



# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
PLAN DE MEJORAS DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS AL PERSONAL PARA SER  
PRODUCTIVOS EN LAS CADENAS DE COMIDAS  
RÁPIDAS “LA CARIÑOSA S.A”**

**AUTORA:  
HELAO VÉLIZ GINGER ANDREA**

**TUTOR:  
MSC. ISMELIS CASTELLANOS LÓPEZ**

**GUAYAQUIL, ECUADOR  
2015**



## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“PLAN DE MEJORAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL PARA SER PRODUCTIVOS EN LAS CADENAS DE COMIDAS RÁPIDAS “LA CARIÑOSA S.A”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cuál es la mejora de la gestión del talento humano por competencias al personal para ser productivos en las cadenas de comidas rápidas “la Cariñosa S.A”?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la egresada: **Helao Veliz Ginger Andrea.**

Tutor:

**MSc. Ismelis Castellano López**



### **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Plan de Mejoras de la Gestión de Talento Humano por Competencias al personal para ser productivos en las cadenas de comidas rápidas “La Cariñosita S.A”, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otras tesis presentada con anterioridad.

Autora:

**Helao Véliz Ginger Andrea**

**0919531269**



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, en primer lugar, con todo el esfuerzo realizado durante todos estos años de estudio, por mostrarme el día a día que con humildad, paciencia y sabiduría no hay nada imposible para la conclusión de este proyecto.

A mi familia que sacrificaron el poco tiempo que les di, ellos estuvieron apoyándome en todo momento, me dieron valor para seguir estudiando y alcanzar las metas propuestas.

A mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis.

A todos ellos se los agradezco en el fondo de mi alma.

Para todos ellos va esta dedicatoria.

Helao Véliz Ginger Andrea



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios quien es el autor de este sueño tan anhelado en mi vida por darme valor, fuerza, sabiduría y constancia. A él sea la gloria. A mis padres Francisco Helao y Nelly Veliz por darme el apoyo incondicional, ejemplo de optimismo e incentivar me a seguir adelante; a mis hijas Andrea, Danna, Sophie que también me apoyaron en todo momento y sirvieron de impulso para lograr esta meta. A mi Esposo por darme ánimo en momentos difíciles y nunca desistiera a este logro. A todos los profesores (as) de la máxima casa de estudio del Tecnológico Bolivariano por instruir y capacitar al estudiante en el transcurso de la carrera. A mi jefa Ma. Gabriela Celleri Barchi que de una u otra forma me facilito y brindo su apoyo incondicional en las actividades realizadas en particular para este proyecto.

Helao Véliz Ginger Andrea



## ÍNDICE GENERAL

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
	CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	I
	AUTORÍA NOTARIADA.....	II
	DEDICATORIA.....	III
	AGRADECIMIENTO.....	IV
	ÍNDICE GENERAL.....	V
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
	ÍNDICE DE TABLAS.....	X
	RESUMEN.....	XII
	ABSTRACT.....	XIII
	INTRODUCCIÓN.....	14

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del problema.....	15
1.1.1	Ubicación del problema en un contexto.....	15
1.1.2	Situación conflicto.....	16
1.1.3	Formulación del problema.....	17
1.2	Variables de la investigación.....	17
1.3	Delimitación del problema:.....	17
1.4	Objetivos de la investigación.....	18
1.4.1	Objetivo general.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
1.5	Justificación de la investigación.....	18

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1	Antecedentes investigativos históricos .....	21
2.2	Antecedentes referenciales .....	23
2.3	Posición filosófica .....	29
2.4	Fundamentación teórica .....	30
2.4.1	Recursos humanos o gestión del talento humano .....	30
2.4.2	Importancia y finalidad de la administración del recurso humano ...	32
2.4.3	Procesos de la administración de recursos humanos .....	33
2.4.4	La administración por competencias y la administración de recursos humanos .....	36
2.4.5	Beneficios de la gestión por competencias .....	38
2.4.6	Competencia laboral.....	39
2.4.7	El uso de diccionarios y escalas.....	44
2.5	Capacitación y desarrollo del personal.....	54
2.5.1	Objetivos de la Capacitación .....	54
2.6	Fundamentación legal .....	64
2.7	Vocabulario técnico. ....	66
2.8	Idea a defender .....	70
2.9	Variables .....	70
2.10	Operacionalización de las variables .....	71

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1	Reseña histórica.....	77
3.2	Diseño de la investigación.....	81
3.3	Tipo de investigación.....	82
3.4	Población y muestra de la investigación.....	85
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	87
3.6	Recolección de información.....	91
3.7	Propuesta de plan de mejora. ....	94

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y PROCESAMIENTO DE**  
**RESULTADOS**

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
4.1	Análisis de resultados.....	95
4.2	Interpretación de datos.....	117
4.3	De la encuesta .....	117
4.4	De la entrevista.....	119
4.5	De la observación.....	119
4.6	Validación de la idea a defender .....	120
4.7	Diagrama de pareto.....	123
4.8	Análisis del diagrama de pareto .....	124
4.9	Propuesta de mejora .....	124
4.10	Cuadro de plan de mejoras .....	125
4.11	Logros .....	125

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	127
5.2	Recomendaciones.....	128
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>135</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Competencias laborales .....	37
2.	Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias... 46	
3.	Estrategia de recursos humanos .....	47
4.	Ciclo de capacitación.....	55
5.	Estructura organizacional (organigrama).....	80
6.	Trabajadores por categoría .....	81
7.	Cálculo de la muestra .....	87
8.	Fuentes de reclutamiento del personal.....	95
9.	Medios de reclutamiento .....	96
10.	Documentos de análisis y descripción de puestos .....	97
11.	Técnicas para selección del personal.....	98
12.	Ejecución del proceso de selección.....	99
13.	Plan de capacitación al personal .....	100
14.	Identificación de necesidades de capacitación.....	101
15.	Técnicas para determinar necesidades de capacitación .....	102
16.	Actividades para desarrollar actitudes en el trabajo .....	103
17.	Existencia de un plan de carrera .....	104
18.	Evaluación de la calidad del trabajo .....	105
19.	Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño.....	106
20.	Facilidad para resolver problemas.....	107
21.	Enfoque de resultados.....	108
22.	Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño.....	109
23.	Desempeño de la tarea .....	110
24.	Des relaciones humanas .....	111
25.	Motivación al trabajo.....	112

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
26.	Fuentes de motivación .....	113
27.	Conocimiento del cargo.....	114
28.	Importancias del cuidado personal.....	115
29.	Capacidad de análisis del problema.....	116
30.	Per perspectiva frente al aprendizaje continuo spectiva frente al aprendizaje continuo.....	117



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo...	25
2.	Tipo de competencias .....	41
3.	Evaluación del desempeño vs evaluación del rendimiento .....	64
4.	Población.....	85
5.	Muestra .....	88
6.	Fuentes de reclutamiento del personal.....	95
7.	Medios de reclutamiento .....	96
8.	Documentos de análisis y descripción de puestos .....	97
9.	Técnicas para selección del personal.....	98
10.	Ejecución del proceso de selección.....	99
11.	Plan de capacitación al personal .....	100
12.	Identificación de necesidades de capacitación.....	101
13.	Técnicas para determinar necesidades de capacitación .....	102
14.	Actividades para desarrollar actitudes en el trabajo .....	103
15.	Existencia de un plan de carrera .....	104
16.	Evaluación de la calidad del trabajo .....	105
17.	Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño .....	106
18.	Facilidad para resolver problemas.....	107
19.	Enfoque de resultados.....	108
20.	Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño .....	109
21.	Desempeño de la tarea .....	110
22.	Relaciones humanas .....	111
23.	Motivación al trabajo.....	112
24.	Fuentes de motivación .....	113
25.	Conocimiento del cargo.....	114
26.	Importancias del cuidado personal .....	115

<b>N.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
27.	Capacidad de análisis del problema.....	116
28.	Perspectiva frente al aprendizaje continuo.....	117



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

**Tema**

“Plan de Mejoras de la Gestión de Talento Humano por competencias al personal para ser productivos en las cadenas de comida rápida  
“La cariñosa S.A.”

**Autora:** Helao Veliz Ginger Andrea

**Tutor:** Ismelis Castellanos López

**RESUMEN**

En el caso específico de la compañía La Cariñosa S.A de la ciudad de Guayaquil, se encuentra inmersa en un constante cambio en la globalización, que ha permitido que se reconozca el aporte importante del potencial humano en el desarrollo organizacional, que permiten optimizar recursos y alcanzar una mayor productividad, buscando dotarse de los mejores talentos. La Gestión del Talento Humano por Competencias, se ha convertido en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera eficiente y eficaz para alcanzar la productividad deseada. Los modelos de competencias nos permiten ver puntos importantes como los conocimientos y habilidades de las personas tomando en cuenta los comportamientos y conductas que permiten alcanzar los objetivos trazados. La empresa hace un gran esfuerzo equilibrándose con la retención de los colaboradores más productivos y mejor cualificados. En el marco teórico, se revisó literatura especializada en relación a la Gestión del Talento Humano, entre los aspectos más importantes. Los métodos teóricos utilizados fueron el descriptivo, analítico y sintético. El tipo de investigación que se realizó fue exploratoria, descriptiva, explicativa y de campo. La técnica utilizada en la investigación, fue de análisis documental, la cual tuvo como objetivo principal estudiar la gestión del talento humano por competencias los resultados se presentan mediante el diagrama de Pareto en cuadros y gráficos. Los beneficiarios del presente estudio, son los Gerentes administrativos y el personal de la empresa.

**Palabras claves:** Competencias-Personal-Conocimiento-Desempeño-Eficiencia-Gestión- Recursos Humanos.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración  
de Empresas

**Tema**

“Plan de Mejoras de la Gestión de Talento Humano por competencias al  
personal para ser productivos en las cadenas de comida rápida  
“La cariñosa S.A.”.

**Autora:** Helao Veliz Ginger Andrea

**Tutor:** Ismelis Castellanos López

**ABSTRACT**

In the specific case of the company's Cariñosa S.A in the city of Guayaquil, it is immersed in a constant change in globalization, which has allowed the important contribution of human potential in organizational development to optimize resources and achieve recognition higher productivity, seeking to give itself the best talent. Human Resource Management Competency has become a strategic tool that enables organizations to achieve their objectives efficiently and effectively to achieve the desired productivity way. Competency models allow us to see important points as the knowledge and skills of people taking into account behaviors and behaviors that achieve the objectives.

The company makes a great effort balancing with retention of the most productive and better qualified staff. In the theoretical framework, which specializes in relation to Human Resource Management, among the most important aspects of literature it was reviewed. The theoretical methods used were the descriptive, analytic and synthetic. The type of research that was done was exploratory, descriptive, explanatory and field. The technique used in the research was documentary analysis, which main objective was to study the human talent management competency results are presented using the diagram Pareto in charts and graphs. The beneficiaries of this study are administrative managers and staff of the company.

**Keywords:** Competency-Personal-Knowledge-Performance-Efficiency-Management- Human Resources.



## INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios del entorno, las nuevas tecnologías y tendencias, es importante que las organizaciones se preparen para el éxito en este mundo globalizado y aprovechar nuevos retos con una guía y gestión correcta de la administración del talento humano para que sea más productivo. El aporte de este trabajo es que se tome en cuenta la importancia de una adecuada Gestión del talento Humano que trae consigo una serie de alternativas estratégicas para explotar las oportunidades, desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, para incrementar la productividad y logro de los objetivos institucionales.

Las oportunidades para que las empresas puedan tener éxito es crecer y aumentar su rentabilidad y eso se debe en gran medida al trabajo que realizan las personas para llegar a la productividad propuesta y es por eso que muchas organizaciones adoptan este proceso o sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias, partiendo en el Capítulo I con la identificación del problema. En el Capítulo II se expone el aspecto teórico que respalda la investigación con temas referentes a la Gestión de Talento Humano por competencias y el desempeño laboral que son las variables con las que se trabajará durante la investigación, posteriormente en el Capítulo III se define la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para la recolección, análisis e interpretación de datos, consecuente en el Capítulo IV se establecen conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos obtenido en la recolección de la información de tal manera que se pueda contribuir al mejoramiento del desempeño laboral, finalmente en Capítulo IV se propone las mejoras de un modelo de Gestión por Competencias.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO**

Actualmente el Ecuador se encuentra inmerso en un constante cambios en los proceso de globalización, en donde ya no sólo se compite internamente, hoy por hoy se compite en un mundo sin fronteras, con consumidores, competidores y proveedores mundiales, cada vez más exigentes e informados, lo cual nos obliga a ser más competitivos y productivos para no exponernos de una manera ineficiente con una mala administración que necesita ser reestructurada.

Es en el siglo XX es cuando las organizaciones empiezan a darle importancia a sus empleados por su aporte hacia el éxito. Esta perspectiva global nos trae consigo una serie de alternativas estratégicas para explotar las oportunidades en los mercados externos, como muchas cadenas de comida rápida, para incrementar la productividad ya que ese es un punto vital para estas organizaciones a tomarle importancia a una adecuada gestión del Recurso Humano por competencias, la cual permitirá desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades, actitudes de los empleados en distintos ámbitos laborales que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa. La gestión del recurso humano se la realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con el personal capacitado y comprometido con la institución. Existen personas que no se ajustan al perfil profesional para desempeñar ese puesto, debido a que no existe manuales de análisis

y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es importante fomentar en el personal la capacidad para autoevaluarse y con ello también la posibilidad de aprender y fortalecer sus conocimientos para la mejora continua en el personal.

