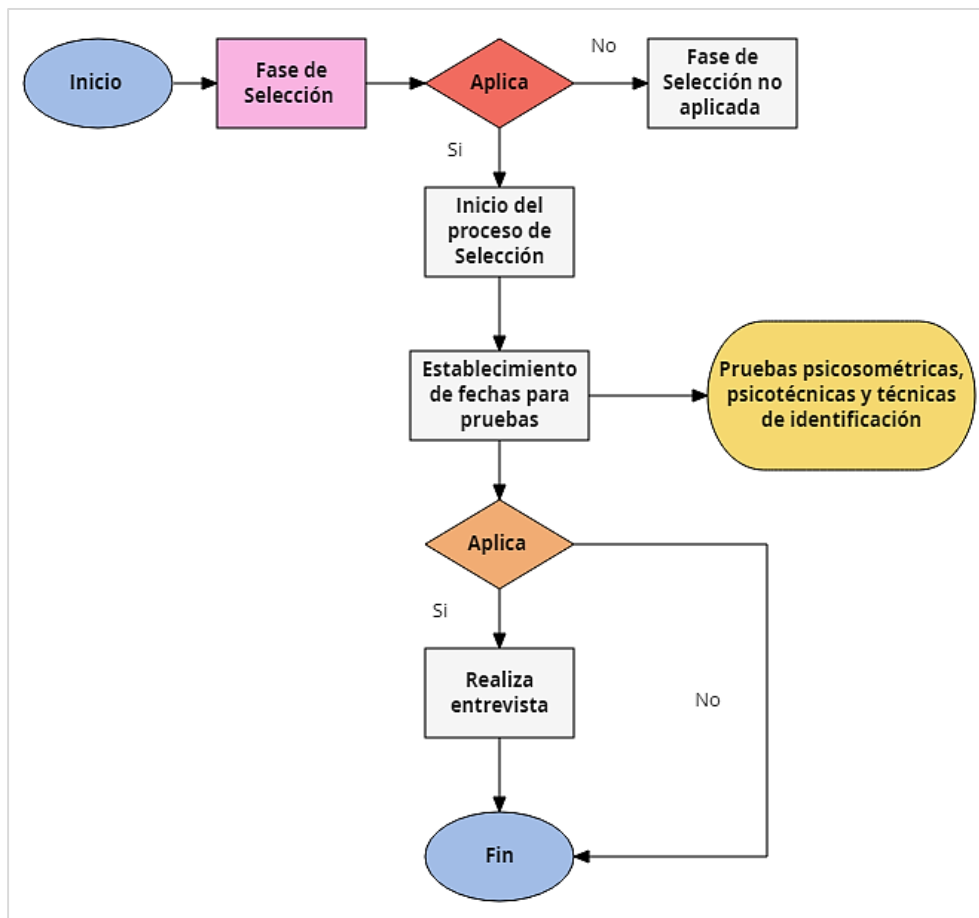


Figura 21: Fases de selección.
Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Las pruebas psicométricas y psicotécnicas se las puede conseguir de páginas de internet o mediante contratación de empresas especializadas para aplicación de este tipo de pruebas y las funcionales también que se puede pedir apoyo a las áreas pertinentes para la elaboración de las pruebas. Los postulantes que obtengan mayor puntaje, pasarán a la etapa de la entrevista conductual. Para tomar la mejor decisión luego de aplicar las técnicas indicadas, se debe legalizar un formato en donde se asigna la calificación en escala de 1 a 4. EXC, equivale excelente, MB muy bueno, SAT satisfactorio y DEF deficiente (ver anexo 10).

3.4.10.2. Fase de toma de decisión

En esta etapa se debe elegir al candidato que más se adapte a los requerimientos organizacionales del cargo, para lo cual se compara las competencias que se definieron en la descripción del puesto, en base a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas aplicadas. Posteriormente cuando se escoge al candidato idóneo el mismo que debe completar como mínimo una calificación del 75%; se procede con la continuación de la etapa de contratación y vinculación, para lo cual se notificará al ganador. Los candidatos no favorecidos serán considerados para procesos futuros.

Tabla 31: Formato de calificación en fase de selección para los diferentes cargos existentes en la organización.

FACTORES	PESO	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Pruebas psicométricas	20	20%
Pruebas psicotécnicas	20	20%
Pruebas situacionales	35	35%
Entrevista conductual con el jefe	25	25%
VALORACIÓN		100%

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.4.10.3. Presentación de informe final de selección

El jefe de talento humano debe emitir un informe final que resuma toda la información del nuevo trabajador a incorporar, información que servirá de base para iniciar los procesos de contratación, inducción, capacitación y las futuras evaluaciones de desempeño, tal como se puede observar en la figura 22.

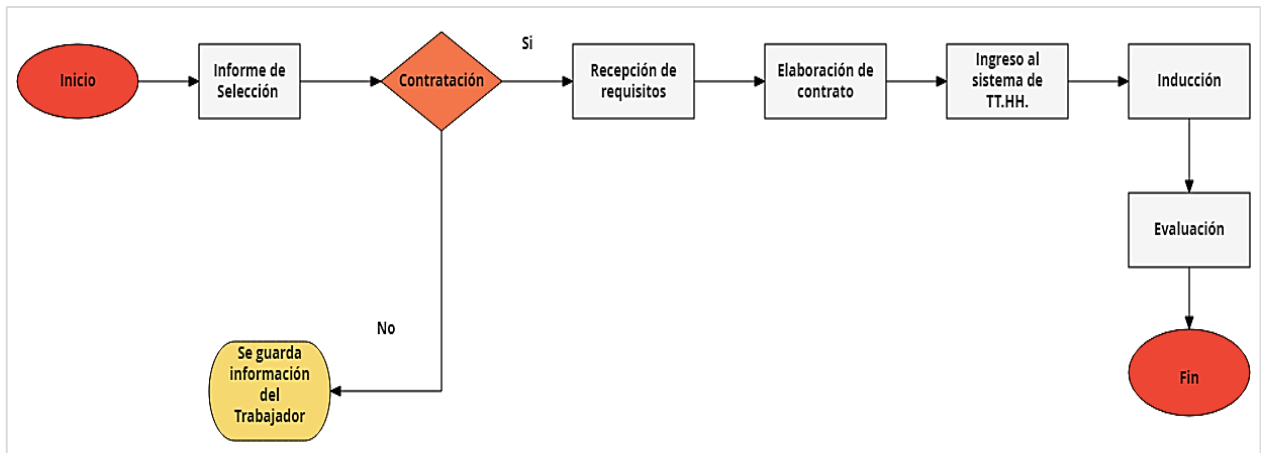


Figura 22: Presentación del informe de selección

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

3.5. Contratación

Cuando haya culminado el proceso de selección y se ha escogido al candidato más idóneo para el cargo, se inicia el proceso de contratación. En esta etapa se procede a la elaboración del contrato en base a lo que estipulan las leyes laborales vigentes a la fecha de suscripción y presentación de todos los requisitos requeridos por la empresa para su legalización y registro como empleado de la empresa como son:

- Dos copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Licencia de conducir, dependiendo del cargo.
- Carnet de la cruz roja para registro de tipo de sangre.
- Copia de acta de matrimonio.
- Partida de nacimiento de hijos.
- Certificado original de los tres últimos trabajos, con registro de tiempo de servicio, labor ejecutada, o último salario.
- Tres referencias personales, que no sean de familiares.
- Copia certificada del título de bachiller o título profesional y con su respectivo reporte de registro en el Ministerio de Educación o SENESCYT según corresponda.
- Record policial actualizado.
- Formulario para deducción de gastos personales.
- Exámenes médicos pre ocupacionales.

Una vez completados los documentos, adicionalmente en esta etapa se le hace una introducción al candidato para darle a conocer al candidato el lugar en donde se va a desenvolver o el ambiente de trabajo, la gestión que realiza la empresa, deberes, derechos, obligaciones y darle a conocer al nuevo empleado todo lo relacionado con la empresa, el giro del negocio y los productos que distribuye la empresa, previo a proceder con la legalización del contrato de trabajo, con la finalidad de garantizar la predisposición al trabajo por parte del seleccionado y evidenciar su interés de colaborar con la empresa y poder continuar con la siguiente etapa de oficialización de la inducción.

3.6. Inducción

Para la realización de la inducción, se convoca al nuevo empleado para que se presente en talento humano, máximo dos días posteriores a su ingreso laboral, esta inducción está compuesta por dos partes:

- **Inducción general**

Esta etapa consiste en explicar al empleado toda la información relacionada con la empresa, e información general, de lo cual se debe realizar formato registro de la respectiva inducción, así como también de la entrega de los reglamentos internos, la inducción debe ser direccionada sobre los siguientes temas:

- Antecedentes históricos de la empresa.
- Misión – visión de la empresa.
- Objetivos y metas de la empresa.
- Principios y valores de la empresa.
- Políticas, normativas y procedimientos internos de la empresa.
- Estructura organizacional.
- Reglamentos y políticas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Normativa interna de RUMEYA S.A., deberes, derechos, prohibiciones.
- Horarios de labores.
- Responsabilidades del trabajador.

- **Inducción específica al puesto de trabajo.**

En esta etapa se le brinda información al nuevo trabajador sobre el área en la que se va a desenvolver, las actividades que se desarrollan en el cargo que va a asumir, esta inducción debe ser suministrada por parte de un trabajador con más experiencia dentro del área, la cual debe ser realizada una vez incorporado a la empresa. Dicha etapa de inducción para adaptación al puesto, debe ser mínimo de 15 días laborables y de la cual también se debe realizar el respectivo registro de inducción al puesto. Se ha diseñado un modelo para registro de asistencia a eventos de capacitación formal e inducción (ver anexo 11).

3.7. Remuneración y beneficios

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se determina, a través de la entrevista a los directivos, la remuneración primeramente debe ser justa y equitativa y respetando los topes mínimos establecidos por las leyes laborales del Ecuador y el pago de remuneración cuando el trabajador esté con descanso médico por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el caso de maternidad, accidentes de trabajo o enfermedad profesional. Sin embargo, es importante reconocer remuneraciones complementarias como son el cumplimiento de la entrega de la participación de utilidades, otorgar gratificaciones por ventas, productividad, efectividad; como un reconocimiento extraordinario que se otorgue a los trabajadores como un acto de liberalidad del empleador, que las otorga sin estar obligados.