Las oportunidades para que las empresas pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando la productividad y el instrumento fundamental somos nosotros los gerentes con la responsabilidad de la efectiva utilización de los recursos de estas empresas por ello es importante las Gestión del talento Humano por competencias, como herramienta estratégica de las organizaciones que nos permiten un desarrollo integral, individual o grupal.

El éxito de la empresas u organizaciones de debe al trabajo que realizan las personas y la manera como lo realizan. Actualmente muchas organizaciones alrededor del mundo están adoptando sistemas de gestión del recurso humano por competencias, en el cual tomamos en cuenta el comportamiento de las personas en las organizaciones que hace posible la operatividad para así tomar decisiones que mejoraran la eficiencia y eficacia y sobre todo dirigirlos a incrementar el nivel de productividad deseada.

### **1.1.2 SITUACIÓN CONFLICTO**

Las empresas ecuatorianas no escapan de esta situación que exista falencias y conflictos que se deben tratar en el personal administrativo y de servicios por lo que resulta conveniente mejorar la gestión del talento humano por competencias que contribuyan a que estas personas puedan alcanzar un mejor desempeño en la empresa La CARIÑOSA S.A dedicada a la producción de comidas rápidas que tiene que ver con factores tecnológicos y humanos que inciden en la productividad con la capacidad,

competencias de tareas, y motivación hacia que las tareas asignadas se cumplan, así mismo otros factores como la educación , experiencia, niveles de aspiración, horarios de trabajo, entrenamiento, grupos organizacionales, políticas de personal, liderazgo y muy importante las prácticas de pago Siendo LA CARIÑOSA S.A una empresa de comidas rápidas, la gestión del talento humano por competencia para la productividad, es un proceso vital para satisfacer a los clientes y a la compañía, no obstante, en los últimos tiempos se ha venido presentando factores que afectan a este indicador en sus cumplimientos, sobre todo aquellos referidos a:

- Calidad: velocidad del servicio ofrecido
- Baja Productividad inicial del contratado
- Perdida de conocimientos
- Redistribución de funciones producto a la vacante
- Procesos de reclutamiento y selección
- Integración a la empresa del nuevo empleado

### **1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

La compañía observando la deficiencia o los antecedentes en este indicador requiere conocer ¿Qué factores deficientes inciden en la gestión del talento humano por competencias en el nivel de desempeño laboral del personal para que llegar a ser productivo en la empresa la Cariñosa S.A periodo 2015?

## **1.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Variable Independiente:** Gestión del Recurso Humano

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

## **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:**

**Campo:** Administración en servicio

**Área:** Servicio

**Aspecto:** Plan de mejora de la Gestión del Talento Humano por Competencia en el proceso de análisis de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño.

**Tiempo:** Periodo año 2015.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer mejoras para la gestión del talento humano por competencias, capacitándolo para fortalecer los conocimientos y habilidades con el fin de obtener mejores resultados en la empresa la Cariñosa S.A en el periodo 2015.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar los aspectos teóricos que aporten a fortalecer el conocimiento en los temas que intervienen en la gestión de recursos humanos por competencia y desempeño laboral para ser productivos que respalden la investigación.
- Diagnosticar el sistema de Gestión del Recurso Humano por competencias y el desempeño laboral del personal productivo de la empresa La Cariñosa S.A.
- Proponer un plan de mejora en la Gestión de recurso Humanos por competencias que nos permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para la mejora de la productividad que nos llevará al éxito de la empresa.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación se justifica por el recurso humano siendo la fuerza generadora de conocimiento por su gestión que permite el

desarrollo y el crecimiento de los individuos para el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos estratégicamente.

Ante los constantes cambios de la globalización y organizaciones se busca mantener y mejorar su competitividad y eficiencia mediante el desempeño laboral para logra que el personal sea productivo mediante las gestiones del recurso humano por competencias, ya que es considerado como parte activa de la organización.

Además se va obtener la información en el tiempo requerido que podrá ser utilizada para la toma de decisiones oportuna, de una manera estratégica que proporcionara al personal que labora mejoras en cuanto al ambiente de trabajo, niveles de desempeño, desarrollo personal, conocimientos, habilidades y actitudes entre otros que nos permitan generar valor agregado a la organización.

El éxito de las organizaciones depende del equipo humano ya que está predispuesto a integrarse y realizar su trabajo, por eso es indispensable que se realice una evaluación de las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades del puesto mediante el proceso de selección, capacitación y evaluación.

Su realización contribuye al desarrollo personal y organizacional con la capacitaciones que debe ser planificado y acorde a las necesidades operacionales, esto se beneficiaría debido a que se implementaran mejoras para el fortalecimiento y mejora en las herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas que se deben aplicar y que actualmente no se están cumpliendo y además de las estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos de la organización. Por otra parte, esta investigación servirá de herramienta para otros departamentos de la organización y será punto de partida para futuros investigadores orientados a aumentar sus esfuerzos para el logro de su desempeño laboral.

Tiene relevancia social esta investigación que se realiza en la Compañía La Cariñosa S.A específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, el cual tiene como funciones principales: proveerse del personal capacitado , evaluaciones de desempeño, plan de motivación al personal aplicar estrategias que nos permitan complementar o fortalecer los conocimientos adquiridos.

Esta investigación tiene implicaciones prácticas en el sistema de gestión de talento humano por competencias que está orientada al personal de niveles gerenciales, administrativo y empleados de la empresa La Cariñosa S.A empresa del sector alimentos dedicado a satisfacer las necesidades y gustos de sus clientes; y abarca desde el problema que maneja dicha empresa en cuanto al establecimiento de indicadores para la evaluación de desempeño que permite que las personas orienten sus esfuerzos hacia el logro de estos objetivos

El valor metodológico que al implantarla nos permitirá monitorear y evaluará los resultados obtenidos. Además será una herramienta que identificará con gran facilidad las actividades que presentan mayores deficiencias y los métodos como mejorarlas, aplicando medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con la factibilidad bibliográfica ya que existen investigaciones anteriores, realizadas por entidades públicas, privadas, que facilitan y sirven como punto de partida para establecer un marco de referencia hacia dónde dirigir la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS HISTÓRICOS**

Para fundamentar un acercamiento a la bibliografía existente referente al tema de investigación se pudo encontrar un trabajo de tesis con fecha 2012 realizado por Jhoanna Patricia Ávila Villa (ÁVILA VILLA, 2012), estudiante de la Universidad de Cuenca con el tema: “Propuesta de un Diseño e Gestión por competencias para el Talento Humano en el proyecto de Explotación Minera de IAMGOLD ECUADOR S. A. En este estudio se enfoca en las competencias en la gestión del talento humano, pues en la actualidad es de gran importancia para cada organización contar con personas que se comprometan con los objetivos, que brindan efectividad y se sientan satisfechos al pertenecer a la organización porque permitirá proyectar el trabajo del personal en función de las competencias identificadas en cada puesto de trabajo. Parte realizando un análisis situacional, su importancia, análisis del Foda para definir competencias propiamente institucionales, análisis de los diferentes puestos de trabajo, elaboración de competencias para cada uno de los perfiles; así como también, el reclutamiento, la selección e incorporación, inducción y la evaluación de desempeño.

Otro trabajo analizado es el de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial, realizado en el año 2013 por Amanda Patricia García Obando (OBANDO, 2013) cuyo tema se titula: “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto

Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel” en la cual se evidencia la importancia que se le atribuye al aporte del talento humano en el desarrollo organizacional, que les permite optimizar sus recursos y alcanzar una mayor productividad, buscando proveerse de los mejores talentos con el diseño de un modelo de gestión del recursos humanos por competencias que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución, cuyos mayores beneficiarios sean los estudiantes que se educan en esta institución. Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la organización para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración del talento humano: con el objetivo de detectar falencias que existen en el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un modelo de Gestión del recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución.

Se ha considerado también como otro antecedente investigativo el realizado por Cristhian Bucheli (BUCHELI, 2010) de la escuela Politécnica del Ejército, sede Latacunga correspondiente al año 2010 cuyo tema es: Diseñar un modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias para los Supermercados NARCÍ'S en la ciudad de Latacunga. En esta investigación se recalca la importancia de la adecuada gestión del recurso humano por competencias ya que se habla de esta como una herramienta estratégica que permitirá el logro de objetivos institucionales en cada puesto de trabajo. Parte realizando un análisis situacional de los supermercados, su importancia en sector del comercio en el Ecuador, análisis de la competencia, análisis FODA de supermercados NARCÍ'S, para luego realizar un análisis situacional del recurso humano y en base a todos estos antecedentes desarrollar el perfil de competencias para cada puesto y que debe desarrollar el perfil de competencias para cada puesto y que se debe desarrollar cada empleado de manera que la empresa pueda ser mayormente productiva al realizar el mejor aprovechamiento de los recursos generando así satisfacción en los clientes internos y externos del

supermercado, así también se plantea estas fases necesarias para la implementación de este sistema de Gestión del recurso humano ya que se considera el análisis de la estructura organizacional del supermercado, los objetivos, procesos del departamento de recursos humanos para plantear la propuesta.

## **2.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES**

Las referencias prehistóricas sobre las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiría atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de trabajadores en obras monumentales que perduran hasta nuestros días, como las pirámides de Egipto, por ejemplo. Los papiros egipcios, que datan de 1300 acá, indican la importancia de la organización de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

A pesar de los progresos en el conocimiento humano, la ciencia de la administración no surgió sino al principio del siglo XX. La teoría general de la administración (TGA) es un enfoque nuevo del conocimiento humano y para que apareciera fue necesario que transcurrieran siglos y circunstancias históricas que finalmente darían las condiciones necesarias para ello (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

La primera definición de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios quienes fueron además la primera civilización conocida que registró las operaciones comerciales. Dos mil cuatrocientos años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a descentralización del mando y las actividades.

El primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabucodonosor, rey del imperio

babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante el salario. Huanca, W. (2009). Evolución del Pensamiento Administrativo. (Ponce, 1996)

Carlos Cardona en su obra Fundamentos de Administración, hace notar como ha venido evolucionando el concepto de administración y sus diversos enfoques, es así que el origen de la administración como una ocupación ha permitido que se puedan hacer estudios e investigaciones que permitan identificar técnicas y métodos que mejoren la productividad y competitividad de las naciones.

De alguna u otra forma el hombre siempre ha realizado actividades con el único fin de lograr un objetivo, para lo cual se practicó la administración de forma rudimentaria al planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo. En Egipto así como en Mesopotamia se pudo identificar actividades de planificación del país en vista de los problemas suscitados debido a fenómenos naturales que les obligó a organizarse para mitigar sus efectos inicialmente y aprovechar las oportunidades que se les presentarían posteriormente, como el desarrollo de la agricultura así como también la manufactura, la industria y las artes las cuales habían alcanzado bastante desarrollo.

En la edad media la cual se extiende desde el siglo V hasta XV se pueden determinar que existieron algunas peculiaridades entre las que se puede distinguir, el Feudalismo donde surge la formación de feudos quienes ejercían su poder de dominio sobre la nueva clase denominada la de los siervos quienes debían trabajar como pago a la protección que les daba el señor.

Los hechos más relevantes que se pueden destacar dentro de la edad moderna están el mercantilismo donde se desarrollaron las actividades

comerciales con mayor intensidad principalmente el comercio exterior cuyo afán era obtener utilidades.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas. La era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Así se puede constatar como la administración es tan antigua como el hombre, y su evolución se ha venido dando a la par con los cambios en el entorno; se han adoptado enfoques que han permitido que el hombre aproveche sus recursos y sean estos productivos.

**TABLA Nº 1  
LAS TRES ETAPAS DE LAS ORGANIZACIONES EN EL  
TRANSCURSO DEL SIGLO**

	<b>Industrialización Clásica</b>	<b>Industrialización Neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900 -1950	1950 – 1990	1990 - Actualidad
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional burocrática, piramidal, centralizada, rígida, e inflexible Énfasis en las tareas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, por servicios u otras unidades estratégicas de negocios	Flexible, fluida, Totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X Orientada al pasado, a las tradiciones, y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu que Valor a la experiencia	Transición Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, Pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los Cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser organizados	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados
<b>Visión de las Personas</b>	Personas como proveedores de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedores de conocimientos y competencias
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración. Argumentaba que el solo hecho de seguir esos principios significaría

prosperidad tanto para gerentes como para obreros. Estos últimos ganarían más y la gerencia obtendría más utilidades.

El mismo autor, al usar las técnicas de la administración científica, fue capaz de definir la mejor manera de hacer cada tarea. De ahí que seleccionó a las personas indicadas para el trabajo y les enseñó como hacerlo de una mejor manera. Para motivar a los obreros, impuso planes de incentivos salariales. En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, alrededor de 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes, como encargados de planificar y controlar, y la de los obreros, de actuar conforme a las instrucciones (Robbins, 2002).

A continuación, se muestra un resumen de los principios de la gerencia científica formulados por Taylor, los cuales a pesar de haberse publicado hace más de 85 años no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del administrador moderno.

- **Principio de planteamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de la preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
- **Principio de control:** Controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el

plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.

- **Principio de la Ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada (Robbins, 2002).

Fayol define administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto, constituyen el proceso administrativo:

- **Prever:** intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación); Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción;
- **Dirigir:** establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan,
- **Coordinar:** conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y esfuerzos,
- **Controlar:** verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección (DaSilva, 2002).

Luego apareció Eltón Mayo, quien hizo parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaron analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas del trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela del comportamiento humano, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela fue Maslow, quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la

productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas (Hurtado B. J., 2008).

A través del tiempo se puede apreciar como ha venido evolucionando la forma de conducir las organizaciones, los diferentes cambios en el entorno han hecho que se adopten diferentes enfoques; es así que del énfasis en el cargo o función para alcanzar la eficiencia, se pasa al énfasis de las organizaciones en la estructura organizacional, para posteriormente dar la importancia que se merece a las personas.

Elton Mayo analiza los efectos que tienen las condiciones físicas del trabajo en las actitudes de las personas y consecuentemente en el desempeño laboral; por esta razón se orienta el estudio a aspectos del ser humano como los sentimientos, actitudes, motivación entre otros.

#### TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa.
- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo;

por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores higiénicos (De insatisfacción)
Trabajo en si	Las condiciones de trabajo
Realización	Administración de la empresa
Reconocimiento	Salario
Progreso profesional	Relaciones con el supervisor
Responsabilidad	Beneficios y Servicios sociales

En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción del trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral (Margarita Chiang Vega, 2010).

### 2.3 POSICIÓN FILOSÓFICA

Considerando la importancia del Talento humano dentro de las actividades organizacionales se ha visto pertinente escoger la teoría de los factores de Herzberg como sustento del tema de investigación, en vista de que en ella se consideran aspectos fundamentales que motivan al trabajador a desarrollar un adecuado desempeño en sus actividades de trabajo, logrando consecuentemente la generación de ventaja competitiva para la organización.

Así también se puede evidenciar en esta teoría la importancia que se le da al crecimiento y realización individual del trabajador como a las condiciones laborales que proporciona la empresa al trabajador, las cuales tienen

repercusión en su satisfacción y rendimiento, de tal manera que importante realizar un análisis de cada uno de estos aspectos para que se puedan obtener beneficios en ambas direcciones.

Por otra parte dentro de los factores que se consideran en esta teoría están aquellos que se los puede adaptar en los diferentes subsistemas o procesos de la gestión del recurso humano, lo que significa que su aplicación permite generar un sistema en el cual se establecen políticas y directrices para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño; proporcionando entonces las condiciones necesarias para que los colaboradores alcancen su crecimiento, autorrealización y sus esfuerzos sean reconocidos por la organización; y estos puedan alcanzar un buen rendimiento en el desempeño de sus labores.

Si bien es cierto la Gestión del Recurso Humano basada en competencias está orientada a las personas y con ello a los subsistemas en los que intervienen de manera directa, por lo que es necesario tomar en cuenta aquellos otros aspectos que contribuyen a mantener motivadas a las personas y sin los cuales se produce insatisfacción en los mismos.

## **2.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.4.1 RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas selección y entrenamiento.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios,

recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

- **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de

la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- **Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, Tercera edición, 2009).

La gestión del personal en una organización implica de mucho cuidado porque de ello dependerán los resultados que obtenga la organización, siendo conveniente dar el debido tratamiento a los asuntos relacionados con el personal; la responsabilidad del personal no solamente le corresponde a esta área funcional sino también a todos aquellos quienes tienen a su cargo más personas. La adecuada comunicación en la organización permite además desarrollar planes que permitan mitigar o aprovechar la influencia del entorno al tratarse la organización de un sistema abierto.

#### **2.4.2 IMPORTANCIA Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización.

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades.

El factor humano tiene el poder de decisión para qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas la administración (Lourdes Münch, 2010).

Las personas permanecen la mayor parte de su vida prestando sus servicios en diferentes organizaciones, a través tiempo adquieren conocimientos y experiencia en diferentes ámbitos los cuales les permite formar su propio criterio, que apoya en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus actividades laborales; de ahí la importancia de la gestión del único recurso que es capaz de manipular y convertir a los demás recursos organizacionales.

#### **2.4.3 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.4.3.1 PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

### **2.4.3.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos como los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar a las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

### **2.4.3.3 MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones

sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

#### **2.4.3.4 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como para desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

#### **2.4.3.5 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo a determinadas estrategias y planes que permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

#### 2.4.4 LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El término competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas en el siglo XX, como una necesidad de eficiente los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios enfoques:

- a) El conductista que proviene de estados Unidos de la Universidad de Harvard y de McClellan, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en el desempeño superior en su trabajo.
- b) El funcionalista que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional.
- c) El constructivista que tiene sus orígenes en Francia, en el que las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y posibilidades (Lourdes Münch, 2010). La autora citada anteriormente define a la competencia laboral como: "...la capacidad de desempeñar eficientemente un trabajo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos".

## GRÁFICO N° 1 COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Munch, L. Administración del Capital Humano 2010  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

Buscando hacer más eficientes a los recursos humanos en las organizaciones estas adoptan enfoques que les permite mejorar la productividad de los trabajadores; haciendo énfasis en los resultados, los cuales se los puede verificar cuando las actividades se hacen de mejor manera en el caso del enfoque conductual, estableciendo estándares ocupacionales para hacer comparaciones en el enfoque funcional y en el enfoque constructivista se valora las relaciones y acciones entre los grupos y el entorno como también entre situaciones de trabajo y de superación.

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

En resumen, es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características. El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en

diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente (Rodríguez Peñuelas, 2010).

#### **2.4.5 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- Estratégicos
- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.
- Recursos Humanos
- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción de número de niveles de la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.
- Para el trabajador
- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.
- En los procesos
- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad.
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorros en actividades subcontratadas (Grande, 2004).

Son múltiples los beneficios que se pueden obtener con la implementación la gestión por competencias uno de ellos es lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, a la vez que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la interacción entre los diferentes actores que pertenecen a la organización. De esta forma se beneficia la organización y por la otra parte el personal, debido a que se garantiza su desarrollo y perfeccionamiento.

Los modelos basados en las competencias constituyen un medio de reforzar la gestión de los RRHH. Estos planteamientos suponen un valor añadido en varios aspectos: permiten reforzar los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Los modelos mencionados representan también un instrumento muy valioso para la planificación de los recursos humanos, la sucesión de funciones a largo plazo y la planificación profesional, y, al mismo tiempo permiten medir los valores de la organización y, en definitiva, su cultura empresarial.

#### **2.4.6 COMPETENCIA LABORAL**

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores (Zuñiga, 2012).

Para Spencer y Spencer la competencia es: una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Seguendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Alles, Desempeño por Competencias, 2005).

Analizando los enunciados anteriores se puede determinar que si bien el desempeño laboral consiste en la obtención de los resultados de una actividad, la competencia laboral es la capacidad de llevar a cabo una actividad y obtener resultados exitosos, lo cual permite tener un desempeño superior de los trabajadores; a través de la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Las competencias laborales se refieren a un nuevo concepto en la Administración Pública, este se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos

de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman en suma las competencias laborales (Taylor, 2015).

#### 2.4.6.1 TIPOS DE COMPETENCIAS

Competencias técnicas o de conocimientos.

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.

Ejemplo: Conocimiento de Administración

**TABLA Nº 2  
TIPO DE COMPETENCIAS**

<b>TIPOS DE COMPETENCIAS</b>	
<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>	<b>HABILIDADES- ACTITUDES</b>
Informática	Capacidad de síntesis
Contabilidad Financiera	Liderazgo
Fiscalidad	Trabajo en Equipo
Análisis Financiero	Creatividad
	Habilidad de Comunicación

**Fuente:** (Competencias de gestión o derivadas de la conducta, 2015)

**Elaborado por:** Helao Véliz Ginger A.

Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador (Álvarez, 2015).

Las competencias técnicas o de conocimientos se complementan con las competencias de conducta, porque toda persona que se desempeña en el ámbito laboral es necesario que posea conocimientos técnicos acerca de cómo realizar determinadas actividades, las cuales asociadas a las competencias conductuales permitirá que se puedan realizarlas generándoles un valor agregado por ejemplo usando la creatividad para hacer las cosas de manera más fácil y rápida.

#### **2.4.6.2 CAPACIDADES**

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea” (Alles, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 2009).

#### **2.4.6.3 CONOCIMIENTOS**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio el término se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por si solos, poseen un valor menor cualitativo.

#### **2.4.6.4 HABILIDADES**

“La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”.

Existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales:

- **Habilidades técnicas:** consisten en usar conocimientos, métodos técnicos y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionadas con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos.
- **Habilidades humanas:** Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación el compromiso de las personas.
- **Habilidades conceptuales:** Se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas que permite planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho.

Las tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales requieren competencias personales distintas. Las competencias (cualidades de quien es capaz de analizar una situación, proponer soluciones y resolver asuntos o problemas, constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual, su mayor riqueza (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, Tercera edición, 2009).

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias debe saber hacer (habilidades), querer hacer (aspectos motivacionales) y poder hacer (capacidades y aptitudes y comportamiento frente a determinadas situaciones). Otros aspectos a tener en cuenta son

saber (conocimientos y experiencia), saber estar (actitudes frente al entorno organizacional y/o social).

La competencia es una característica profunda de la personalidad con relación a un estándar superior de éxito. El establecimiento de un modelo de competencias está relacionado directamente al logro de calidad y competitividad (Alles, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 2009).

#### **2.4.7 EL USO DE DICCIONARIOS Y ESCALAS**

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan. Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad.

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de la elaboración del diccionario (López E. R., 2010).

El diccionario de competencias no es más que la relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias para, de forma general cumplir los objetivos de la empresa y, de forma específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo. La definición de cada una de las competencias ha de ser clara, concisa y que no dé posibilidad a ambigüedades o distintas interpretaciones (Ma. Jesús Montes Alonso, 2006).

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa (Ernst&Young, 2015).

El correcto direccionamiento de las personas permite a las organizaciones alcanzar ventaja competitiva a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que a su vez favorecen a la optimización de los demás recursos de la organización generando mayor productividad.

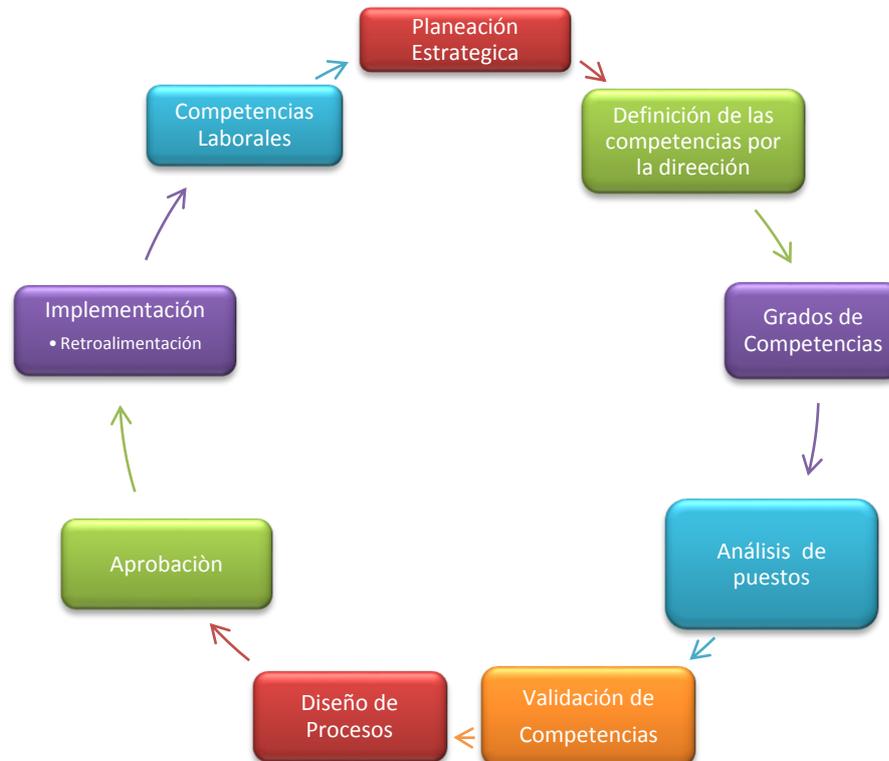
#### **2.4.7.1 ETAPAS PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- **Planeación de estratégica.** A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización.
- **Definición de las competencias por la alta dirección.** Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.
- **Definición de los grados de competencias.** Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo la competencia toma de decisiones y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.
- **Análisis de Puestos.** El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.
- **Análisis y validación de competencias.** Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.

- **Diseño de procesos por competencias.** Orientan los demás procesos hacia las competencias.
- **Aprobación de las competencias laborales.** El comité de dirección aprueba el sistema.
- **Implantación.** Se implanta el sistema.
- **Retroalimentación.** Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.

La organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas (Lourdes Münch, 2010).

## GRÁFICO Nº 2 ETAPAS PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: Munch, L. Administración del Capital Humano 2010  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

La gestión por competencias abarca un proceso completo que parte desde la planificación estratégica donde se establecen los objetivos, políticas y lineamientos, sobre los cuales se desarrollaran las actividades organizacionales; para posteriormente orientar las competencias y grados de las mismas a alcanzar un desempeño eficiente de los colaboradores, orientando los demás procesos de la gestión de recursos humanos hacia las competencias; se considera importante la retroalimentación dentro de este proceso para de esta manera con los resultados de la evaluación del desempeño establecer medidas que permitan fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en el personal.

### GRÁFICO Nº 3

#### ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores de gestión para los distintos subsistemas



Fuente: Alles, M. Selección por Competencias. 2006  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

#### 2.4.7.2 Análisis de Puestos

Es un proceso, por medio del cual se identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia como

contribución real de un cargo o puesto de trabajo en los resultados de una empresa o institución.