Se pueden otorgar también bonificaciones que se deriven de compensar factores externos distintos a su trabajo o responsabilidad como por ejemplo en reconocimiento por años de antigüedad para compensar la antigüedad del trabajador, alza por el costo de vida, por trabajos nocturnos, bonos por cambio del lugar de trabajo, por la puntualidad, por cargas familiares. También se pueden otorgar premios de carácter compensatorio que se pueden otorgar a los trabajadores por su desempeño, rendimiento o valor agregado con el que aporten con la empresa. De la misma manera se debe reconocer el pago del trabajo durante fines de semana y días festivos.

Reconocimiento de viáticos por trabajadores en comisión de servicios, para cubrir gastos de habitación, alimentación y transportación en lugares fuera de su domicilio laboral. Todo esto son pagos especiales que se pueden adicionar a la remuneración con la finalidad de

estimular al trabajador hacia determinado comportamiento y satisfacción que redunde en beneficios de la productividad de la empresa.

3.8. Capacitación

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se determina, a través de las entrevistas a los directivos de la empresa y encuestas realizadas a los trabajadores, las competencias que se consideran más fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa son: capacidad de gestión de liderazgo, colaboración. calidad del trabajo, compromiso institucional, motivo por el cual es necesario presentar a la gerencia la solicitud para empezar a gestionar el inicio de capacitaciones en estos temas, con la finalidad de fortalecer y reforzar dichas competencias en el personal de RUMEYA S.A., las mismas que pueden ser realizadas de la siguiente manera:

Talleres y seminarios: en el mercado existen muchas ofertas y oportunidades para capacitarse, así como también algunas instituciones del estado ofrecen cursos gratuitos, sin embargo para fortalecer las competencias en la empresa se sugiere contratar una empresa experta en el tema, con la finalidad de ejecutar dichos temas de manera interna, con la finalidad de que los instructores diagnostiquen a la empresa y sus procesos de gestión del talento humano por competencias, para que las capacitaciones sean más efectivas y focalizadas hacia las competencias que se requieren desarrollar.

Adicionalmente, se sugiere que se debe elaborar un plan anual de capacitación, información que debe ser levantada a través de la aplicación de un formato de diagnóstico de necesidades de capacitación para consolidar información y determinar cada año el plan anual de capacitaciones. Luego de realizar las respectivas encuestas, se determinan algunas necesidades primordiales de capacitación que requiere el personal de RUMEYA S.A., información registrada en los formatos establecidos para el efecto y que se detallan a continuación:

Tabla 32: Detección de necesidades de capacitación.

RUMEYA S.A.	Tipo de documento: Formato	Elaborado por:	María Nagua
	Nombre del documento: Detección de necesidades de capacitación	Revisión:	01
	Elaborado por: Talento humano	Fecha:	5-2-2018

Área: Talento humano
Jefe de área: Director administrativo

No.	Nombres	Cargo	Función principal	Gerencias / departamento	Capacitación requerida por el jefe/empleado	Nivel de conocimiento	Nro. estimados de asistentes	Nro. horas	objetivos institucionales
1	Todo el personal operativo.	Estibadores	Estibar producto	Gerencia técnica comercial	Manejo de equipo pesado y montacargas	Intermedio	14	16	
2	Personal de bodegueros	Bodegueros	control de bodegas	Gerencia financiera	Manejo y control eficiente de bodegas y kardex	Intermedio y avanzado	2	24	
3	Personal del área de talento humano	Jefe talento humano y director administrativo	Manejo del recurso humano	Gerencia administrativa	Actualización leyes laborales - nomina	Intermedio y avanzado	2	24	
4	Personal de todas las áreas.	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos	Todas las funciones	Todas las gerencias	Curso de seguridad industrial y salud ocupacional	Básico e intermedio.	31	16	
5	Personal de todas las áreas	Todos los cargos directivos, administrativos,	Todas las funciones		Comunicación efectiva	Intermedio	31	16	

		financieros, comercial y operativos		Todas las gerencias					
6	Personal de todas las áreas	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos	Todas las funciones	Todas las gerencias	Motivación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Intermedio	31	16	
7	Personal directivo.	Todos los cargos directivos	Manejo a nivel directivo	Todos los niveles directivos	Competencias en liderazgo efectivo para manejo de equipos de trabajo.	Avanzado	7	16	
8	Todo el personal administrativo	Todos los cargos directivos y administrativos	Todas las funciones administrativas	Personal varias gerencias	Manejo de utilitarios – word, excell, power point.	Intermedio	12	16	
9	Todo el personal directivo y administrativo	Todos los cargos directivos y administrativos	Todas las funciones administrativas	Personal varias gerencias	Indicadores de gestión por competencias. .	Intermedio y avanzado.	7	16	
10	Todo el personal directivo y administrativo y comercial	Todos los cargos directivos y administrativos y comerciales	Todas las funciones administrativas y de comercialización	Personal de gerencias administrativa, financiera y comercial	Comercialización, ventas, publicidad y recuperación de cartera vencida.	Intermedio y avanzado.	8	16	
Firma del jefe departamental						Firma recursos humanos			

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Se presenta a continuación un presupuesto del plan anual de capacitación con cronograma de ejecución:

Tabla 33: Presupuesto del plan anual de capacitación.

RUMEYA S.A.								
JUSTIFICACIÓN: se ha programado en base a las necesidades presentadas por cada área, debidamente sustentada								
OBJETIVOS: el objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica; así mismo proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.								
PLAN DE CAPACITACIÓN 2018								
	Temas	No. eventos	Área	No. participantes	Valor unitario	Costo total	Objetivo empresarial	Mes de ejecución
1	Manejo de equipo pesado y montacargas	1	Estibadores	14	180	2.520,00	Mejorar el conocimiento.	Julio
2	Manejo y control eficiente de bodegas y kardex.	1	Bodegueros	2	150	300,00	Mejorar el conocimiento	Julio
3	Actualización leyes laborales - nómina	1	Jefe talento humano y director administrativo	2	150	300,00	Mejorar el conocimiento	Agosto
4	Curso de seguridad industrial y salud ocupacional	1	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos	31	100	3.100,00	Mejorar el conocimiento	Agosto
5	Comunicación efectiva	1	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos	31	110	3.410,00	Mejorar el conocimiento	Septiembre
6	Motivación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	1	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos	31	110	3.410,00	Mejorar el conocimiento	Octubre
7	Competencias en liderazgo efectivo para manejo de equipos de trabajo.	1	Todos los cargos directivos	7	120	840	Mejorar el conocimiento	Noviembre
8	Manejo de utilitarios – word, excell, power point.	1	Todos los cargos directivos y administrativos	12	100	1.200,00	Mejorar el conocimiento	Diciembre
9	Indicadores de gestión por competencias. .	1	Todos los cargos directivos y administrativos	7	120	840,00	Mejorar el conocimiento	Agosto
10	Comercialización, ventas, publicidad y recuperación de cartera vencida.	1	Todos los cargos directivos y administrativos y comerciales	8	120	960,00	Mejorar el conocimiento	Septiembre
Total		10				16.880,00		
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

La medición de la ejecución del plan de capacitación se la realizará una vez finalizado el año, mediante la relación de porcentajes de curso planificado v/s cursos ejecutados.

Es necesario evaluar cada evento por parte de los participantes, así como también realizar un seguimiento y control para evaluar los avances y la efectividad de las capacitaciones realizadas, analizando y verificando previa reunión con jefes inmediatos para evaluar ver si los empleados están aplicando los conocimientos adquiridos (ver anexo 12 y 13).

3.9. Desarrollo de personal

Adicional a los procesos de capacitación citados en el numeral anterior, es necesario establecer mecanismos con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores para que accedan a otros programas de estudios para lo cual se plantea lo siguiente:

- **Brindar apoyo para estudios:** investigar los proyectos de vida y metas de cada empleado sobre hasta dónde quieren llegar en materia de estudios formales, con la finalidad de buscar mecanismos de apoyo económico y permisos para asistencia, que les permita alcanzar dichas metas y elevar su nivel de profesionalismo y calidad de vida, contribuyendo al crecimiento personal y profesional de sus empleados. Ejemplo:

Préstamos para estudio: la empresa debe definir si decide apoyar con el valor total o parcial de los programas de estudios y en caso de ser parcialmente, la diferencia deberá ser cancelada por el empleado vía descuento de sus roles de pago, previo a la firma de un acuerdo de cooperación institucional para estudios y su responsabilidad de culminar los mismos, en caso de apoyar totalmente, la empresa debe determinar un tiempo mínimo para devengar dicha ayuda, mediante la permanencia de por lo menos cinco años dentro de la empresa. Este tipo de apoyo permite que los empleados se sientan satisfechos, comprometidos y agradecidos con la empresa, fortaleciendo de esta manera los valores empresariales de compromiso y honestidad con la empresa.

Reentrenamiento: el mismo que consiste en la retroalimentación de conocimientos sobre el cargo, sus procesos, desarrollo de habilidades, reinducción sobre las metas u objetivos de la empresa, cambio de aptitudes, con la finalidad de generar una excelente relación y compromiso entre el empleado y la empresa, para lograr mejorar la productividad, reducir la supervisión, generar el trabajo en equipo y satisfacción laboral.

3.10. Gestión y evaluación del desempeño por competencias

La gestión del desempeño nos permite mediante dos componentes, alinear las labores diarias de los trabajadores, con las metas y objetivos de la empresa y el giro principal del negocio, uno de los componentes son las actividades diarias de cada trabajador que tienen que tener concordancia con las metas u objetivos globales de la empresa y que con el apoyo de los demás y en equipo, se contribuya al logro de los mismos.

Otro de los componentes es el desarrollo de competencias que contribuyan al logro de los objetivos y metas. El cumplimiento de las metas y objetivos se puede medir a través de la evaluación y medición de la gestión del desempeño, la cual la podemos aplicar a través de tres etapas como son: la planeación, el acompañamiento y el análisis de los resultados de manera oportuna, con la finalidad de que cada empleado conozca cual va a ser su contribución y apoye de manera eficiente al cumplimiento de las mismas, mediante el acompañamiento, el líder tiene la responsabilidad de ayudar a desarrollar las competencias con la finalidad de poder cumplir con las metas de desempeño, para lo cual es necesario medir y analizar los resultados de cada empleado para conseguir los niveles de competencias deseados alineados a los objetivos y metas de la empresa.

Los planes de capacitación deben estar basados en la gestión del desempeño, los cuales posteriormente también deben ser evaluados, con la finalidad de medir la utilidad, efectividad y que hayan contribuido con el mejoramiento continuo del desempeño de los empleados. En la etapa de análisis de resultados se le asignará una calificación a cada empleado en base al cumplimiento de los indicadores que se hayan establecido (Vallejo, 2016). (Ver anexo 14).