Con la indagación de los puestos de trabajo, permite vincular a la metodología actual de procesos, donde nos determina de manera secuencial los elementos del trabajo, cuyos componentes son: ACCIÓN, FUNCIÓN, RESULTADO y GUÍAS DE ACCIÓN.

El análisis de puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables.

Existen diferentes métodos para el análisis de puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que se deberá recoger depende del objetivo por el cual realiza el análisis y posterior descripción del puesto.

Se puede decir que el análisis de puestos consiste en una serie de procedimientos los cuales tienen como final objetivo recabar información referente a las actividades responsabilidades inherentes al puesto, así como los requerimientos específicos los cuales deberán ser considerados cuando se trate de contratar personas para ocupar el puesto. La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios. Para este trabajo se utilizará la metodología Modelando Perfiles por Competencias MPC.

#### **2.4.7.3 Descripción de Puestos**

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno

social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Una vez que se ha concluido la fase anterior APT3 se procede a desarrollar el documento de la descripción del puesto el cual debe contener la información relevante del puesto de modo que cualquier persona lo entienda y comprenda las funciones y responsabilidades que atañen al puesto en mención.

Ventajas de una buena descripción del puesto

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa.
- Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- Mejora la formación del personal.
- Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo.
- Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral.
- Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional (Susana Delgado González, 2008).

#### **2.4.7.4 MANUALES DE FUNCIONES**

Es un instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales se orienta al logro de los siguientes propósitos.

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como la selección de personal, inducción de los nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol (Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), 2010).

Los manuales de funciones son un instrumento que facilitan y contribuyen a que el trabajo desarrollado por las personas sea eficiente, a la vez que dirige el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento.

#### **2.4.7.5 Manuales de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la

información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran (Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica, 2009).

Este documento proporciona a su usuario la descripción de las actividades así como los requerimientos necesarios para la ejecución de una función dentro del ejercicio del cargo, a la vez aporta mayor eficiencia y satisfacción al empleado ya que reduce en él la incertidumbre.

## **2.4.7.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.4.7.6.1 RECLUTAMIENTO**

“El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente” (Alles, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 2009)

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

En consecuencia podemos decir que el reclutamiento de personal es la fase en la cual la organización hace pública la existencia de puestos vacantes,

cuyo objetivo es proveerse de una buena cantidad de aspirantes para de entre ellos elegir al que más se ajuste a los requerimientos del puesto y garantice un buen desempeño.

Para que el proceso de reclutamiento surta los efectos deseados es necesario que el jefe del departamento solicitante y la persona responsable de este proceso definan conjuntamente los requisitos necesarios, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

#### **2.4.7.6.2 SELECCIÓN**

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las funciones principales de este proceso son: realizar un control cualitativo y cuantitativo de la capacidad, características, intereses y aspiraciones de los candidatos; garantizar tras el control anterior, que el candidato reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; y, finalmente, buscar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empresa y trabajador (Ma. Jesús Montes Alonso, 2006).

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender que se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico, un repositor de góndolas o un señor de auditoría, aunque en todos los casos se debe definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

Por otra parte, si bien el talento está conformado por competencias (competencias conductuales), los conocimientos son necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último, y quizá sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito solo si están motivados. En apretada síntesis: hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña (Alles, Desempeño por Competencias, 2005).

#### **2.4.7.6.3 INDUCCIÓN**

Es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82% según encuesta realizada por Robert Half International) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Estos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

- Menor rotación de personal
- Aumento de la productividad
- Mejora de la moral de los empleados
- Menores costos de capacitación y reclutamiento
- Facilitación del aprendizaje
- Reducción de la ansiedad de los recién empleados (George W. Bohlander, 2007).

#### **Propósitos de la Inducción**

- Los propósitos de la inducción de personal son:
- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.

- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.
- Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo (Inducción de personal, la adaptación que debes realizar, 2009).

## **2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

### **2.5.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiará la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### 2.5.1.1 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

#### GRÁFICO N° 4 CICLO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 2011  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias (Alles, Desempeño por Competencias, 2005).

### 2.5.1.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

### **2.5.1.2.1 EL COACHING**

Es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión, por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo elevar su nivel del rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendido de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados (Joan Payeras, 2004).

### **2.5.1.2.2 SEMINARIO TALLER**

Es una variante de la técnica de seminario; en este caso, los participantes adquieren los conocimientos básicos de un tema por las explicaciones del relator o la búsqueda guiada de información en otras fuentes, y el aprendizaje se complementa con la realización de ejercicios prácticos bajo la conducción de un coordinador. Al final del seminario taller, los participantes deben haber realizado una o varias tareas referidas al tema del aprendizaje (Eduardo Martínez E., 2009) .

### **2.5.1.2.3 CONFERENCIA**

Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones (Eduardo Martínez E., 2009).

### 2.5.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático que asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

La evaluación del desempeño es un proceso que exige:

- Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, Tercera edición, 2009).

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal.

### 2.5.1.3.1 DESEMPEÑO LABORAL

“Son los resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”.

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Castillo, 2015)

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, Tercera edición, 2009).

**Acciones:** “Puede ser denominada así toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa”. Definición de. (2 8). Definición de Acción. Recuperado de: <http://definicion.de/accion/#ixzz2eP4799qt>

**Comportamientos:** “Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos en relación con su entorno o mundo de estímulos que reciben y en relación al entorno en cual se desenvuelven”.

**Logro de Objetivos:** “Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados”.

De lo anterior se puede mencionar que es importante considerar múltiples aspectos como las acciones, comportamientos, procesos y resultados obtenidos, para determinar el desempeño laboral de los servidores; siendo fundamental su correcta gestión para alcanzar mayor productividad.

#### **2.5.1.3.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, Tercera edición, 2009).

La evaluación del desempeño en el personal busca identificar los aspectos que limitan que el desempeño tomando en cuenta la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean de manera consensuada y no por imposición de los niveles superiores.

#### **2.5.1.3.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)
- Hace una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de la actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal),

con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

Una visión más amplia del recurso humano que posee la organización se la puede obtener a través de la evaluación del desempeño, ya que provee a sus directivos información medible en referencia al potencial de las personas, permite determinar las personas con las que hay que trabajar para mejorar su potencial y desempeño proporcionando oportunidades de crecimiento y promoción.

#### **2.5.1.3.4 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

#### **2.5.1.3.5 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan

situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Es necesario diseñar estándares de medición coherentes que se ajusten a la realidad de la organización y del entorno que permitan definir los elementos que se deben evaluar para posteriormente obtener observaciones que establezcan la situación real del personal.

### **Método de Evaluación de 180°**

Martha Alles en su obra Desarrollo del talento humano basado en Competencias manifiesta que la evaluación de 180° es aquel método mediante la cual se evalúa a una persona, para lo que se requiere de la intervención de su jefe, sus pares eventualmente los clientes.

La diferencia de la evaluación de 360° radica en que en que no incluye a los subordinados.

Tanto la evaluación de 180° como la evaluación de 360° son herramientas que permiten desarrollar al recurso humano de la organización, haciendo énfasis en las personas como el principal componente de la organización. Para que los resultados de la evaluación sean efectivos se necesita el compromiso de la empresa como del personal que la integra.

Mediante la evaluación del desempeño se proporciona al personal una herramienta para su autodesarrollo, por consiguiente se debe realizar

un análisis y reflexión de los resultados que genere un plan para desarrollar las competencias que necesarias para un mejor desempeño.

Las personas que vayan a participar en el proceso de evaluación deben ser aquellas que tengan la posibilidad de observar al evaluado en el desarrollo de sus actividades y puedan estimar sus competencias.

### **Método de Escalas Gráficas**

Este método es el más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas sobre todo cuando se reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las dimensiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utilizan un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y se escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria simple y objetiva (Chiavenato I. , Administración de Recursus Humanos, 2011).

### **2.5.1.3.6 TIPOS DE EVALUACIÓN**

La evaluación contempla dos ejes básicos de análisis del individuo centrados en:

- El resultado del trabajo
- El modo de realizar el trabajo.

A partir del eje de análisis predominante, podemos hablar de un tipo u otro de evaluación:

- Evaluación orientada al rendimiento, análisis del resultado de la tarea ( que se consigue)
- Evaluación orientada al desempeño, análisis del modo en que se realiza la tarea (que y como se hace), (Víctor Oltra Comorera, 2005).

**TABLA Nº 3  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO VS EVALUACIÓN DEL  
RENDIMIENTO**

<b>Evaluación del rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla el nivel de logro o resultado final del empleado. Valora que se ha obtenido. Se evalúa al empleado a partir principalmente de criterios cuantitativos (cifra alcanzada, número de visitas realizadas, roturas de stocks, número de incidencias en el envío – recibo de material, etc.</li> </ul>
<b>Evaluación del Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla las actuaciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo. Valora como se obtiene el resultado, por lo que requiere de un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa.</li> <li>• La evaluación del desempeño se basa que para un mismo resultado en cifras, las consecuencias entre un estilo de venta agresivo y uno participativo no las mismas.</li> <li>• Un exceso de competitividad e individualismo podrá repercutir negativamente en todo el equipo e indirectamente en el resto de tareas de la organización.</li> </ul>

Fuente: Oltra, Víctor&Colds. Desarrollo del Factor Humano. 2005  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

## 2.6 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

### 2.6.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Dentro de los derechos que se establecen para las personas y que están garantizados en la Constitución de la República del año 2008 se encuentra la educación como uno de los ejes estratégicos que garantizan el Buen Vivir a la cual se hace referencia en la sección séptima en al Art.27 y se manifiesta que...“la educación es un derecho de las personas

a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir”..., por lo que es importante que se realice una adecuada gestión del talento humano que labora en estas instituciones públicas para que el servicio ofrecido sea de calidad. Estos servicios serán suministrados por instituciones del sector público como se manifiesta en el Art.225 las cuales han sido creadas “...para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado”. Dentro de lo que concierne a servidoras y servidores públicos se establece también en el Art.229 que “...La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público...”. Además se considera significativa la capacitación y formación del recurso humano quien labora en estas dependencias públicas como se muestra el Art.234 “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público”

### **Plan Nacional del Buen Vivir**

Por otra parte también se analiza cómo se encuentran relacionados estos derechos de los ciudadanos con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen vivir donde se pone de manifiesto “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” en el Cuarto objetivo del PNVB<sup>1</sup> ; de manera que se establece como política 4.6 “Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.” con lo que se pretende lograr que los servicios ofrecidos a la ciudadanía sean de calidad y en base a sus necesidades; además se desea lograr el máximo

---

<sup>1</sup> Plan Nacional del buen Vivir 2013-2017

aprovechamiento de los recursos con los que se dota a las instituciones del sector público. Siendo necesario que se diseñen y apliquen procesos de formación profesional y capacitación como lo establecen los lineamiento a esta política.

4.6.a. Generar oferta educativa e impulsar la formación de talento humano para la innovación social, la investigación básica y aplicada en áreas de producción priorizadas, así como la resolución de problemas nacionales, incentivando la articulación de redes de investigación e innovación con criterios de aprendizaje incluyente.

4.6.b. Promover el diálogo y la revaloración de saberes, para el desarrollo de investigación, ciencia y tecnología y el fortalecimiento de la economía social y solidaria.

4.6.e. Articular el bachillerato, la educación superior, la investigación y el sector productivo público y privado al desarrollo científico y tecnológico y a la generación de capacidades, con énfasis en el enfoque de emprendimiento, para la transformación de la matriz productiva, la satisfacción de necesidades y la generación de conocimiento, considerando nuevas áreas de formación.

## 2.7 VOCABULARIO TÉCNICO.

**Actitud.**- “Disposición de ánimo que se manifiesta usualmente, a través de comportamientos. Desde la metodología de gestión por competencias solo es posible observar comportamientos” (Alles, Desempeño por Competencias, 2005).

**Aptitud.**- “Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarios para

un determinado puesto de trabajo” (Alles, Desempeño por Competencias, 2005).

**Capacitación.-** “Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad” (Formación profesional: Capacitación, 2015).

**Competencias.-** “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.” rrhh junior, (2012).Diccionario de RRHH y Términos Empresariales. Recuperado de: <http://rrhhjunior.com/2012/06/diccionario-de-rr-hh-y-terminos-empresariales/>

**Cargo.-** “Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización”. Paredes, L. (2010). *Cargo y Puesto de trabajo*. Recuperado de : <http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo- sinonimos.html>

**Conocimiento.-** “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 2009).

**Desempeño.-** “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo”. (Alles, 2011, p. 123)

**Destrezas.-** “Son habilidades motoras requeridas para realizar ciertas actividades con precisión, aportando eficiencia en la ejecución de una tarea, y supone economía de esfuerzo, efectuada por el sujeto cuando

realiza el movimiento.” Ayuda Coach. (2013). Capacidades y Habilidades para realizarnos. Recuperado de: <http://ayudacoach.com/capacidades-y-habilidades-para-realizarnos/#2550>

**Eficacia.**- “Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización”. Álvarez, (2011). Glosario de Términos Administrativos. Recuperado de: [http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3](http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3)

**Eficiencia.**- “Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (Recursos)”. Álvarez, (2011). Glosario de Términos Administrativos. Recuperado de: [http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3](http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3)

**Evaluación del desempeño.**- “Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.” (Alles, 2011, p. 179)

**Gestión por Competencias.**- “Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”. (Alles, 2011, p. 201)

**Habilidades.**- “La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. Corcino.(2013). Habilidades y destreza de una persona. Recuperado de:

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-personal>

**Herramienta administrativa.-** “Técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa”. Thompson, J. (2011). Herramientas Administrativas o Gerenciales. Recuperado de: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

**Instituto Superior Tecnológico.-** Institución educativa de nivel superior cuyo fin es la formación de profesionales técnicos y tecnólogos que aportan con excelencia académica al crecimiento global sostenible, capaces de satisfacer competencias laborales que demandan los sectores productivos y sociales

**Modelo.-** “Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo”. Definición de. (2009). Definición de Modelo. Recuperado de: <http://definicion.de/modelo/>

Personal: “Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión”. Molina, L (2013). Gestión de Personal. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Personal/31268968.html>

**Personal Administrativo.-** El personal administrativo comprende a aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional, de apoyo académico y administrativo.

Personal de Servicio.-Lo constituyen aquellas personas que se encargan de realizar el mantenimiento y aseo de la planta física, equipos e instrumentos de trabajo.

Recurso Humano.-Se llama así al trabajo mancomunado que aportan los empleados o colaboradores de una organización.

**Talento humano.**- “El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa”.Talentrimetría. (2011). Implantación del BSC de Recursos Humanos. Recuperado de: <http://www.talentrimetria.com/taller-implantacion-del-bsc-de-recursos-humanos>

## **2.8 IDEA A DEFENDER**

Qué factores deficientes inciden en la gestión del talento humano por competencias en el nivel de desempeño laboral del personal para llegar a ser productivos en la empresa la Cariñosa S.A”.

## **2.9 VARIABLES**

**Variable Independiente:** Gestión del Recurso Humano

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

## 2.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**TABLA N° 4  
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
La deficiente gestión del recurso humano por competencias que incide en nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la cadena de comidas rápidas “La Cariñosa S.A”		Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.	<b>Provisión de Recursos Humanos</b>	Reclutamiento	De las siguientes fuentes de reclutamiento cual utiliza la empresa para llenar sus vacantes.	Entrevista	Personal administrativo y de servicios de la cadena de comidas rápidas “La Cariñosa S.
					Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la empresa	Entrevista Encuesta Rev. Doc.	
	V. I Gestión del Recurso Humano por				Se encuentran definidos los requisitos para someter a un	Entrevista Rev. Doc.	

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
	Competencias				puesto a concurso de méritos. Posee la empresa los documentos de análisis y descripción de puestos		
				Selección	Que técnicas se utilizan para seleccionar al personal	Entrevista Rev. Doc.	
					Quien ejecuta el proceso de selección del personal	Encuesta Revisión Doc.	
				Inducción	Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores	Encuesta Revisión Doc.	
			<b>Desarrollo de Recursos Humanos</b>	Capacitación	La compañía posee un plan de capacitación	Encuesta Revisión Doc. Entrevista	
					Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa	Encuesta Revisión Doc.	

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
					Que técnicas se utilizan para detectar las necesidades de capacitación	Encuesta	
					Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de las siguientes instituciones	Encuesta Revisión Doc.	
					Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo	Encuesta	
				Desarrollo del personal	Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución	Encuesta	
	V.D Desempeño Laboral	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son primordiales para el logro de los objetivos de la organización	<b>Metas y Resultados</b>	Calidad del trabajo	Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza:	Encuesta Entrevista Revisión Doc.	Personal administrativo y de servicios de la cadena de comidas rápidas "La Cariñosa S.A

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	DIMENCIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
				Satisfacción del cliente	Los clientes internos y externos son participes en la evaluación su trabajo	Encuesta Entrevista	
				Asignación de recursos	Los recursos que se le entregan son suficientes para efectuar su trabajo	Encuesta	
				Rapidez en las soluciones.	Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas	Encuesta	
				Atención a los plazos	Usted cumple con su trabajo	Encuesta	
				Enfoque en los resultados	Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño	Encuesta Entrevista	
				Desempeño de la tarea	Considera suficientes sus conocimientos para la ejecución de su trabajo	Encuesta	
			<b>Comportamientos</b>	Creatividad y Responsabilidad	Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo	Encuesta	

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
				Espíritu de equipo	Cómo calificaría la interacción entre los compañeros frente al trabajo en equipo	Encuesta	
				Relaciones Humana	Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo	Encuesta	
				Motivación	Se siente motivado a realizar su trabajo. Que le motiva a realizar su trabajo	Encuesta	
			<b>Habilidades</b>	Conocimiento del cargo	Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.	Encuesta	
				Presentación personal	Considera importante el cuidado de su presentación personal	Encuesta	
				Comprensión de situaciones	Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por su capacidad para	Encuesta	

PROBLEMA	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	Informante
					resolver problemas		
				Facilidad de aprender	Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo	Encuesta	

Fuente: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).  
 Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Para realizar el levantamiento de información se hizo necesario el estudio investigativo, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en la cual se toma como referencia la empresa La Cariñosa S.A.

#### **Identificación de la Empresa**

- **NOMBRE DE COMERCIAL:** LA CARIÑOSA S.A
- **RAZÓN SOCIAL:** NUEVO DEL ECUADOR S.A
- **R.U.C:** 1791308832001
- **REPRESENTANTE LEGAL:** MST. FRANCISCO BOLOÑA
- **DIRECCIÓN Y TELÉFONO:** AV. DOMINGO COMÍN y calle h y calle l.
- **DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:** lec.sur@ec.mcd.com

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

La Cariñosa S.A es la empresa líder en el segmento de servicio rápido de la alimentación, y es reconocida universalmente por su atención y la calidad de sus productos. La fórmula de éxito descansa sobre la Calidad, Servicio, limpieza y Valor.

La Cariñosa S.A es una empresa operada por Nuevo del Ecuador S.A, la más grande franquicia en el mundo, que también administra la marca en 19 países de América latina.

La empresa está presente en el ecuador desde 1997y: a marzo de 2013, opera 21 locales y cafeterías. Su producción está elaborada con un 97%

de materia prima nacional, emplea a más de 1100 persona y es actualmente la segunda mejor empresa para trabajar según el Great Place to Work en el año 2012.

La primera apertura de La Cariñosa S.A en el país se instaló en el centro Comercial Iñaquito, el 9 de Octubre en Quito. Un mes después (14 de noviembre) abrió un segundo local en el centro de Guayaquil. En 1997 la compañía presento el primer local de Café, el que está ubicado en Orellana.

Año tras año, la empresa fue creciendo a ritmo de sus inversiones, que reflejan su compromiso con el ecuador y con las comunidades en las que opera. La Cariñosa es uno de los principales empleadores del país.

Además es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes y un ambiente apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional. Los jóvenes tienen la posibilidad de desplegar sus habilidades profesionales y sus diversas vocaciones con programas de becas, capacitaciones e incentivos por cumplimiento de metas, entre otras acciones.

El éxito de La Cariñosa S.A está sustentado en los valores, comportamiento y en la capacidad de sus empleados, además de la lealtad de los clientes, proveedores, socios y el apoyo de diversas instituciones.

El objetivo central es brindar a los clientes el mejor servicio desde una concepción de trabajo en equipo, sentido de compromiso del negocio y la Responsabilidad Social, el foco está puesto en superar las expectativas de sus clientes, con el mejor servicio y las propuestas más innovadoras.

Las hamburguesas, los acompañamientos, las bebidas, los postres y los artículos de la cafetería que componen la línea de los productos de La

Cariñosa S. A se reconocen por el estándar característico de la calidad de la marca.

De los ingredientes rigurosos seleccionados a la rapidez y la cortesía en la atención, de la limpieza de las instalaciones a los cuidados de la decoración del ambiente, todo está planificado para ofrecer una comida sabrosa y una experiencia única.

### **MISIÓN:**

Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

### **VISIÓN:**

Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

### **VALORES:**

Brindamos Calidad, Servicio y limpieza a nuestros clientes.

Promovemos el espíritu emprendedor.

Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra "Gente".

Maximizamos la "Rentabilidad" de nuestras operaciones.

Operamos el negocio en un marco "Ético y Responsable".

Contribuimos con el desarrollo de las comunidades en las que operamos.

## GRÁFICO N° 5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)



Fuente: Elaboración propia.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

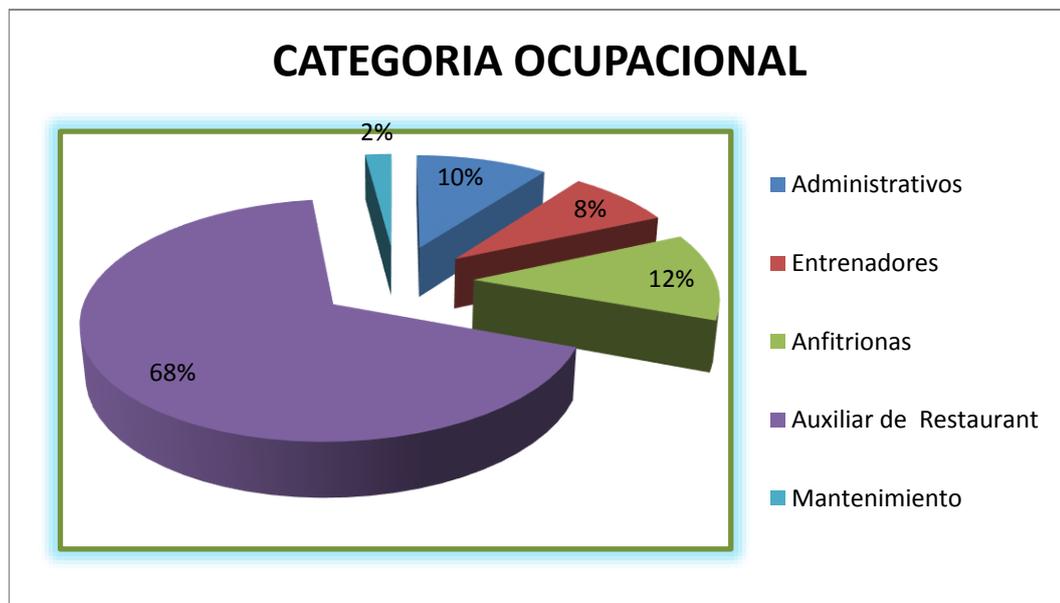
### Actividad Económica o Social de la Empresa

- Garantizan el menú y las mismas características de CSL Y V en todos los restaurantes.
- Sus productos procedimientos de manejo y preparación y cocinas están estandarizados y son estrictamente controlados.
- La compañía revoco las primeras franquicias francesas por no cumplir con las normas de servicio rápido y limpieza a pesar de que se trataba de restaurantes sumamente rentables.
- La conducción de los restaurantes corre a cargo de los administradores y propietarios los cuales se encuentran totalmente capacitados en todas las operaciones de los restaurantes.
- Las estrategias que se ha utilizado ha contribuido en gran proporción a la participación de mercado en el sector de comida rápida, aunque los competidores se han incorporado rápidamente a este mercado.
- Desde las materias primas, y durante todo el proceso de producción (cadena de valor).

La Cariñosa se compromete a brindar siempre la máxima calidad, seguridad, frescura y sabor, en todos sus productos.

### 3.1.1.1 CANTIDAD DE TRABAJADORES POR CATEGORÍA OCUPACIONAL.

**GRÁFICO N° 6**  
**TRABAJADORES POR CATEGORÍA**



Fuente: Elaboración propia.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como:

- Contar
- Medir
- Describir

En el desarrollo de éste capítulo, se explica de forma detallada las características del proyecto de investigación actual, así como las técnicas de recolección de datos a aplicar, cuya finalidad es la búsqueda de información útil para la presente investigación. Asimismo, presenta los pasos a seguir en la metodología conjuntamente con las actividades y recursos necesarios para cumplir con los objetivos del estudio.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. A continuación se presenta los diferentes conceptos referidos por los autores consultados.

#### **3.3.1.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Según el autor (Fidias G., 2012), define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

**Investigación exploratoria.-** Permite adentrarse en el tema para conocer la problemática que afecta a la empresa y en base a ello tener una apreciación más concreta acerca de los procesos que se llevan a cabo para la gestión del recurso humano en la empresa La Cariñosa S.A. Para esto se realizó un registro, análisis e interpretación de los hallazgos y evidencia recopiladas.

#### **3.3.1.2 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA**

Según el autor (Fidias G., 2012) define: La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de

relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. Durante la investigación y describirlos tal cual se encuentran en la realidad.

**Investigación explicativa.-** Durante la investigación ayuda a comprender y analizar el problema planteado ya que se logrará responder a las interrogantes planteadas durante el desarrollo del trabajo; esto se realiza durante el análisis de la información, permitiendo corroborar o rechazar la idea a defender.

### **3.3.1.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO O DISEÑOS DE CAMPO**

Según el autor (Fidias G., 2012), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

**Investigación de campo.-** Se hace útil para el desarrollo de esta investigación porque se la realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio; esto significa que para la recolección de información se utilizará técnicas como la encuesta, entrevista y la

revisión documental para esto habrá que trasladarse hacia la sucursal de La Cariñosa S.A.

#### **3.3.1.4 INVESTIGACIÓN PROYECTIVA**

Según Hurtado escribió que mediante este tipo de investigación se intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explotar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta (Hurtado B. J., 2008).

**Investigación Proyectiva.-** Con su utilización se plantea una mejora de un modelo de gestión de recurso humano por competencias el mismo que pretende mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio de la cadena de comidas rápidas La cariñosa S.A” a través del manejo adecuado de los conocimientos y habilidades de los mismos en beneficio de la colectividad.