Se ha establecido un puntaje para cada componente, de acuerdo al nivel en que sea calificado, información que alimentará directamente al siguiente formato (ver anexo 15). Adicionalmente se establece un formato para registrar comentarios por parte del evaluador y el evaluado, y su conformidad respecto de la evaluación realizada (ver anexo 17). La evaluación se la debe realizar una vez al año, y los resultados permitirán adoptar medidas preventivas y correctivas que contribuyan a un mejor desempeño del empleado para que logren alcanzar los niveles deseados. Las calificaciones por cada componente también permitirán a la empresa establecer planes de capacitación, planes de carrera o procesos de sucesión, implementando mecanismos para la retroalimentación o redistribución de conocimientos para la mejora de habilidades, destrezas o competencias que faltaren desarrollar en el personal.

CONCLUSIONES

- El modelo de competencias de las empresas, permite determinar los perfiles de los clientes internos y el manejo óptimo de la administración del talento humano dentro de las organizaciones. El desarrollo de la presente investigación permitió identificar las principales competencias con que dispone el personal de la empresa RUMEYA S.A., las cuales se fundamentan en: capacidad y gestión de liderazgo, colaboración, calidad del trabajo, compromiso institucional, toma de decisiones, atención asertiva, adaptabilidad al cambio, relaciones interpersonales, conocimiento del trabajo en cada área, acatamiento y conocimiento del carisma salesiano; así como también se identificaron algunas competencias específicas como: calidad del trabajo, capacidad de gestión del liderazgo, responsabilidad y acatamiento, toma de decisiones, conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional, también se identificaron las siguientes competencias cardinales: asertividad, colaboración y gestión del trabajo.
- Se estableció un diccionario de competencias laborales, el cual permitió levantar los perfiles de los empleados en base a la estructura organizacional actual, instrumento que facilitará la gestión por parte de los directivos y personas involucradas en el manejo del personal.
- Los resultados de la investigación permitieron determinar los elementos claves que involucran los procesos de gestión del talento humano como esquemas de cargos, procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño en RUMEYA S.A., los cuales en la actualidad no han sido levantados por la empresa por lo que presentaban falencias dentro del manejo adecuado del personal.
- Se determina un modelo por competencias, un manual de funciones por perfil y cargo, así como el levantamiento de los procesos para los cuatro niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo, técnico-operativo, apoyo), permitiendo desarrollar un programa de actividades vinculadas a mejorar la cultura organizacional, la comunicación y el clima laboral, manejados dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un modelo de gestión por competencias para la empresa RUMEYA S.A., tomando como base los pasos y formatos que se han propuesto para su aplicación, siguiendo a cabalidad todas las fases diseñadas en el modelo por competencias, para poder lograr los resultados esperados.
- Realizar reuniones periódicas con el equipo de talento humano, para revisar los resultados del avance de los procesos planteados para la implementación del modelo de gestión por competencias y de esta manera puedan determinar los reajustes preventivos y correctivos hacia una cultura organizacional por competencias.
- Se debe socializar el modelo por competencias, sus objetivos, estrategias, para que pueda definir el grado de responsabilidad frente a cada una de las actividades a realizarse en función del perfil y nivel jerárquico al que pertenece.
- Es importante que la empresa diseñe un plan estratégico en donde se considere incluir indicadores que permitan medir la eficiencia y productividad de la empresa en base al modelo por competencias implementado.
- Implementar un sistema de control y evaluación, mediante la creación de un departamento de gestión del talento humano, con el objeto de poder implementar un modelo por competencias que permita mejorar la toma de decisiones, así como el generar una cultura organizacional fuerte y un clima laboral comprometido a cumplir los objetivos de la empresa.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

Para diseñar un “Modelo de gestión del talento humano por competencias para ser implementado en RUMEYA S.A.”

Te invitamos a ser parte de este cambio, por favor completar esta encuesta; la información que Usted nos proporcione será utilizada para diseñar un Modelo de gestión del talento humano por competencias en RUMEYA S.A., las respuestas e información suministradas serán confidenciales.

a) ANALISIS DE LOS PUESTOS Y PERFIL DEL PUESTO.

1. ¿Cuál es su condición laboral?

Directivo Administrativo Operativo

2. ¿Tiempo de trabajo en la empresa?

Menos de 2 años Entre 2 y 5 años Más de 5 años

3. ¿Tiempo de trabajo en el puesto?

Menos de 2 años Entre 2 y 5 años Más de 5 años

4. ¿Considera usted que los títulos académicos de los empleados deben estar acorde con las actividades que realizan dentro de la empresa?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. ¿Indique el nivel de instrucción?

Primaria Secundaria Tercer nivel
Cuarto nivel Otros

6. ¿Considera usted qué con la debida aplicación de los procesos administrativos de talento humano por competencias, se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7. ¿Conoce usted cuáles son las funciones específicas a desempeñar en el cargo que tiene actualmente?

a) Si

b) No

Describalas:

.....

8. ¿El trabajo que usted desempeña actualmente en la organización, está de acuerdo a su perfil profesional?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9. ¿Qué funciones están claramente definidas?

.....

10. ¿Las funciones en su área se encuentran equitativamente repartidas?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

11. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades y competencias?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13. ¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

b) REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS.

1. ¿La empresa cuenta con un plan de reconocimientos o beneficios ligado al desarrollo de competencias?

a) Si

b) No

Si su respuesta es sí, descríbalos

.....

2. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. ¿Si a usted se le presentara una mejor oferta de trabajo, renunciaría inmediatamente a su actual trabajo?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. ¿La empresa otorga beneficios adicionales a lo establecido en la Ley, cómo?

Aguinaldo navideño
Canasta
Juguete
Reconocimiento mejor trabajador
Otros

Descríbalos

.....

6. ¿Mi remuneración, comparada con la que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con la responsabilidad de mi cargo?

a) Si
b) No

7. ¿En general, las condiciones laborales (salarios, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

c) DESARROLLO Y CAPACITACIÓN.

1. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún tipo de inducción o entrenamiento?

a) Si
b) No

2. ¿Considera usted que la capacitación y formación se ejecuta en forma integral?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. ¿La empresa cuenta con un plan de carrera para los trabajadores? Si su respuesta es sí, indique que tipo de plan se aplica.

a) Si

b) No

5. ¿Está usted de acuerdo con los programas de capacitación que le brindan en RUMEYA S.A.? Adicional detalle los temas de capacitación que ha recibido en los últimos 6 meses.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. ¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7.- ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8. Del siguiente listado de competencias laborales, escoja cuales cree que contribuirían al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes.

a) Capacidad de gestión y liderazgo

b) Conocimiento del carisma salesiano

c) Relaciones interpersonales

d) Colaboración

e) Calidad del trabajo

f) Atención asertiva

g) Conocimiento del trabajo en cada área

h) Toma de decisiones

- i) Iniciativa
- j) Adaptabilidad al cambio
- K) Acatamiento
- l) Compromiso institucional

d) CLIMA LABORAL.

1. ¿Considera Usted que existe un buen clima laboral en la empresa?

- a) Si
- b) No

2. ¿Considera usted que para el alcance de los objetivos y metas, deben realizarse evaluaciones periódicas a los resultados logrados?

- a) Si
- b) No

En caso de contestar si, indicar con qué frecuencia.

Cada 3 meses 6 meses 9 meses 1 año

3.- ¿Qué oportunidades le brinda la empresa?

- a) Capacitación
- b) Ascenso periódico
- c) Mejor ambiente laboral
- d) Mejor salario
- e) Horario de trabajo
- f) Otros

Especifique:

.....

4. ¿Poseen motivación, compromiso y fidelidad para trabajar debido a que se sienten apoyados por sus jefes o superiores?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

5. ¿Qué tipo de liderazgo se debería aplicar en la empresa, escoja el más conveniente según su criterio?

- a) Autocrático (El líder ostenta el poder absoluto y nadie cuestiona ni desafía sus directrices)
- b) Democrático o participativo (promueve el diálogo y la toma de decisiones)
- c) Transaccional (proceso de intercambio, los seguidores reciben premios por su desempeño y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas)

d) Paternalista (motiva, incentiva y ofrece recompensas por lograr objetivos)

e) transformacional (emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportar una visión de cambio)

6. ¿Considera usted que en su área se fomenta y aplica el trabajo en equipo?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7. ¿Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa?

a) Muy satisfactorio b) Satisfactorio Normal
c) Poco satisfactorio d) Insatisfactorio

9. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10. ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

a) Si

b) No

11. ¿Qué tipo de actividades culturales y recreacionales realiza la organización?

a) Elección de mejor trabajador

b) Eventos deportivos

c) Eventos culturales

d) Otros

Descríbalos

.....

Anexo 2. Entrevista al Gerente y Jefe de talento humano de RUMEYA S.A.

ENTREVISTA PARA “DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS” PARA SER IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA RUMEYA S.A.
1. ¿Podría darnos su opinión si los sistemas que se aplican actualmente, permiten mejorar la gestión del talento humano por competencias?
2. ¿Aplican algún sistema o procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta los perfiles y competencias para cada cargo?
3. ¿Cómo realizan actualmente las evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa; y con qué frecuencia lo realizan?
4. ¿Cómo definen las brechas o necesidades de capacitación; aplican algún diagnóstico o levantamiento de dichas necesidades?
5. ¿Actualmente la empresa ofrece estímulos o se valora y premia a los trabajadores?, ¿Explique cuáles? Comparta su experiencia si estos han tenido buenos resultados.
6. ¿Ha definido algún comportamiento deseable que considere deban tener los trabajadores y que lo hayan definido como política dentro de la empresa?
7. ¿Indique usted si la empresa tiene definidas las competencias laborales, que sirvan de base para incorporar un modelo de gestión del talento humano por competencias?
8. ¿En la unidad de talento humano tienen implementado un modelo de gestión por competencias?
9. ¿La empresa aplica actualmente algún modelo de gestión del talento humano basado en competencias?
10. ¿Tienen aprobado el manual de clasificación de puestos en la empresa?
11. ¿La empresa cuenta con escalas salariales aprobadas en la empresa?
12. ¿Se da cumplimiento con el goce de vacaciones para los trabajadores?
13. ¿Existe en la empresa el reglamento de seguridad y salud en el trabajo debidamente aprobado?

Anexo 3. Datos estadísticos de encuestas

Análisis de los puestos y perfil del puesto.

Pregunta No. 1

¿Cuál es su condición laboral?

Alternativa	Respuesta	
	No.	Porcentaje
Directivo	1	3
Administración	9	29
Operativo	21	68
TOTAL	31	100

Cuadro 1. Condición laboral en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 2

¿Tiempo de trabajo en la empresa?

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Menos de 2 años	15	48
Entre 2 y 5 años	10	32
Más de 5 años	6	20
TOTAL	31	100

Cuadro 2. Tiempo de trabajo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 3

¿Tiempo de trabajo en el puesto?