#### **3.3.1.5 SEGÚN EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación que será utilizada para la obtención de información y desarrollo de la presente investigación será cuantitativa en vista de que lo que se pretende demostrar son características conductuales y percepciones del recurso humano que labora en la empresa en el tema referente a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación;

Con la investigación cuantitativa se busca identificar las falencias que condicionan a que no se pueda obtener el máximo provecho del personal que labora en la institución; de igual manera se busca determinar realidades y comportamientos sobre las cuales se puede proponer acciones de mejora en lo que se refiere

a los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.4.1.1 POBLACIÓN

Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Cabe mencionar que la población objeto de estudio integral para la presente investigación es el personal administrativo y de servicios de la cadena de comidas rápidas “La Cariñosa S.A “, con un número de 49 personas.

**TABLA Nº 5  
POBLACIÓN**

POBLACIÓN		
ÍTEM	INFORMANTES	POBLACIÓN
1	Administrativos	5
2	Entrenadores	4
3	Anfitrionas	6
4	Auxiliar de Restaurant	33
5	Mantenimiento	1
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>

Fuente: Propia  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### 3.4.1.2 MUESTRA

De acuerdo con Samuel S. Wilks, indica que la muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. En diversos usos, se interesa que una muestra sea representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestreo adecuada que produzca una muestra adecuada; de lo contrario se obtendría una muestra sesgada cuyo interés y utilidad es más limitado dependiendo del grado de sesgo que presente. La muestra es por lo tanto el grupo al que se le aplican las pruebas

Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

Por lo tanto se entiende que es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto para nuestro estudio.

Teniendo en cuenta que se está trabajando con una población reducida, es posible reducir los individuos que se seleccionarán para conformar el subconjunto que se determinará como la muestra, esta muestra es seleccionada con la intención de conocer la información necesaria sobre la población de la cual se toma.

El tamaño de la población es de 49 personas para observar y comprender como se ha llevado el Recurso Humano por Competencias en la Gestión de desempeño y proponer mejoras.

En este caso vamos a utilizar técnicas de Muestreo No Probabilístico, es decir el método por Muestreo Consecutivo que se asemeja al muestreo por conveniencia; del cual las muestras son seleccionadas porque son accesibles para la investigación, con la diferencia que intenta incluir a TODOS los sujetos accesibles como parte de la muestra. Este tipo de muestreo consecutivo para mucho como la mejor técnica dentro de las variantes de la investigación no probabilística.

Teniendo en cuenta que se incluye a todos los sujetos que están disponibles, lo que hace que la muestra represente mejor a toda la población y de esta manera tener margen errores mínimos o nulo y del cual; el proceso del Plan de Mejoras involucre a todas las áreas activas que conforman “La Cariñosa”.

Se ha determinado que la muestra está representada de la siguiente manera:

**TABLA Nº 6  
MUESTRA**

ÍTEM	INFORMANTES	MUESTRA
1	Administrativos	5
2	Entrenadores	4
3	Anfitrionas	6
4	Auxiliar de Restaurant	33
5	Mantenimiento	1
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hurtado (Hurtado, 2008, p. 153) las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador,

obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de la información: la observación, la encuesta, la entrevista, la revisión documental, las sesiones de profundidad.

### **3.5.1.1 TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN**

Según Zapata redacta que las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular. A continuación se definen las técnicas que serán utilizadas en el proyecto (Zapata, 2006, p.145).

#### **3.5.1.1.1 ENTREVISTA**

Según Pardinás, refleja que la técnica consiste simplemente en plantear las preguntas tan rápidamente como el entrevistado sea capaz de comprender y de responder. Por otra parte, Hurtado (Hurtado, 2008, p 154.) Opina que la técnica de entrevista es la información que se recoge solicitándola a otra persona. El investigador no puede tener la experiencia directa del evento; es otro quien la tiene, la información se obtiene dialogando (Pardinás, 2005, p.115).

#### **3.5.1.1.2 ENCUESTA**

De acuerdo a Avendaño, plantea que esta es una estrategia oral o escrita propia de las ciencias sociales aplicadas, cuyo propósito es obtener información. La información obtenida es válida solo para el periodo en que fue recolectada, ya que tanto las características como las opiniones pueden variar con el tiempo (Avendaño, 2006, p.36).

Zapata escribe que la encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre

determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada (Zapata, 2006, p.189).

#### **3.5.1.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Según Tamayo la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (Mario Tamayo, 2004).

Para Méndez la observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar (Méndez, 2009, p.251).

#### **3.5.1.1.4 REVISIÓN DOCUMENTAL**

Para Hurtado es una técnica en la cual se recurre a la información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio (Hurtado B. J., 2008).

De acuerdo a Jiménez y Carrera la señalan como Observación documental refiriéndose a la utilización de los documentos para obtener datos y/o para analizarlos como objeto de estudio, pudiéndose decir, que existen dos tipos de documentos, aquellos que muestran los datos y los que en sí mismos son vistos como hechos (Carrera, 2002, p. 37).

#### **3.5.1.1.5 INSTRUMENTOS**

Para Sabino los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información tales como fichas, formatos de

cuestionario, guías de entrevista, listas de cotejo, escala de actitudes u opinión, entre otras (Sabino, 2000, p.127).

#### **3.5.1.1.6 GUÍA DE ENTREVISTA**

Según Bogdan y Taylor En los proyectos de entrevistas en gran escala algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado (Bogdan, 2000, p. 119). Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante.

En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. De acuerdo con León La guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista (León, 2006, p. 180). No constituye un protocolo estructurado de preguntas. Es una lista de tópicos y áreas generales, a partir de la cual se organizaran los temas sobre los que trataran las preguntas.

#### **3.5.1.1.7 CUESTIONARIO**

Según Zapata plantea que el diseño del cuestionario presupone estructurar un conjunto de cuestiones que están en el planteamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador (Zapata, 2006, p. 195).

El investigador formula preguntas referentes a su objeto de investigación y trata de contestarlas desde su reflexión, supuestos o hipótesis que fueron la base para diseñar su esquema conceptual en cuanto a las diferentes dimensiones de su objeto de investigación. Para Gómez), un cuestionario

consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno a más variables a medir (Gómez, 2006, p.125).

#### **3.5.1.1.8 GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Según Ortiz Es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto (Ortiz, 2004, p.75). Este instrumento permite registrar los datos común orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.

Para Rojas una guía de observación es un conjunto de preguntas elaboradas con base en ciertos objetivos e hipótesis y formuladas correctamente a fin de orientar nuestra observación (Rojas, 2002, p . 61).

### **3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

El instrumento utilizado en esta investigación es la encuesta, entrevista y observación donde nos permite obtener resultados en este caso sobre el recurso humano por competencias para la mejora de la gestión de desempeño.

La encuesta se la realizo a 49 personas de acuerdo a los resultados obtenidos de las operaciones respectivas para tomar muestra de la población.

Esta investigación va a usar el método probabilístico usando el muestreo aleatoria por conglomerado, por lo que la investigación se va a enfocar aleatoriamente a un número de conglomerado, para obtener unos buenos resultados de la encuesta se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) A cada individuo se le explica el objetivo de la encuesta.

- b) Una vez realizada la recolección de datos se tabulara, para obtener las frecuencias y los porcentajes.
- c) Una vez terminado el proceso de tabulación, vamos a elaborar gráficos e interpretación de los resultados.

Dentro del proceso de la investigación la construcción de información constituye una de las fases más importantes dentro de la misma, ya que en base a los hallazgos se puede proponer la mejora al problema planteado, por lo que la confiabilidad de la información recopilada tiene una gran trascendencia en el diseño de la propuesta.

Para la construcción de información se hizo necesario la utilización de técnicas como la entrevista la cual fue dirigida al Gerente General de la empresa así como también a la persona encargada de talento humano, para esto se utilizó un cuestionario no estructurado el mismo que permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La encuesta fue aplicada con la utilización de un cuestionario el cual permite identificar la ejecución de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Adicionalmente se realizó la revisión documental para verificar la existencia de documentos que sean utilizados en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.

#### **3.6.1.1 FUENTES PRIMARIAS**

Se acudió a una de las fuentes primarias a las cuales para obtener información se encuentra en primer lugar la proporcionada por el personal administrativo y de servicio de la empresa La Cariñosa S.A”, la

cual se la obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, con el uso un cuestionario que fue diseñado considerando los indicadores que permitieran medir las variables en motivo de estudio. Adicionalmente se realizó una entrevista cual fue dirigida al Gerente General y persona encargada de Talento humano, cuyo fin fue ratificar las respuestas suministradas por el personal encuestado; además de realizó una revisión documental para verificar la existencia de documentos que hayan sido utilizados en los procesos de selección, evaluación, y capacitación como evidencias de cada proceso, para esto se diseñó una ficha de observación.

### **3.6.1.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Por otra parte también se ha considerado importante el análisis documental para realizar la mejora de la propuesta tomando en cuenta la normativa vigente en materia de recursos humanos, reglamento interno de la institución para determinar las actividades esenciales que debe cumplir cada funcionario en vista de que la institución adolece de un manual de funciones y procedimientos para cada cargo.

La revisión de las Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y formación y capacitación, han permitido que se puedan conocer aspectos relevantes que se deben realizar al momento de ejecutar estos procesos.

### **3.6.1.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.6.1.3.1 DIAGRAMA DE PARETO**

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden

descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades (Hart, 1989).

- Elaboración del cuestionario
- Reunión en sala de descanso
- Tabulación de la información a través de tablas y gráficos

### **3.6.1.3.2 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON EL MÉTODO DE 5W+2H**

Es una herramienta que se utiliza para definir con claridad un proyecto. El modelo 5W+2H herramienta utilizada para la ejecución de planificación y se la realiza en una hoja de cálculo en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en inglés, se inician con W y H que indican ¿Qué? (**What**), ¿Por qué? (**Why**), ¿Cuándo? (**When**), ¿Dónde? (**Where**), ¿Quién? (**Who**), ¿Cómo? (**How**) y ¿Cuánto? (**How much**).

### **3.7 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.**

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para posteriormente priorizar los más adecuados. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormentas de ideas, técnicas del grupo, etc.) que facilitaran la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades.

Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberá realizarse para cumplir los objetivos prefijados en donde se recomienda un cuadro de plan de acción que contemple todos los elementos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

En este capítulo se procesará, clasificará y se presentará los resultados de esta investigación a través de tablas estadísticas, en gráficos elaborados y sistematizados con base técnicas estadísticas con el fin de hacerlos comprensibles.

#### 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

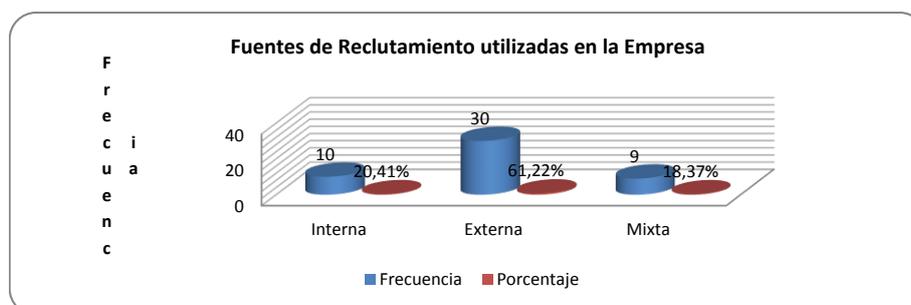
1. ¿Conoce las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución para llenar sus vacantes?

**TABLA Nº 7**  
**FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interna	10	20,41%
Externa	30	61,22%
Mixta	9	18,37%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO Nº 7**  
**FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### Análisis:

Como observamos la empresa mayormente recurre a fuentes externas para el reclutamiento de personal, por lo que se puede decir que no se han establecido planes de carrera que permitan promover a los empleados internos de la empresa.

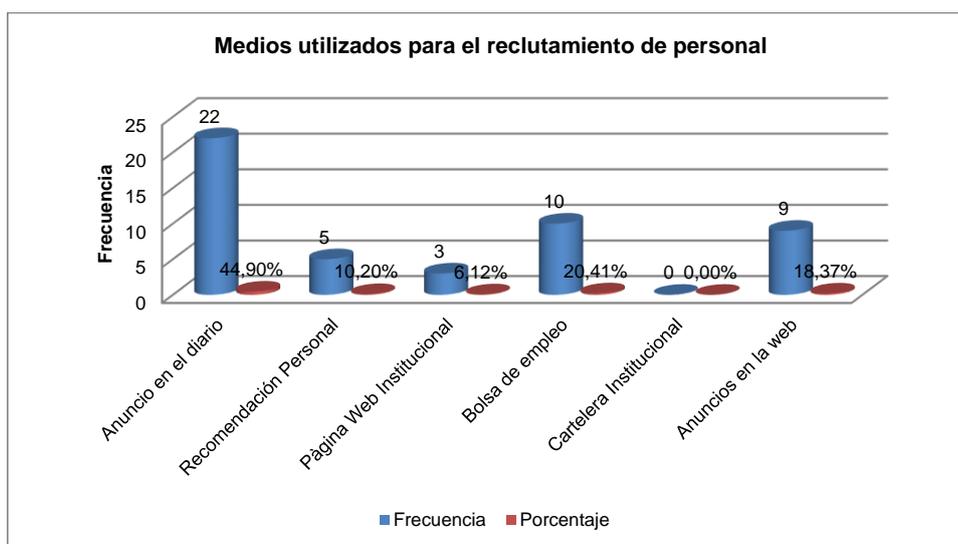
2. ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante de la empresa?

**TABLA N° 8  
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en el diario	22	44,90%
Recomendación Personal	5	10,20%
Página Web Institucional	3	6,12%
Bolsa de empleo	10	20,41%
Cartelera Institucional	0	0,00%
Anuncios en la web	9	18,37%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 8  
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**Análisis:**

El medio de difusión que da a conocer las existencias de vacantes es por publicaciones en el diario, quedando otros medios escasos que proporcionen los candidatos necesarios y de entre ellos seleccionar el mejor.

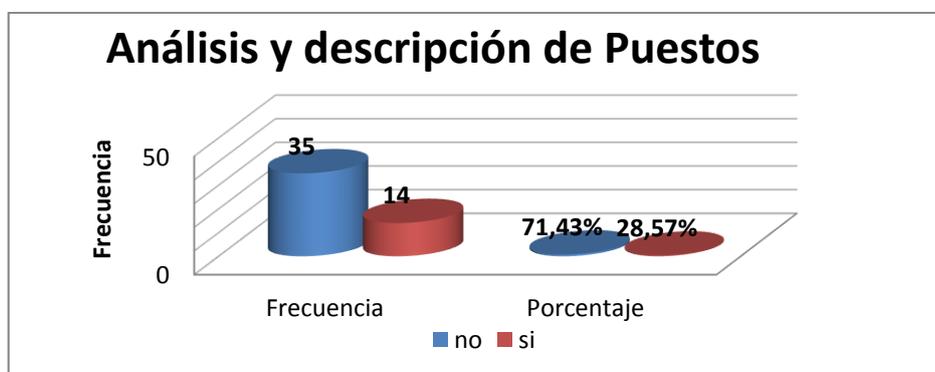
3. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?

**TABLA Nº 9**  
**DOCUMENTOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	35	71,43%
si	14	28,57%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO Nº 9**  
**DOCUMENTOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**Análisis:**

La mayor parte del personal encuestado manifiesta que la compañía no posee documentos de análisis y descripción de puestos, lo que dificulta que se tenga establecido los requerimientos y funciones que se deben desarrollar en un puesto de trabajo.

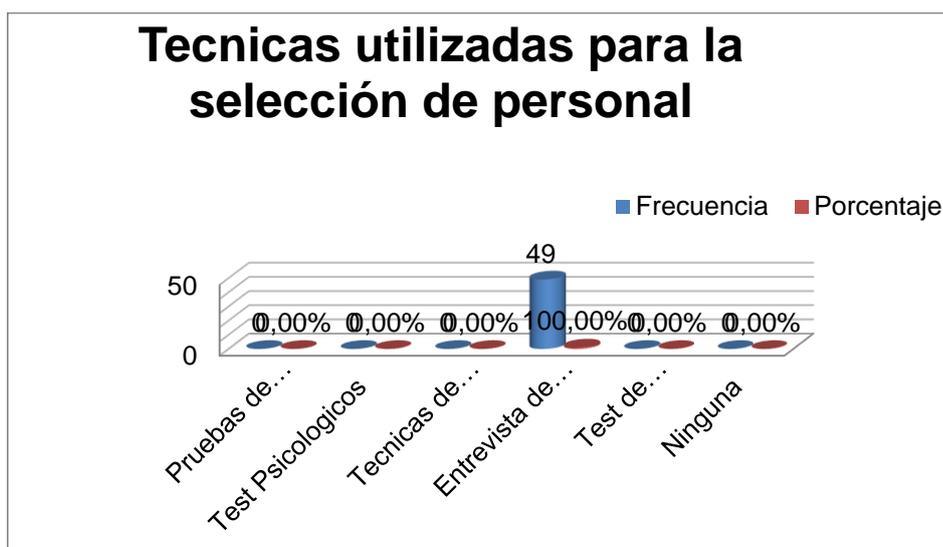
## 4. ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?

**TABLA N° 10**  
**TÉCNICAS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de Conocimientos	0	0,00%
Test Psicológicos	0	0,00%
Técnicas de Simulación	0	0,00%
Entrevista de Selección	49	100,00%
Test de personalidad	0	0,00%
Ninguna	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 10**  
**TÉCNICAS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**Análisis:**

El personal encuestado manifiesta que durante su proceso de selección, no se aplicaron instrumentos técnicos que permitan identificar en los postulantes los requerimientos necesarios como: conocimiento, habilidades, actitudes entre otros aspectos de análisis y revisión, que nos permita tomar la decisión correcta en base a la información.

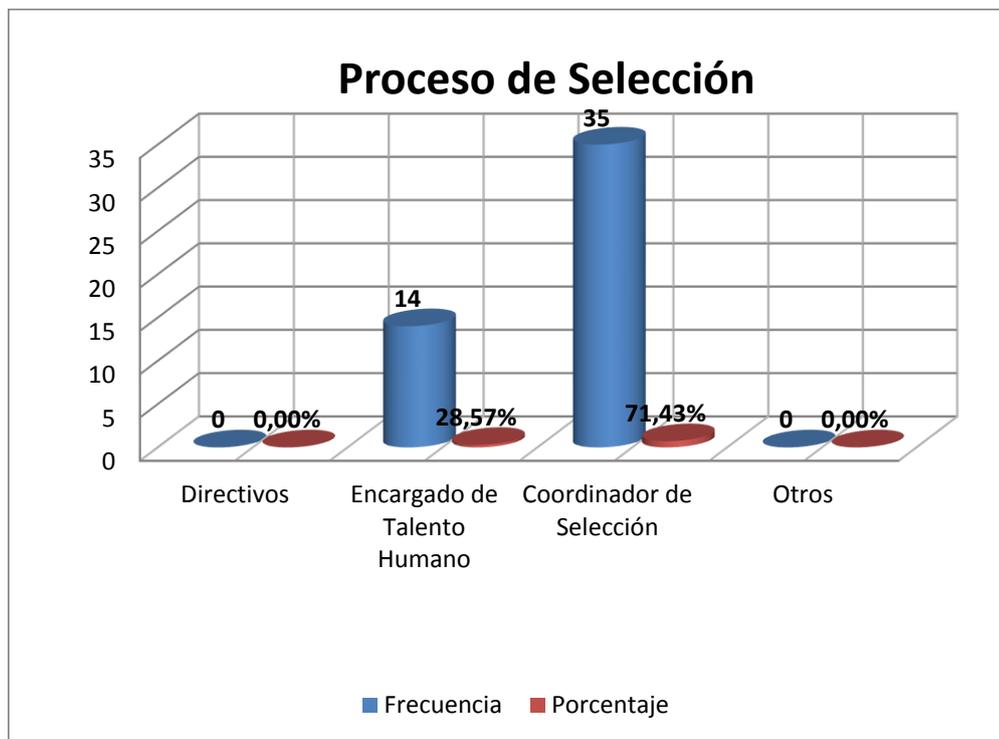
5. ¿Quién ejecuta el proceso de selección del personal?

**TABLA N° 11**  
**EJECUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	0	0,00%
Encargado de Talento Humano	14	28,57%
Coordinador de Selección	35	71,43%
Otros	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 11**  
**EJECUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### Análisis:

De acuerdo a las manifestaciones de la encuestas se puede decir que el proceso de selección es realizado por el Coordinador de selección del personal quien se encarga de elegir al postulante que ocupara el puesto.

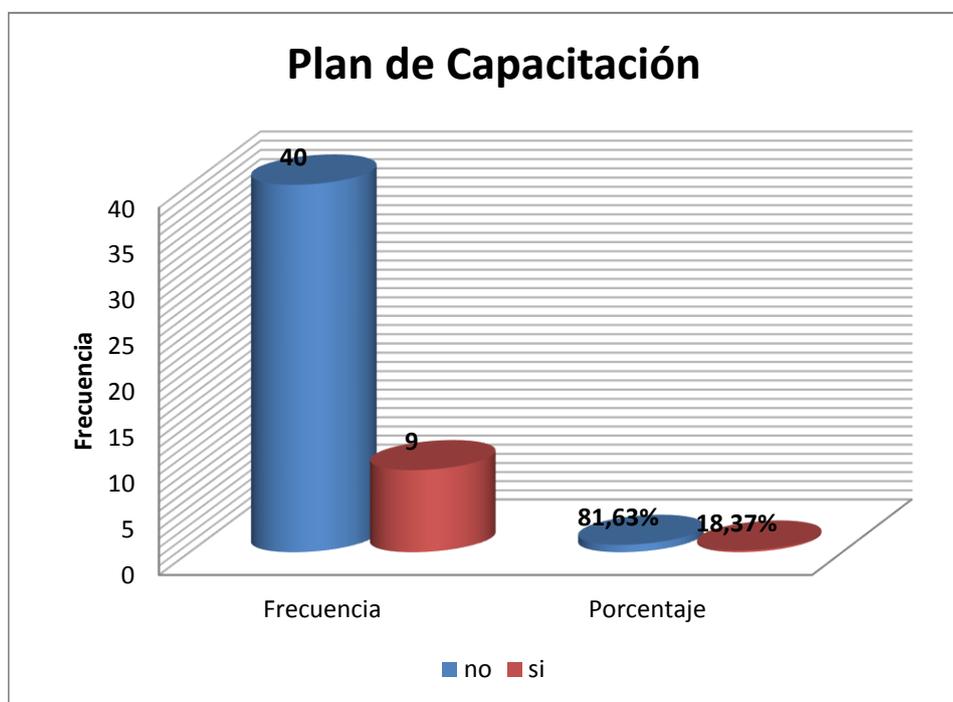
6. ¿Esté local posee un plan de capacitación?

**TABLA N° 12**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	40	81,63%
si	9	18,37%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 12**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

La empresa muy poco se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación de del personal que contribuya a desarrollar las habilidades, actitudes y conocimientos que permitan lograr una mayor productividad en el trabajo y dando como resultado un mejor desempeño del personal.

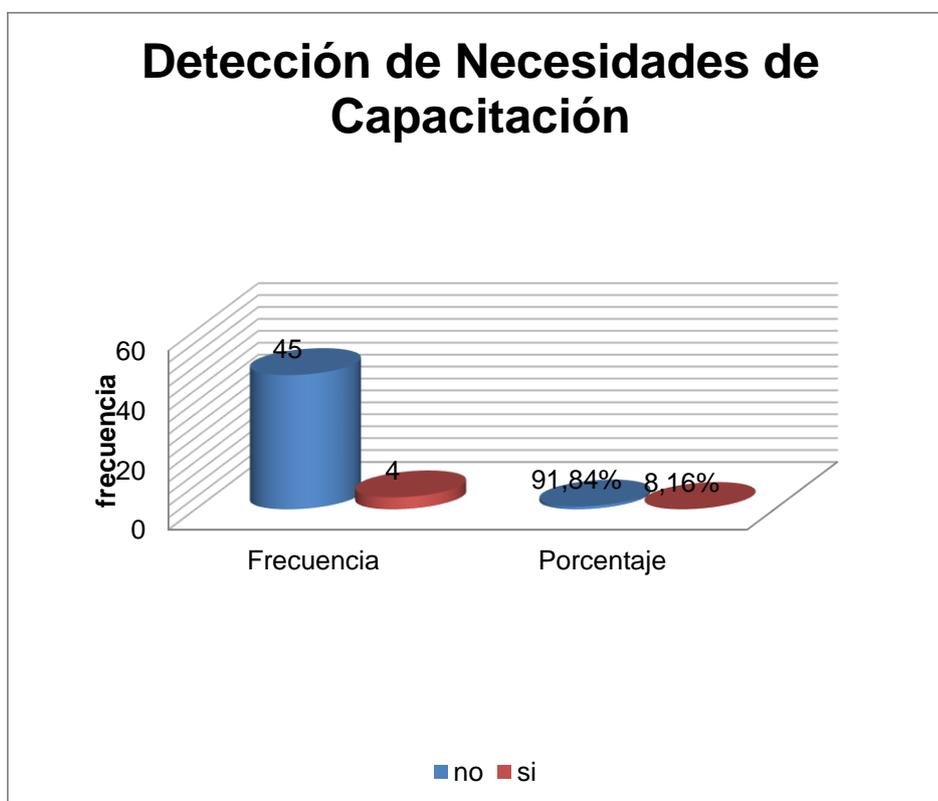
7. ¿Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa?

**TABLA N° 13**  
**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	45	91,84%
si	4	8,16%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 13**  
**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

Las capacitaciones no se identifican con la participación del personal de modo que no se podrá conocer las verdaderas necesidades del personal para fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades que les permitan alcanzar un mejor desempeño.

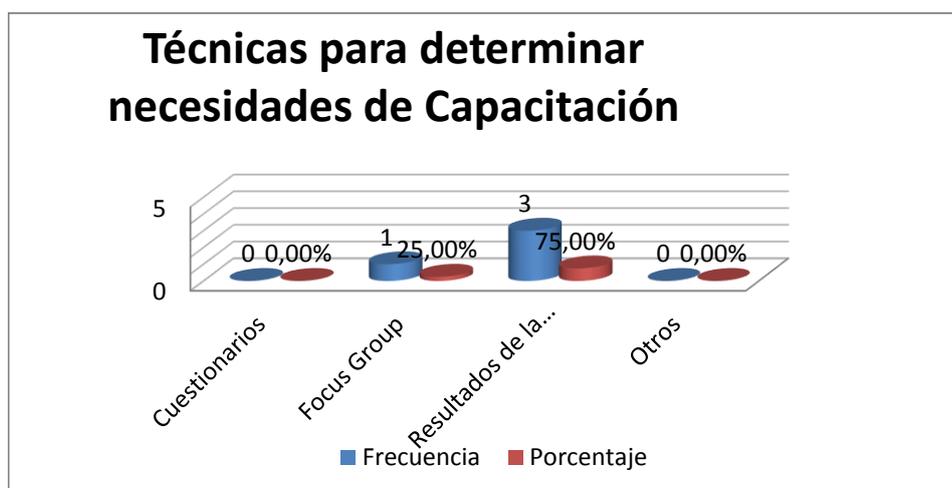
8. ¿Qué técnicas se utiliza para detectar las necesidades de capacitación?