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Menos de 2 años	15	48
Entre 2 y 5 años	11	36
Más de 5 años	5	16
TOTAL	31	100

Cuadro 3. Tiempo de trabajo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 4

¿Considera usted que los títulos académicos de los empleados deben estar acorde con las actividades que realizan dentro de la empresa?

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	10
En desacuerdo	6	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6
De acuerdo	7	23
Totalmente de acuerdo	13	42
TOTAL	31	100

Cuadro 4. Importancia de títulos académicos en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 5

¿Indique el nivel de instrucción?

Cuadro No. 5

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Primaria	8	26
Secundaria	11	36
Tercer nivel	11	35
Cuarto nivel	1	3
Otros	0	0
TOTAL	31	100

Cuadro 5. Nivel de instrucción de trabajadores en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 6

¿Considera usted que, con la debida aplicación de los procesos administrativos de talento humano por competencias, se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz?

Cuadro No. 6

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	32
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	12	39

Totalmente de acuerdo	9	29
TOTAL	31	100

Cuadro 6. Consideración de la aplicación de procesos administrativo por competencias RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 7

¿Conoce usted cuáles son las funciones específicas a desempeñar en el cargo que tiene actualmente?

Cuadro No. 7

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	31	100
No	0	0
TOTAL	31	100

Cuadro 7. Conocimiento de las funciones de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 8

¿El trabajo que usted desempeña actualmente en la organización, está de acuerdo a su perfil profesional?

Cuadro No. 8

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	22
En desacuerdo	4	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	16	52
Totalmente de acuerdo	4	13
TOTAL	31	100

Cuadro 8. Desempeño de empleados de acuerdo a su perfil profesional RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 9

¿Cuáles funciones están claramente definidas?

Funciones altamente definidas.	Cantidad	Porcentaje
Despacho de balanceado.	4	13

Estibar producto y manejo de montacarga.	14	45
Custodia, manejo de camión y transportar balanceado.	2	7
Control de bodegas, ingreso y custodia y despacho de balanceado.	2	6
Visitas técnicas, ventas y comercialización	1	3
Trámites, contables, facturación, ventas y cobranzas.	3	10
No contestan.	5	16
TOTAL	31	100

Cuadro 9. Funciones establecidas de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 10

¿Las funciones en su área se encuentran equitativamente repartidas?

Cuadro No. 10

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	26
En desacuerdo	8	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	13	42
Totalmente de acuerdo	2	6
TOTAL	31	100

Cuadro 10. Percepción de los empleados, respecto a las funciones equitativas RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 11

¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades y competencias?

Cuadro No. 11

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	26
En desacuerdo	6	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
De acuerdo	8	26
Totalmente de acuerdo	8	26
TOTAL	31	100

Cuadro 11. Percepción de que el puesto de trabajo está acorde a las habilidades y competencias de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 12

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Cuadro No. 12

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	16
En desacuerdo	3	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	11	35
Totalmente de acuerdo	12	39
TOTAL	31	100

Cuadro 12. Percepción del gusto y de la motivación de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 13

¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?

Cuadro No. 13

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	26
En desacuerdo	11	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26
De acuerdo	3	10
Totalmente de acuerdo	1	3
TOTAL	31	100

Cuadro 13. Percepción de la subutilización en el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Remuneraciones y beneficios

Pregunta No. 1

¿La empresa cuenta con un plan de reconocimiento o beneficios ligado al desarrollo de competencias?

Cuadro No. 1

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	61
No	12	39
TOTAL	31	100

Cuadro 14. Percepción del plan de reconocimientos o beneficios ligado al desarrollo de competencias en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 2

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Cuadro No. 2

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	23
En desacuerdo	4	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6
De acuerdo	10	32
Totalmente de acuerdo	8	26
TOTAL	31	100

Cuadro 15. Percepción de la remuneración por en el cargo que ocupa en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 3

¿Considera que su retribución está por encima de la media en entorno social, fuera de la empresa?

Cuadro No. 3

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	29
En desacuerdo	5	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7
De acuerdo	9	29
Totalmente de acuerdo	6	19
TOTAL	31	100

Cuadro 16. Percepción de la remuneración respecto a otras empresas.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 4

¿Si a usted se le presenta una mejor oferta de trabajo, renunciaría inmediatamente a su actual trabajo?

Cuadro No. 4

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	48
En desacuerdo	11	36
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	3	10
Totalmente de acuerdo	2	6
TOTAL	31	100

Cuadro 17. Percepción por cambio de trabajo debido a la remuneración económica.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 5

¿La empresa otorga beneficios adicionales a lo establecido en la ley, cómo?

Cuadro No. 5

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Aguinaldo Navideño	30	31
Canasta	23	24
Juguete	23	23
Reconocimiento mejor trabajador	18	18
Otros	4	4
TOTAL	98	100

Cuadro 18. Percepción de los beneficios adicionales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 6

¿Mi remuneración, comparada con la que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con la responsabilidad de mi cargo?

Cuadro No. 6

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	94
No	2	6
TOTAL	31	100

Cuadro 19. Remuneración comparada con otras organizaciones y la responsabilidad del cargo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 7

¿En general, las condiciones laborales (salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?

Cuadro No. 7

Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	35
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	13	41
Totalmente de acuerdo	7	23
TOTAL	31	100

Cuadro 20. Percepción de las condiciones laborales satisfactorias de empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Desarrollo y capacitación

Pregunta No. 1

¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió algún tipo de inducción o entrenamiento?

Cuadro No. 1 Alternativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	28	90
No	3	10
TOTAL	31	100

Cuadro 21. Entrenamiento al ingreso de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 2

¿Considera usted que la capacitación y formación se ejecuta en forma integral?

Cuadro No. 2

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7
De acuerdo	12	39
Totalmente de acuerdo	2	6
TOTAL	31	100

Cuadro 22. Percepción de las capacitaciones de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 3

¿La empresa cuenta con un plan de carrera para los trabajadores? Si su respuesta es sí; ¿indique que tipo de plan se aplica?

Cuadro No. 3

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	20	65
No	11	35
TOTAL	31	100

Cuadro 23. Conocimiento de si RUMEYA S.A. tiene un plan de capacitación.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 4

¿Está usted de acuerdo con los programas de capacitación que le brindan en RUMEYA S.A.? ¿Adicionalmente, detalle los temas de capacitación que ha recibido en los últimos 6 meses?

Cuadro No. 4

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6
En desacuerdo	13	42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
De acuerdo	8	26
Totalmente de acuerdo	7	23
TOTAL	31	100

Cuadro 24. Percepción de las capacitaciones de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 5

¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?

Cuadro No. 5

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	29
En desacuerdo	5	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7
De acuerdo	10	32
Totalmente de acuerdo	5	16
TOTAL	31	100

Cuadro 25. Percepción de la recepción de la formación para ejecución del trabajo en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 6

¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

Cuadro No. 6

Alterativa	Respuesta	
	No.	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	23
En desacuerdo	12	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6
De acuerdo	5	16
Totalmente de acuerdo	5	16
TOTAL	31	100

Cuadro 26. Percepción de la retroalimentación por parte de los jefes en los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 7

¿Del siguiente listado de competencias laborales, escoja cuales cree que contribuirían al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes?

Cuadro No. 7

Alterativa	Respuesta	
	No.	Porcentaje
Capacidad de gestión y liderazgo	24	13
Conocimiento del carisma salesiano	4	2

Relaciones interpersonales	9	5
Colaboración	25	14
Calidad del trabajo	25	14
Atención asertiva	16	9
Conocimiento del trabajo en cada área	10	6
Toma de decisiones	18	10
Iniciativa	7	4
Adaptabilidad al cambio	13	7
Acatamiento	6	3
Compromiso institucional	23	13
TOTAL	180	100

Cuadro 27. Percepción de la contribución al fortalecimiento de la empresa para un mejor servicio a los clientes en los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

d) Clima laboral

Pregunta No. 1

¿Considera usted que existe un buen clima laboral en la empresa?

Cuadro No. 1

Alterativa	Respuesta	
	No.	Porcentaje
Sí	28	90
No	3	10
TOTAL	31	100

Cuadro 28. Percepción del clima laboral de los empleados de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 2

¿Considera usted qué para el alcance de los objetivos y metas, deben realizarse evaluaciones periódicas a los resultados logrados?

Cuadro No. 2

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	94
No	2	6
TOTAL	31	100

Cuadro 29. Percepción del alcance, objetivos y las metas en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 2.1

En caso de contestar si, indicar con qué frecuencia.

Cuadro No. 2.1

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Cada 3 meses	8	28
Cada 6 meses	3	10
Cada 9 meses	5	17
1 año	13	45
TOTAL	29	100

Cuadro 30. Percepción de la frecuencia en la evaluación de los trabajadores de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 3

¿Qué oportunidades le brinda la empresa?

Cuadro No. 3

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	15	30
Ascenso periódico	0	0
Mejor ambiente laboral	9	18
Mejor salario	16	32
Horario de Trabajo	10	20
Otros	0	0
TOTAL	50	100

Cuadro 31. Percepción las oportunidades que brinda la empresa en los trabajadores de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 4

¿Poseen motivación, compromiso y fidelidad para trabajar debido a que se sienten apoyados por sus jefes o superiores?

Cuadro No. 4

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	29
En desacuerdo	2	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
De acuerdo	12	39
Totalmente de acuerdo	7	23
TOTAL	31	100

Cuadro 32. Percepción de la motivación en los trabajadores de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 5

¿Qué tipo de liderazgo se debería aplicar en la empresa, escoja el más conveniente según su criterio?

Cuadro No. 5

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Autocrático	10	30
Democrático o participativo	12	37
Transaccional	2	6
Paternalista	1	3
Transformacional	8	24
TOTAL	33	100

Cuadro 33. Percepción del liderazgo aplicable en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 6

¿Considera usted que en su área se fomenta y aplica el trabajo en equipo?

Cuadro No. 6

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	32
En desacuerdo	4	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3

De acuerdo	10	32
Totalmente de acuerdo	6	20
TOTAL	31	100

Cuadro 34. Percepción del trabajo en Equipo de RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 7

¿Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Cuadro No. 7

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	32
En desacuerdo	6	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
De acuerdo	6	19
Totalmente de acuerdo	8	26
TOTAL	31	100

Cuadro 35. Percepción de la actitud del jefe inmediato en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 8

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa?

Cuadro No. 8

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfactorio	17	55
Satisfactorio	12	39
Normal	1	3
Poco satisfactorio	1	3
Insatisfactorio	0	0
TOTAL	31	100

Cuadro 36. Percepción de la satisfacción por trabajar en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 9

¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

Cuadro No. 9

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	20
En desacuerdo	9	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
De acuerdo	10	32
Totalmente de acuerdo	5	16
TOTAL	31	100

Cuadro 37. Percepción de la autonomía para tomar decisiones en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 10

¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

Cuadro No. 10

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	31	100
No	0	0
TOTAL	31	100

Gráfica 38. Participación de las actividades culturales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Pregunta No. 11

¿Qué tipo de actividades culturales y recreacionales realiza la organización?

Cuadro No. 11

Alterativa	Respuesta	
	Cantidad	Porcentaje
a) Elección de mejor trabajador	15	25
b) Eventos deportivos	27	45
c) Eventos culturales	14	23
d) Otros	4	7
TOTAL	60	100

Cuadro 39. Participación de las actividades culturales y recreacionales en RUMEYA S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados de RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 4. Guía de conversación de entrevista realizada al gerente de RUMEYA S.A.

Intervención del entrevistador: ¿Podría darnos su opinión si los sistemas que se aplican actualmente, permiten mejorar la gestión del talento humano por competencias?

Respuesta: no, aún tenemos deficiencia en la administración de la empresa, pero deseamos implementar nuevos modelos de gestión.

Intervención del entrevistador: ¿Aplican algún sistema o procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta los perfiles y competencias para cada cargo?

Respuesta: no tenemos protocolos establecidos.

Intervención del entrevistador: ¿Cómo realizan actualmente las evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa, y con qué frecuencia lo realizan?

Respuesta: no se aplican en la actualidad.

Intervención del entrevistador: ¿Cómo definen las brechas o necesidades de capacitación, algún diagnóstico o levantamiento de dichas necesidades?

Respuesta: Lo estamos implementando directamente en función de las deficiencias que se detectan.

Intervención del entrevistador: ¿Actualmente la empresa ofrece estímulos o se valora y premia a los trabajadores? ¿Explique cuáles? Comparta su experiencia si estos han tenido buenos resultados.

Respuesta: si, bonos por cumplimiento y capacitación.

Intervención del entrevistador: ¿Ha definido algún comportamiento deseable que considere deban tener los trabajadores y que lo hayan definido como política dentro de la empresa?

Respuesta: sí; calidad de servicio y técnicas de ventas.

Intervención del entrevistador: ¿Indique usted si la empresa tiene definidas las competencias laborales, que sirvan de base para incorporar un modelo de gestión del talento humano por competencias?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿En la unidad de talento humano tienen implementado un modelo de gestión por competencias?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿La empresa aplica actualmente algún modelo de gestión del talento humano basado en competencias?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿Tienen aprobado el manual de clasificación de puestos en la empresa?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿La empresa cuenta con escalas salariales aprobadas en la empresa?

Respuesta: si

Intervención del entrevistador: ¿Se da cumplimiento con el goce de vacaciones para los trabajadores?

Respuesta: si

Intervención del entrevistador: ¿Existe en la empresa el reglamento de seguridad y salud en el trabajo debidamente aprobado?

Respuesta: no

Guía de conversación de entrevista realizada al jefe de talento humano de RUMEYA S.A.

Intervención del entrevistador: ¿Podría darnos su opinión si los sistemas que se aplican actualmente, permiten mejorar la gestión del talento humano por competencias?

Respuesta: en realidad actualmente aún en nuestra empresa no tenemos implementado ningún modelo de gestión por competencias que nos permitan mejorar la gestión de nuestro talento humano.

Intervención del entrevistador: ¿Aplican algún sistema o procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta los perfiles y competencias para cada cargo?

Respuesta: no aplicamos ningún proceso de reclutamiento, únicamente aplican entrevista simple, previa recomendación de alguien para contratación.

Intervención del entrevistador: ¿Cómo realizan actualmente las evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa, y con qué frecuencia lo realizan?

Respuesta: no aplicamos evaluación de desempeño.

Intervención del entrevistador: ¿Cómo definen las brechas o necesidades de capacitación, algún diagnóstico o levantamiento de dichas necesidades?

Respuesta: se está realizando un pequeño diagnóstico, por ciertas falencias detectadas para reforzar conocimientos.

Intervención del entrevistador: ¿Actualmente la empresa ofrece estímulos o se valora y premia a los trabajadores? ¿Explique cuáles? Comparta su experiencia si estos han tenido buenos resultados.

Respuesta: si, se les otorgan bonos por logros y cumplimientos y se premia con capacitaciones para mejorar sus conocimientos.

Intervención del entrevistador: ¿Ha definido algún comportamiento deseable que considere deban tener los trabajadores y que lo hayan definido como política dentro de la empresa?

Respuesta: servicio de calidad y reforzando al personal en estos temas.

Intervención del entrevistador: ¿Indique usted si la empresa tiene definidas las competencias laborales, que sirvan de base para incorporar un modelo de gestión del talento humano por competencias?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿En la unidad de talento humano tienen implementado un modelo de gestión por competencias?

Respuesta: no actualmente.

Intervención del entrevistador: ¿La empresa aplica actualmente algún modelo de gestión del talento humano basado en competencias?

Respuesta: no, pero requerimos aplicar urgente dichos modelos para mejorar como empresa.

Intervención del entrevistador: ¿Tienen aprobado el manual de clasificación de puestos en la empresa?

Respuesta: no

Intervención del entrevistador: ¿La empresa cuenta con escalas salariales aprobadas en la empresa?

Respuesta: si

Intervención del entrevistador: ¿Se da cumplimiento con el goce de vacaciones para los trabajadores?

Respuesta: si

Intervención del entrevistador: ¿Existe en la empresa el reglamento de seguridad y salud en el trabajo debidamente aprobado?

Respuesta: no

Anexo 5. Diccionario de competencias

Tabla 22. Diccionario de competencias.

Tipo	Competencia	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
CARDINALES	ASERTIVIDAD	Reconocido ampliamente por la habilidad para expresar a tiempo sus opiniones, rechazando la presión del medio. Colabora ayudando a otros a desarrollar un mejor estilo de comunicación franca.	Reconocido por su autonomía y seguridad para plantear sus puntos de vista. Asume plenamente la responsabilidad de sus opiniones.	Tiene claro sus fortalezas y debilidades, que le sirvan para ayudarse oportunamente, y su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.	Tiene cierta calidad acerca de sus fortalezas y debilidades, situación que le sirve en ciertas ocasiones.
	COLABORACIÓN	Cumple sus obligaciones sin desatender los intereses de otras áreas y es confiable ante todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene una sólida reputación personal dentro de la institución a la que pertenece, lo que realza su permanente colaboración.	Sus actitudes alientan al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y logra generar confianza de los demás, sin descuidar sus obligaciones específicas.	Tiene comprensión de la necesidad de que todos deben colaborar unos con otros para una mejor ejecución de los objetivos generales.	Tiene escasa predisposición para ejecutar todos lo que está dentro de sus obligaciones específicas.
	GESTIÓN DEL TRABAJO	Emplea diagramas para la planificación y control. Identifica sus responsabilidades y las actuaciones de los involucrados en un proceso. Reconoce muy bien los momentos en los que durante el desarrollo de un proceso se puedan introducir cambios.	Administra de manera eficaz los recursos que dispone, como materiales, humanos y es capaz de presupuestar y ejecutar una actividad compleja, emplea técnicas de control, determina prioridades de las tareas y rangos críticos en base a los objetivos.	Busca información y trabaja en base al esquema o manuales operativos existentes.	Sigue y se rige a las normas y procedimientos establecidos para la realización de los trabajos, tiene capacidad para establecer un plan de trabajo previo.
ESPECIFICAS	CALIDAD DEL TRABAJO	Reconoce y entiende todo lo relacionado con su especialidad, contenido, aún en aspectos más complejos. Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias. Es considerado como referente entre sus pares y en la empresa donde actúa. Tiene interés de aprender constantemente.	Conoce y entiende los temas relacionados con su especialidad. Es valorizado por sus conocimientos y demuestra interés por aprender.	Conoce de manera adecuada todos los temas relacionados con su especialidad para poder cumplir con su función.	Conoce los temas relacionados con su especialidad, sin alcanzar el nivel requerido, aunque sean adecuados, no demuestra interés por atender.
	CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO	Comunica convincentemente la visión a futuro. Es líder con carisma especial, genera ambientes entusiastas, ilusión y compromiso con la misión del grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.	Se posiciona como líder. Se asegura que todos los demás se identifiquen con la misión, objetivos, clima laboral, tono y políticas. Es un referente de actuación para los demás, un líder que transmite credibilidad y se asegura que se cumplan las metas grupales.	Promueve la eficacia del grupo y las mantiene informadas a las personas que pueden afectarse por alguna decisión, aunque no esté prevista la divulgación de dicha información. Se asegura de explicar las razones que lo motivaron a llegar a tomar una decisión.	Otorga a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las exigencias y necesidades. Delega tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
	RESPONSABILIDAD / ACATAMIENTO	Desempeña sus tareas con dedicación, cuida cumplir con los plazos con la calidad requerida y aspira alcanzar un mejor resultado posible. Su responsabilidad está	Cumple con los plazos establecidos, con la calidad requerida, preocupándose de	Cumple con los plazos, considerando los márgenes de tolerancia prevista y la calidad	Cumple con los plazos establecidos y alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.

		por encima de lo esperado de su posición o nivel.	lograrlo sin necesidad de que le recuerden o consignas especiales.	mínima para cumplir con los objetivos.	
	TOMA DE DECISIONES	Rentabiliza el tiempo que ocupa en su trabajo, siendo efectivo. Aplica conocimientos antiguos sobre discrepancias, relaciones y tendencias, para aplicar en situaciones diferentes. Realiza planificaciones o análisis complejos, utilizando técnicas específicas, aportando de esta manera con soluciones a los problemas y valorando cada caso.	Actúa antes de que se produzcan los problemas, tiene capacidad para evaluar los riesgos y ejecutar una acción. Es responsable de sus resultados, hace seguimiento de lo que obtiene. Identifica tareas y objetivos clave, utilizando recursos necesarios para alcanzarlos priorizando actividades.	Evalúa e identifica los aspectos más relevantes y realiza un análisis correcto. Determina prioridades y objetivos de manera adecuada. Busca alternativas y reconoce las oportunidades presentes. Utiliza reglas claras, básicas y el sentido común para poder identificar situaciones o problemas.	Resuelve de manera eficaz los problemas que se le presentan habitualmente en sus labores diarias, tomando decisiones necesarias.
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN CADA AREA O EXPERIENCIA PROFESIONAL	Posee altas especializaciones, generalmente requiere de un entrenamiento muy extensivo, y cuenta con muchos años de experiencia en determinada especialidad o rama.	Hace muchas actividades y tareas complejas y avanzadas, aplicando cuidadosamente la planificación y el control para conseguir los objetivos o productos finales. Generalmente requiere de entrenamiento especializado y experiencia de varios años de trabajo.	Provee de servicios profesionales a un nivel gerencial. Generalmente requiere de educación formal terciaria, o de grado. Posee habilidades avanzadas, que han sido adquiridas por varios años de experiencia en el área de trabajo.	Realiza variedad de actividades que requieren de una planificación y organización.
GENERICAS	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Ejecuta adaptaciones organizacionales y estratégicas a largo, mediano y corto plazo, para enfrentar los cambios del entorno y las necesidades de determinada situación. Evalúa sistemáticamente el entorno para estar atento a los cambios que puedan presentarse.	Acopla tácticas y objetivos para poder afrontar una situación o poder solucionar los problemas que se presentan. Revisa sistemáticamente para evaluar las consecuencias positivas o negativas de las acciones para poder generar valor agregado.	Observa y evalúa objetivamente las situaciones, para poder reconocer y valorar el punto de vista de otros, e utiliza dicha información de manera selectiva, para mejorar su accionar.	Sigue y aplica siempre los procedimientos. En ciertas ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista para modificar su accionar.
	CREATIVIDAD E INICIATIVA	Formula procesos para generar el cambio, muy distante de los tradicionalmente establecidos en la organización. Evalúa metodologías probadas y el impacto en la organización sobre los cambios propuestos.	Diseña y pone en práctica o a prueba nuevos métodos para el trabajo, que les permita aportar en la optimización de los procesos en la organización.	Crea nuevas formas de realizar el trabajo, a partir de la adaptación de mejores prácticas de trabajo ya conocidas o probadas.	Diseña instrumentos y herramientas para facilitar su desempeño laboral.
	COMPROMISO INSTITUCIONAL O SENTIDO DE PERTENENCIA Y DISCIPLINA	Apoya y fomenta todas las directrices que recibe, en post del beneficio de la organización y los objetivos comunes. Se fija para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la organización en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su alta productividad y disciplina.	Apoya y fomenta las directrices recibidas, transmitiéndolas de manera efectiva hacia otros a través del ejemplo y su conducta a seguir. Se fija objetivos altos y casi siempre los cumple.	Fomenta adecuadamente las directrices recibidas y fijas objetivos de alto rendimiento para el grupo y que en raras ocasiones alcanza a cumplirlos.	Rara vez muestra apoyo a las directrices recibidas. Piensa primero en sus propios beneficios y posibilidades, antes que en los beneficios grupales y de la organización a la que pertenece.

	RELACIONES INTERPERSONALES	Desarrolla y planifica las relaciones con los clientes, amistades y compañeros de labores. Acude a sus redes de contactos para estar siempre informado, e identifica oportunidades de negocio de considerarlos importantes.	Permanentemente muestra motivación para aumentar sus relaciones o formar grupos de relaciones con intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con amplios grupos de amistades para lograr mejores resultados.	Se relaciona de manera informal con las personas, incluyendo conversaciones generales sobre el trabajo, familia, deportes y temas de actualidad.
	CONOCIMIENTO DEL CARISMA SALESIANO – DINAMISMO	Capacidad especial de algunas personas para atraer o fascinar, basado en la santidad como una alegría profunda cuando hace las cosas. Refleja cordialidad y genera un ambiente familiar en todo momento, todas las cosas las hace con alegría y dinamismo y alto espíritu de solidaridad, generando confianza y ejemplo de vida dentro del grupo donde se desenvuelve, consiguiendo cumplir los objetivos grupales.	Genera ejemplo de vida, creando un espacio en donde se pueda convivir en total libertad, generando ambientes de solidaridad, seguridad, alegría y trata con amabilidad.	Generalmente crea espacio en donde se pueda convivir en total libertad, seguridad y alegría y trata con amabilidad.	Rara vez crea ambientes de cordialidad, solidaridad y alegría para dirigir grupos.

Fuente: (Alles M. , 2006)

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 6. Modelo de invitación a concurso externo.

Tabla 23: Modelo de invitación a concurso externo.

RUMEYA S.A. RECLUTAMIENTO EXTERNO AVISO IMPORTANTE							
La empresa RUMEYA S.A., requiere contratar los servicios de Jefe de talento humano.							
CARGO A DESEMPEÑAR	EDUCACIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	MISIÓN DEL CARGO	LUGAR Y HORARIO DE TRABAJO	SUELDO BÁSICO
Jefe de talento humano	Título de tercer nivel en administración de empresas, seguridad industrial, psicología y carreras afines.	Mínimo 3 años en cargos similares	COMPETENCIAS: orientación al cliente. Adaptabilidad / flexibilidad, orientación a resultados, iniciativa, trabajo en equipo, compromiso institucional.	Dominio de todos los subsistemas del talento humano: ley de seguridad social, código de trabajo, conocimiento de normativa vigente en materia de seguridad y salud ocupacional, leyes laborales y cálculos de nómina, utilitarios, informáticos.	Coordinar y evaluar la gestión de todas las actividades inherentes a los subsistemas de gestión del talento humano como: reclutamiento y selección, desarrollo, capacitación, medición del desempeño, nómina, para lograr que la colaboración de cada empleado esté alineada a los objetivos y metas de la empresa.	Huaquillas - Puerto Hualtaco. Horario: 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00	\$ 800.00, más beneficios de Ley.
NOTA: los interesados presentar sus hojas de vida con fotografía actualizada, en las oficinas de talento humano de RUMEYA S.A., en la siguiente dirección: cantón Huaquillas – Puerto Hualtaco, desde el lunes 8 al viernes 12 de enero 2018, de 8:30 a 12:00 y de 14:00 a 18:00.							

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez.

Anexo 7. Formato de calificación de hoja de vida

Tabla 24: Formato de calificación de hoja de vida

RUMEYA S.A.			
FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE HOJA DE VIDA			
	PARÁMETROS PARA LA CALIFICACIÓN	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
EVALUACIÓN DEL SABER “EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS “			
ESTUDIOS FORMALES BÁSICOS	Es necesaria una formación profesional específica o a fin.	El aspirante que tenga los estudios básicos requeridos para el cargo, se le asignará 20 puntos	De cumplir requisito, continua el proceso
ESTUDIOS DE POST GRADO	Es necesario titulación en formación de cuarto nivel, especializada, avanzada o magister.	* Si el cargo requiere formación especializada, se le asignará 30 puntos. * Si el cargo no requiere formación especializada y el aspirante la posee, se asignará 10 puntos. * Si el cargo requiere formación especializada y el aspirante no la posee, se le asignará cero puntos y se descalifica al postulante.	
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS O ADICIONALES	Estudios formales adicionales que ha realizado el aspirante	* Si el aspirante posee estudios adicionales relacionados con el cargo, se le asignará máximo 20 puntos y mínimo 5 puntos. * Si el aspirante cuenta con estudios adicionales no relacionados con el cargo, se adicionará un punto por cada estudio.	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 2 años en el cargo.	* Si el candidato posee la experiencia mínima, se asignará 10 puntos. *Si el candidato posee experiencia mayor a la requerida, se asignará 5 puntos adicionales. * Si el candidato no posee la experiencia mínima solicitada, el postulante no continúa en el proceso.	
EVALUACIÓN DEL SABER HACER “HABILIDADES “			
COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN LA HOJA VIDA	Competencias establecidas por aspirante en su hoja de vida	* Si el participante presenta mínimo 10 competencias, se asignará 20 puntos. * Por cada competencia adicional se asignará 1 punto adicional.	

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Nagua Domínguez

Anexo 8. Formato para registro de datos de calificación de hoja de vida

Tabla 25: Formato para registro de datos de calificación de hoja de vida.

Nombre del Documento: FORMATO PARA REGISTRO DE DATOS DE CALIFICACIÓN DE HOJA DE VIDA		Revisión: 1					
Elaborado por: talento humano		Revisado por: director administrativo					
		Aprobado por: gerente general					
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE JEFE DE TALENTO HUMANO							
NUM	NOMBRES	ESTUDIOS FORMALES BÁSICOS	ESTUDIOS DE POST GRADO	ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS O ADICIONALES	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS	PUNTAJE TOTAL 100%
1	NN	30,00	20,00	20,00	10,00	20,00	100,00
2	NN	30,00	20,00	20,00	10,00	20,00	100,00
3	NN	30,00	20,00	20,00	10,00	20,00	100,00

Elaborado por:

Firma del responsable de
selección

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 9. Formato de evaluación de competencias organizacionales

Tabla 26: Formato de evaluación de competencias organizacionales.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
RUMEYA S.A.		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Evaluado		
Nombre:		Cargo al que aspira:
Cédula:		
Nivel jerárquico:		Fecha de aplicación:
Empleo actual:		Empresa:
2. Evaluador		
Nombre:		
Cédula:		
Nivel jerárquico:		
Niveles de evaluación		
Nunca:	asigne 0	
Ocasionalmente:	asigne 1-3	
Frecuentemente:	asigne 4	
Permanentemente:	asigne 5	
I. Asertividad		Valoración
Habilidad para expresar a tiempo sus opiniones, rechazando la presión del medio, colabora ayudando a otros a desarrollar un mejor estilo de comunicación franca.		Puntaje
Autonomía y seguridad para plantear sus puntos de vista, asume plenamente la responsabilidad de sus opiniones.		
Tiene claro sus fortalezas y debilidades, que le sirvan para ayudarse oportunamente, y su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración		
Tiene cierta calidad acerca de sus fortalezas y debilidades, situación que le sirve en ciertas ocasiones.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
II. Colaboración		Valoración
Cumple sus obligaciones sin desatender los intereses de otras áreas y es confiable ante quién debe relacionarse, tiene una sólida reputación personal dentro de la institución a la que pertenece, lo que realza su permanente colaboración.		Puntaje
Sus actitudes alientan al buen desarrollo de las tareas de todos, tiene una sólida reputación profesional y logra generar confianza de los demás, sin descuidar sus obligaciones específicas.		
Tiene comprensión de la necesidad de que todos deben colaborar unos con otros para una mejor ejecución de los objetivos generales.		
Tiene escasa predisposición para ejecutar todos lo que está dentro de sus obligaciones específicas.		

NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
III. Gestión del trabajo	Valoración	Puntaje
Emplea diagramas para la planificación y control, identifica sus responsabilidades y las actuaciones de los involucrados en un proceso, reconoce muy bien los momentos en los que durante el desarrollo de un proceso se puedan introducir cambios.		
Administra de manera eficaz los recursos que dispone, como materiales, humanos y es capaz de presupuestar y ejecutar una actividad compleja, emplea técnicas de control, determina prioridades de las tareas y rangos críticos en base a los objetivos.		
Busca información y trabaja en base al esquema o manuales operativos existentes.		
Sigue y se rige a las normas y procedimientos establecidos para la realización de los trabajos, tiene capacidad para establecer un plan de trabajo previo.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
III. Calidad del trabajo	Valoración	Puntaje
Reconoce y entiende todo lo relacionado con su especialidad, contenido, aún en aspectos más complejos, comparte con los demás sus conocimientos y experiencias, es considerado como referente entre sus pares y en la empresa donde actúa, tiene interés de aprender constantemente.		
Conoce y entiende los temas relacionados con su especialidad, es valorizado por sus conocimientos y demuestra interés por aprender.		
Conoce de manera adecuada todos los temas relacionados con su especialidad para poder cumplir con su función.		
Conoce los temas relacionados con su especialidad, sin alcanzar el nivel requerido, aunque sean adecuados, no demuestra interés por atender.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
IV. Capacidad de gestión de liderazgo	Valoración	Puntaje
Comunica convincentemente la visión a futuro, es líder con carisma especial, genera ambientes entusiastas, ilusión y compromiso con la misión del grupo que lidera, se considera que es un referente en materia de liderazgo.		
Se posiciona como líder, se asegura que todos los demás se identifiquen con la misión, objetivos, clima laboral, tono y políticas, es un referente de actuación para los demás, un líder que transmite credibilidad y se asegura que se cumplan las metas grupales.		
Promueve la eficacia del grupo y las mantiene informadas a las personas que pueden afectarse por alguna decisión, aunque no esté prevista la divulgación de dicha información, se asegura de explicar las razones que lo motivaron a llegar a tomar una decisión.		
Otorga a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las exigencias y necesidades, delega tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.		
NIVEL		

PUNTAJE TOTAL		
V. Responsabilidad / Acatamiento	Valoración	Puntaje
Desempeña sus tareas con dedicación, cuida cumplir con los plazos con la calidad requerida y aspira alcanzar un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado de su posición o nivel.		
Cumple con los plazos establecidos, con la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de que le recuerden o consignas especiales.		
Cumple con los plazos, considerando los márgenes de tolerancia prevista y la calidad mínima para cumplir con los objetivos.		
Cumple con los plazos establecidos y alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
VI. Toma de decisiones	Valoración	Puntaje
Rentabiliza el tiempo que ocupa en su trabajo, siendo efectivo, aplica conocimientos antiguos sobre discrepancias, relaciones y tendencias, para aplicar en situaciones diferentes, realiza planificaciones o análisis complejos, utilizando técnicas específicas, aportando de ésta manera con soluciones a los problemas y valorando cada caso.		
Actúa antes de que se produzcan los problemas, tiene capacidad para evaluar los riesgos y ejecutar una acción, es responsable de sus resultados, hace seguimiento de lo que obtiene. Identifica tareas y objetivos clave, utilizando recursos necesarios para alcanzarlos, pero priorizando actividades.		
Evalúa e identifica los aspectos más relevantes y realiza un análisis correcto, determina prioridades y objetivos de manera adecuada, busca alternativas y reconoce las oportunidades presentes, utiliza reglas claras, básicas y el sentido común para poder identificar situaciones o problemas.		
Resuelve de manera eficaz los problemas que se le presentan habitualmente en sus labores diarias, tomando decisiones necesarias.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
VII. Conocimiento del trabajo en cada área o experiencia profesional	Valoración	Puntaje
Posee altas especializaciones, generalmente requiere de un entrenamiento muy extensivo, y cuenta con muchos años de experiencia en determinada especialidad o rama.		
Hace muchas actividades y tareas complejas y avanzadas, aplicando cuidadosamente la planificación y el control para conseguir los objetivos o productos finales, generalmente requiere de entrenamiento especializado y experiencia de varios años de trabajo.		
Provee de servicios profesionales a un nivel gerencial, generalmente requiere de educación formal terciaria, o de grado, posee habilidades avanzadas, que han sido adquiridas por varios años de experiencia en el área de trabajo.		
Realiza variedad de actividades que requieren de una planificación y organización.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
VIII. Adaptabilidad al cambio	Valoración	Puntaje
Ejecuta adaptaciones organizacionales y estratégicas a largo, mediano y corto plazo, para enfrentar los cambios del entorno y las necesidades de determinada situación, evalúa sistemáticamente el entorno para estar atento a los cambios que puedan presentarse.		

Acopla tácticas y objetivos para poder afrontar una situación o poder solucionar los problemas que se presentan, revisa sistemáticamente para evaluar las consecuencias positivas o negativas de las acciones para poder generar valor agregado.		
Observa y evalúa objetivamente las situaciones, para poder reconocer y valorar el punto de vista de otros, e utiliza dicha información de manera selectiva, para mejorar su accionar.		
Sigue y aplica siempre los procedimientos, en ciertas ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista para modificar su accionar.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
IX. Creatividad e iniciativa	Valoración	Puntaje
Formula procesos para generar el cambio, muy distante de los tradicionalmente establecidos en la organización, evalúa metodologías probadas y el impacto en la organización sobre los cambios propuestos.		
Diseña y pone en práctica o a prueba nuevos métodos para el trabajo, que les permita aportar en la optimización de los procesos en la organización.		
Crea nuevas formas de realizar el trabajo, a partir de la adaptación de mejores prácticas de trabajo ya conocidas o probadas.		
Diseña instrumentos y herramientas para facilitar su desempeño laboral.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
X. Compromiso institucional	Valoración	Puntaje
Apoya y fomenta todas las directrices que recibe, en post del beneficio de la organización y los objetivos comunes, se fija para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la organización en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su alta productividad y disciplina.		
Apoya y fomenta las directrices recibidas, transmitiéndolas de manera efectiva hacia otros a través del ejemplo y su conducta a seguir, se fija objetivos altos y casi siempre los cumple.		
Fomenta adecuadamente las directrices recibidas; y, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo y que en raras ocasiones alcanza a cumplirlos.		
Piensa primero en sus propios beneficios y posibilidades, antes que en los beneficios grupales y de la organización a la que pertenece.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
XI. Relaciones interpersonales	Valoración	Puntaje
Desarrolla y planifica las relaciones con los clientes, amistades y compañeros de labores, acude a sus redes de contactos para estar siempre informado, e identifica oportunidades de negocio de considerarlos importantes.		
Permanentemente muestra motivación para aumentar sus relaciones o formar grupos de relaciones con intereses comunes.		
Establece y mantiene relaciones cordiales con amplios grupos de amistades para lograr mejores resultados.		
Se relaciona de manera informal con las personas, incluyendo conversaciones generales sobre el trabajo, familia, deportes y temas de actualidad.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
XII. Conocimiento del carisma salesiano y dinamismo	Valoración	Puntaje

Capacidad especial de algunas personas para atraer o fascinar, basado en la santidad como una alegría profunda cuando hace las cosas. Refleja cordialidad y genera un ambiente familiar en todo momento, todas las cosas las hace con alegría y dinamismo y alto espíritu de solidaridad, generando confianza y ejemplo de vida dentro del grupo donde se desenvuelve, consiguiendo cumplir los objetivos grupales.		
Genera ejemplo de vida, creando un espacio en donde se pueda convivir en total libertad, generando ambientes de solidaridad, seguridad, alegría y trata con amabilidad.		
Generalmente crea espacio en donde se pueda convivir en total libertad, seguridad y alegría y trata con amabilidad.		
Rara vez crea ambientes de cordialidad, solidaridad y alegría para dirigir grupos.		
NIVEL		
PUNTAJE TOTAL		
TOTAL PUNTAJE		

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 10. Formato modelo de entrevista conductual

Tabla 27: Formato modelo de entrevista conductual

ENTREVISTA CONDUCTUAL				
DATOS GENERALES				
Aspirante:				
Cargo solicitado:				
IMPACTO				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Impacto general				
Imagen				
Aspecto físico				
COMUNICACIÓN NO VERBAL				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Contacto visual				
Forma de dar la mano				
Gesticulación facial				
Sonrisa				
Postura				
Gesticulación manos y brazos				
COMUNICACIÓN VERBAL				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Fluidez verbal				
Riqueza de vocabulario				
Precisión				
Empatía				
HABILIDADES CONDUCTUALES				
¿En sus tiempos libres, que pasatiempo realiza?				
¿Qué lo motivó a seleccionar nuestra empresa para presentarse al concurso?				
¿En caso de que la empresa requiera su colaboración estaría dispuesto a ausentarse de su lugar de residencia?				
¿Por qué escogió su profesión?				
¿Tiene conocimiento a que se dedica nuestra empresa?				
¿En qué cargos se ha desempeñado?				
¿Tiene algún objetivo profesional?				
¿Actualmente tiene trabajo fijo o eventual?				
¿Sí, saliera seleccionado estaría dispuesto a residir en este cantón?				
¿En qué área, le gustaría desempeñarse?				
¿ ?				
Firma del entrevistador: _____				

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 11. Registro de inducción general

Tabla 28: Registro de inducción general.

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN / INDUCCIÓN

	Nombre de capacitación:	TEMAS:		
	Empresa que capacita:		Nombre del facilitador:	
	Lugar:	Fecha:	Horario:	

No.	No. Cédula	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1						
2						
3						

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 12. Formato evaluación del evento de capacitación

Tabla 29: Formato evaluación del evento de capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN RUMEYA S.A.						
NOMBRE DEL CURSO: _____	FECHA: _____					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____	EMPRESA: _____					
LUGAR DE EJECUCIÓN: _____	D R B MB E					
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR						
1 Mostró dominio del tema de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
2 Motivó la participación del grupo de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
3 La forma de comunicarse y plantear sus temas fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
4 Solventó las dudas de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
5 La metodología aplicada en este taller fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
6 La relación entre el instructor y los participantes fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
¿Qué comentario o sugerencia daría al instructor del evento?						
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>						
D R B MB E						
EVALUACIÓN DEL CURSO						
1 La revisión de los contenidos se cumplió de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
2 La claridad y secuencia de los temas presentados fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
3 La interacción entre la teoría y práctica fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
4 Los conocimientos adquiridos son aplicables al trabajo de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
5 Los contenidos tratados se adecuan a mi perfil profesional	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
6 La duración del curso (en días) lo considera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
7 La puntualidad en el inicio del evento fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
¿Qué comentario o sugerencia daría al curso para mejorar?						
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>						
D R B MB E						
ASPECTOS GENERALES DEL CURSO						
1 La hora de inicio definida para el evento fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
2 La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
3 El material estaba ordenado de manera	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
4 El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
5 Las instalaciones y espacios para la realización del taller fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
6 La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>					
¿Qué comentario o sugerencia daría al instructor del evento?						
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>						
Recomendaría este curso a otras personas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?					
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>						
D= Deficiente, R = Regular, B=Bueno, MB=Muy Bueno, E = Excelente						

Fuente: RUMEYA S.A.

Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 13. Formato evaluación de efectividad de la capacitación

Tabla 30: Formato evaluación de efectividad de la capacitación

CURSO:					FECHA:		
ASISTENTE:					CARGO:		
EVALUADOR:					CARGO:		
CONFERENCISTA:					ENTIDAD O ÁREA:		
1. LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA							
En Desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Acuerdo		Totalmente de acuerdo	
2. HUBO COMPRENSIÓN DEL MENSAJE PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN POR PARTE DEL PARTICIPANTE.							
En desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Acuerdo		Totalmente de acuerdo	
3. HUBO MEJORAS Y/O INICIATIVAS PUESTAS EN MARCHA POR EL ASISTENTE COMO RESULTADO DE HABER PARTICIPADO EN LA ACCIÓN FORMATIVA.							
En desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Acuerdo		Totalmente de acuerdo	
4. SE MANIFIESTA EN LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PARTICIPANTE EN EL EVENTO DE CAPACITACIÓN.							
En desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Acuerdo		Totalmente de acuerdo	
5. OBSERVACIONES O COMENTARIOS:							

FIRMA EVALUADOR

Fuente: RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 14. Formato de evaluación de desempeño

Tabla 31: Formato de evaluación de desempeño.

RUMEYA S.A.	Tipo de Documento:			
	FORMATO		Revisión:	
	Nombre del Documento:			
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL			01
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO: _____ **AREA:** _____

FECHA DE INGRESO: _____ **PERIODO EVALUADO:** _____ **AÑO:** _____

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR

ANALICE FACTOR POR FACTOR, SELECCIONANDO LA FRASE QUE MEJOR REPRESENTA EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO, MARQUE CON UN X EN LA CUADRICULA QUE CORRESPONDA.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ESTILO DE TRABAJO				
	POCO DESARROLLADA	MEDIANAMENTE DESARROLLADA	DESARROLLADA	ALTAMENTE DESARROLLADA
	(-)			(+)
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución del trabajo	Tiene conocimientos insuficientes de las técnicas y métodos aplicables en su trabajo, necesita constante orientación.	Tiene conocimientos limitados de las técnicas y métodos aplicables en su trabajo, necesita constante orientación.	Conoce bien las técnicas y métodos aplicables en su trabajo, necesita eventualmente de orientación.	Conoce ampliamente todas las técnicas y métodos utilizables en su trabajo, ejerce acción independiente
SOLUCION DE PROBLEMAS TOMA DE DECISIONES Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor alternativa de solución	Tiene escasa capacidad para identificar problemas y establecer prioridades. No logra soluciones prácticas a los problemas.	Tiene capacidad limitada para identificar problemas y establecer prioridades. Logra soluciones regulares a los problemas.	Identifica bien los problemas estableciendo prioridades. Elige soluciones prácticas para los mismos.	Tiene óptima capacidad para identificar problemas y logra muy buenas soluciones prácticas.
CALIDAD DE TRABAJO Precisión y exactitud con que realiza sus trabajos y objetivos acordados. (Obtener los objetivos sin sacrificar otros aspectos como presupuesto, tiempo, etc.)	No cumple con estándares de calidad requeridos en sus trabajos. No muestra eficacia en su desempeño.	Cumple ocasionalmente con los estándares de calidad. Es medianamente eficaz y útil en la organización.	Trabaja eficazmente y se preocupa por sus cometidos. Utiliza adecuadamente los recursos disponibles.	Mantiene en forma permanente altos estándares de calidad en sus trabajos. Mantiene la eficacia en todas sus actividades. Se fija objetivos exigentes.
CANTIDAD DE TRABAJO Cumplimiento del volumen de trabajo asignado, (porcentaje de metas obtenidas vs metas propuestas dentro de un período de tiempo determinado).	No cumple con las metas y el volumen de trabajo asignado.	Cumple en escasas oportunidades con las metas y el volumen de trabajo asignado.	Cumple con las metas y el volumen de trabajo asignado.	Presenta un alto cumplimiento de metas y volumen de trabajo asignado en forma permanente. Es productivo.
PROACTIVIDAD				

Tomar acción de manera anticipada ante las desviaciones o dificultades. También implica proponer mejoras, sin que haya un problema a solucionar.	Escasa predisposición a ejecutar acciones tendientes a resolver pequeños problemas que surgen del día a día.	Puede ejecutar acciones tendientes a resolver pequeños problemas que surgen del día a día.	Ejecuta acciones tendientes a resolver los problemas diarios. En ocasiones propone mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar.	Ejecutividad rápida y eficiente ante dificultades o problemas que surgen en el día a día. Genera ideas novedosas con impacto en el área de trabajo.
VALOR AGREGADO Capacidad para buscar y encontrar formas mejores de hacer las cosas, evaluar el impacto, así como promoverlas y desarrollarlas.	Participa en la introducción de innovaciones que mejoren el trabajo.	Ejecuta tareas innovadoras sólo en función de las disposiciones de su jefe.	Reconoce ideas valiosas o soluciones prácticas que hayan funcionado en otros entornos, las informa a su superior y las adapta y desarrolla a su puesto de trabajo.	Propone nuevos proyectos en su campo de actuación que mejoren los resultados de su área y de la empresa.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA ACTITUD DEL COLABORADOR				
RELACIONES INTERPERSONALES/TRABAJO EN EQUIPO. Efectividad para mantener relaciones armónicas y trato cordial con clientes, supervisores y/o compañeros. Habilidad de integrarse y cooperar con el grupo.	No mantiene relaciones armónicas y cordiales con los clientes, supervisores y/o compañeros. No se integra ni coopera con el equipo de trabajo.	Tiene problemas frecuentes de trato y relaciones interpersonales con sus clientes, supervisores y compañeros. Tiene problemas de integración al grupo, escasamente coopera.	Tiene relaciones cordiales con sus clientes, supervisores y compañeros. Tiene buena capacidad de integración al grupo de trabajo. Es cooperador dentro del grupo.	Tiene muy buenas relaciones con sus clientes, supervisores y compañeros. Demuestra muy buena habilidad para integrarse a grupos de trabajo, cooperando espontáneamente.
COMUNICACIÓN Habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	No tiene habilidad para comunicarse clara y objetivamente.	Tiene poca habilidad para transmitir y receptar ideas en forma clara y objetiva.	Tiene habilidad para comunicarse en forma clara y objetivamente.	Tiene muy buena habilidad para mantener una comunicación clara y objetiva. Expone ideas de aporte importante para su gestión.
HABITOS DE TRABAJO Mide puntualidad, disciplina, confidencialidad, pulcritud, orden, respeto, cumplimiento de normas, etc.	No presenta buenos hábitos de trabajo.	No siempre presenta buenos hábitos de trabajo.	Presenta buenos hábitos de trabajo.	Presenta muy buenos hábitos de trabajo.

(Firma del evaluador)

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

(Firma del evaluador)

Anexo 15. Formato de calificación de evaluación de desempeño

Tabla 32: Formato de calificación de evaluación de desempeño.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN	
Evaluación del desempeño en el puesto	
Conocimiento del puesto.	0.00
Solución de problemas/toma de decisiones	0.00
Calidad de trabajo.	0.00
Cantidad de trabajo.	0.00
Proactividad.	0.00
Valor agregado.	0.00
Evaluación del desempeño de la actitud del colaborador	
Relaciones interpersonales/trabajo en equipo.	0.00
Comunicación.	0.00
Hábitos de trabajo.	0.00
Total calificación del desempeño	0
EQUIVALENCIA DEL DESEMPEÑO	
Personal operativo	
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	
<p>-----</p> <p>NOMBRE:</p>	

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

Anexo 16. Formato de conclusiones y comentarios de evaluación

Tabla 33: Formato de conclusiones y comentarios de evaluación.

CONCLUSIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN	
IDENTIFIQUE LOS FACTORES EN LOS QUE PRESENTA DEBILIDADES (DE INSUFICIENTE A REGULAR) Y FORTALEZAS (DE MUY BUENO A SOBRESALIENTE)	
DE ACUERDO A LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRESENTADAS, IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL COLABORADOR.	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:	
COMENTARIOS DEL EVALUADO:	
ESTA DE ACUERDO CON LA EVALUACION: SI NO	
PORQUE:	
FIRMA DEL EVALUADOR ----- NOMBRE: CARGO:	FIRMA DEL EVALUADOR ----- NOMBRE: CARGO:
JEFE TALENTO HUMANO ----- NOMBRE: CARGO:	

Fuente: Empresa RUMEYA S.A.
 Elaborado por: María Isabel Nagua Domínguez

BIBLIOGRAFÍA

- Acuacultura, R. d. (2017). Análisis de las exportaciones de camarón. *Estadísticas del sector camaronero*.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica del recursos humanos*. Buenos aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2013). *Dirección estratégica del talento humano - Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Caldera, R. (2007). *Planeación estratégica de recursos humanos*. Managua, Nicaragua: Estratégika Consultoria.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). (J. chacón, Ed., & e. I. Elseiver, Trad.) México, México: Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (J. chacón, Ed., & e. I. Elseiver, Trad.) México, México: Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). (J. chacón, Ed., & E. e. ltda., Trad.) México, México: Mc graw hill.
- Dessler y Varella, D. (2016). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). (C. y. Dominguez, Ed.) México, México: Pearson educación.
- Escrich y Lozano, G. E. (2013). *Competencias vs capacidades enfoques complementarios o excluyentes*. Madrid, España.
- Ester, E. A. (2016). *Gestión del talento humano: Enfoques y modelos* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Corporación Centro Internacional de Marketing territorial para la educación y el desarrollo.
- Gómez, C. (2013). *Modelo de gestión por competencias*.
- Gorgas, E. A. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid, España: Departamento de astrofísica y ciencias de la atmósfera, facultad de ciencias físicas, universidad complutense de madrid.
- Hill y Jones, H. (2009). *Administracion Estratégica*. Mexico: Mcgraw Hill interamericana editores.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano - construyendo compromiso*. (D. Jesun, Ed.) España, Madrid: Pearson education.

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencia*. Santiago, Chile: Ril editores.

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Universidad politécnica de chimborazo - instituto de investigaciones.

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Universiad politécnica del Chimborazo - instituto de investigaciones.