**TABLA N° 14**  
**TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionarios	0	0,00%
Focus Group	1	25,00%
Resultados de la evaluación	3	75,00%
Otros	0	0,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 14**  
**TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

Aquellas personas que manifestaron que las necesidades de capacitación eran identificadas en forma participativa indican que lo hacen por medio de Evaluaciones de Desempeño y también una mediante solicitud verbal indicando en área desea capacitarse.

9. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

**TABLA N° 15**  
**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR ACTITUDES EN EL TRABAJO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	37	75,51%
si	12	24,49%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 15**  
**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR ACTITUDES EN EL TRABAJO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

Existen opiniones divididas en cuanto a las actividades que existen para fomentar la mejora de la relación entre el personal, considerando que los festejos son para unir y tener compañerismo el otro porcentaje encuestado indican que no hacen con ese fin.

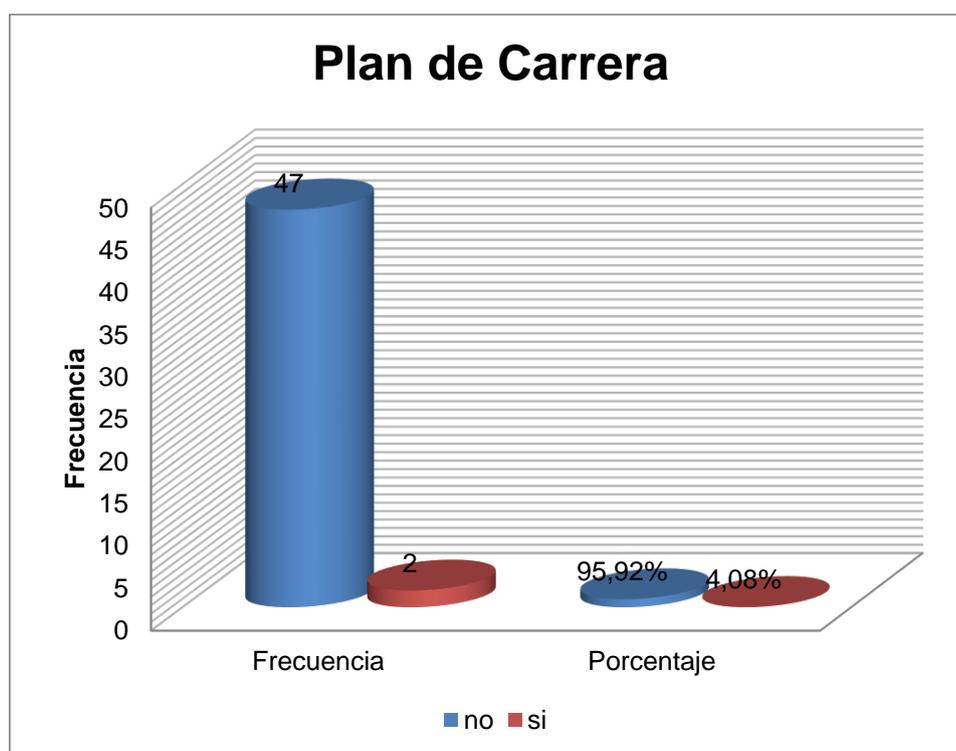
10. ¿En este local existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional para el personal que labora en la empresa?

**TABLA Nº 16**  
**EXISTENCIA DE UN PLAN DE CARRERA**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	47	95,92%
si	2	4,08%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO Nº 16**  
**EXISTENCIA DE UN PLAN DE CARRERA**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

La compañía no posee un plan de carrera que permita a sus servidores proyectarse en un futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, a la vez constituye un factor que afecta de cierto modo la motivación del personal.

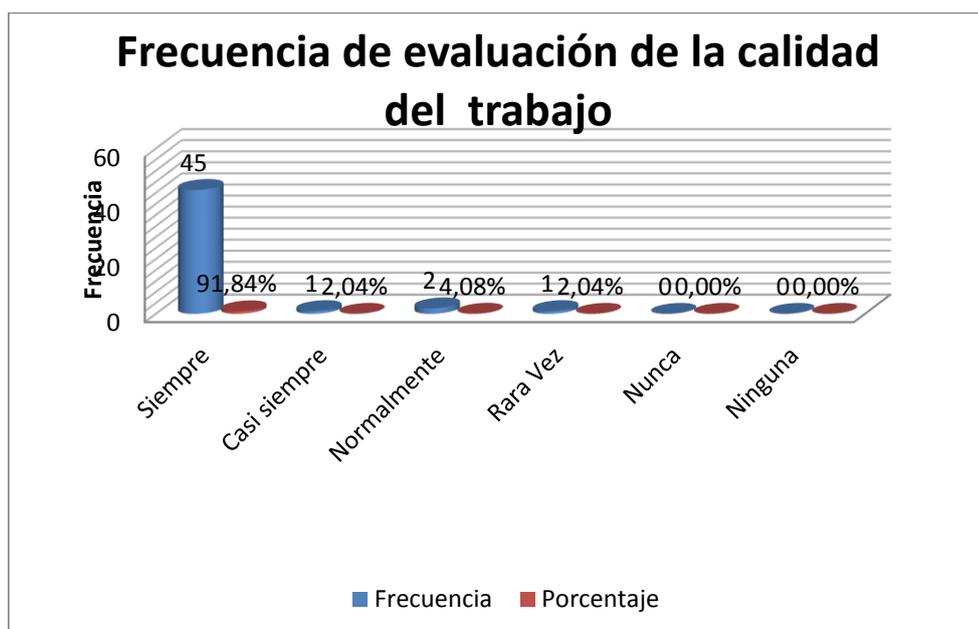
11. ¿Se evalúa la calidad de trabajo que realiza en la empresa?

**TABLA N° 17**  
**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL TRABAJO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	91,84%
Casi siempre	1	2,04%
Normalmente	2	4,08%
Rara Vez	1	2,04%
Nunca	0	0,00%
Ninguna	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 17**  
**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL TRABAJO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

La evaluación del trabajo que se realiza a nivel del personal administrativo y de servicio es frecuente ya que se realiza con precisión y presentación con la que se realiza el trabajo, además existe quien indica que esta evaluación se hace rara vez.

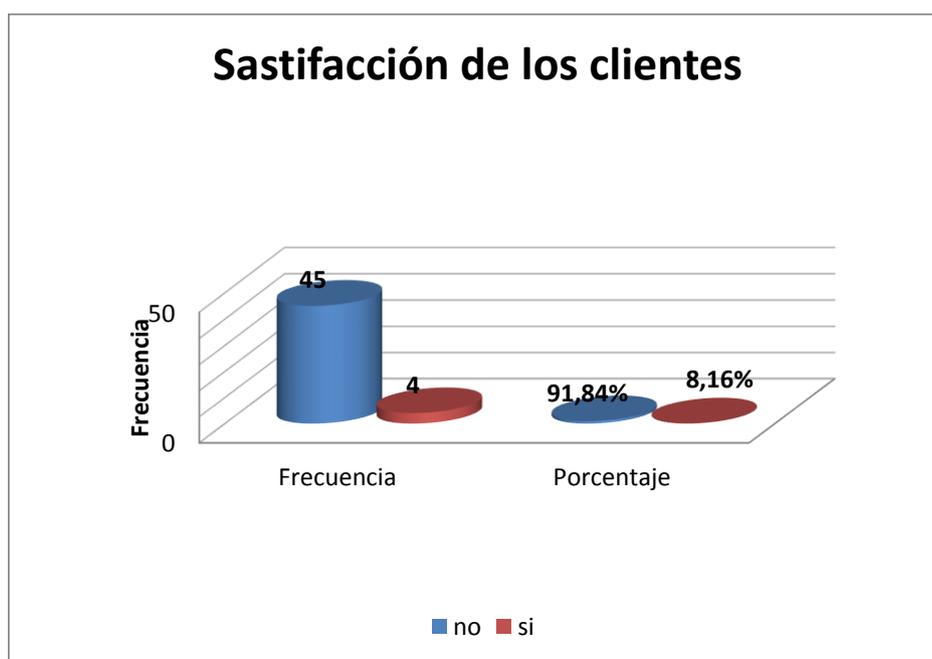
12. ¿Los clientes internos y externo son participes en la evaluación de su trabajo?

**TABLA N° 18**  
**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	45	91,84%
si	4	8,16%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 18**  
**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

A la mayoría de los encuestados, indica que no existe un proceso en el cual intervengan más personas que le permitan evaluar su trabajo así que tampoco se toma en cuenta la opinión de los clientes externos, es decir que no existe una evaluación integral del trabajo.

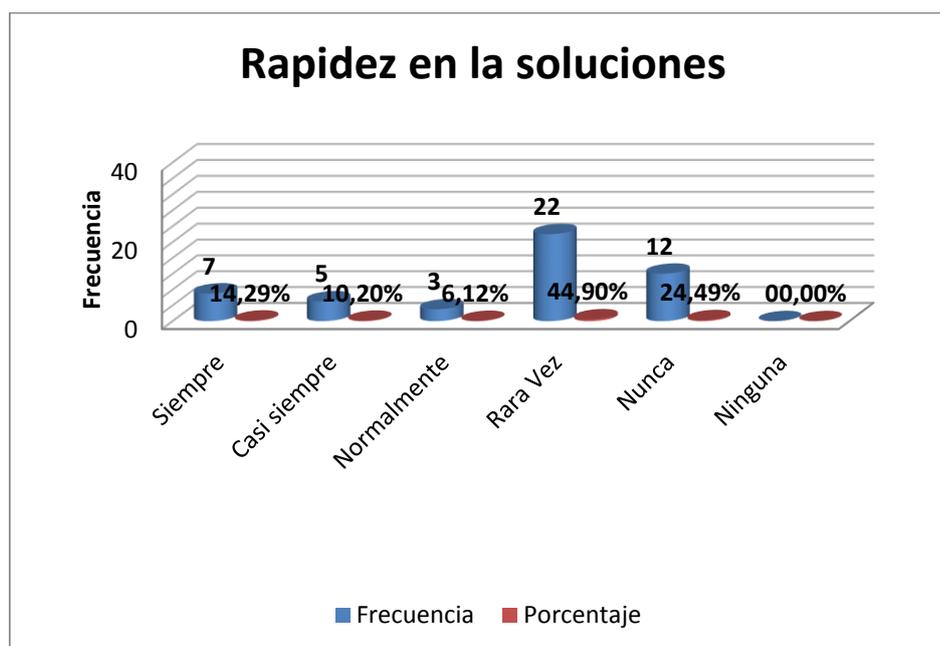
13. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

**TABLA N° 19**  
**FACILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	14,29%
Casi siempre	5	10,20%
Normalmente	3	6,12%
Rara Vez	22	44,90%
Nunca	12	24,49%
Ninguna	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 19**  
**FACILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### Análisis:

Gran parte del personal en ocasiones intervienen o son tomados en cuenta para escuchar sus opiniones y otra parte del personal considera que su facilidad para buscar soluciones hace que sean tomados en cuenta.

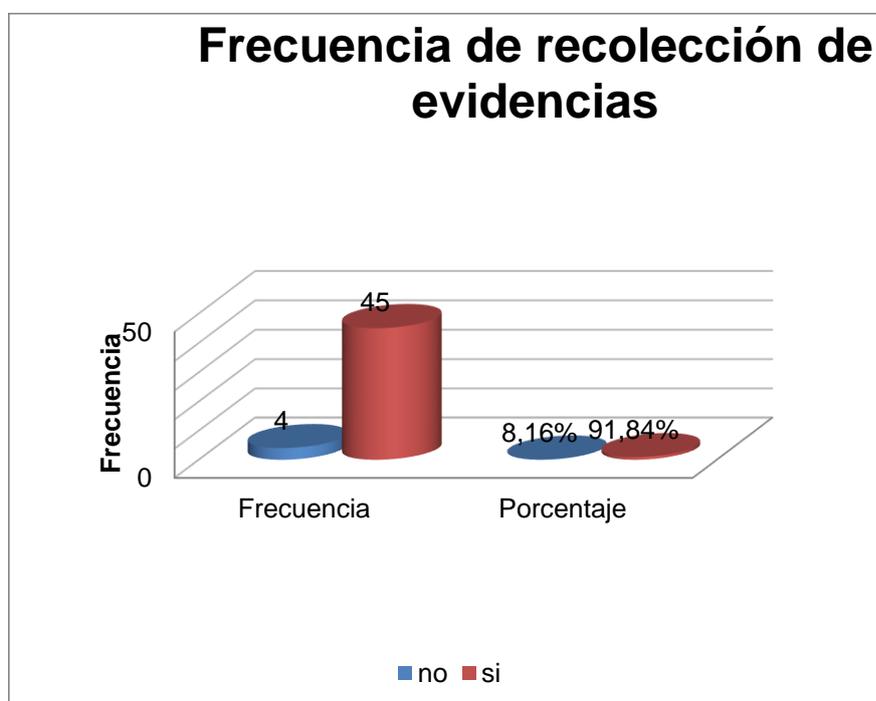
14. ¿Se recogen evidencias para la evaluación de desempeño?

**TABLA N° 20**  
**ENFOQUE DE RESULTADOS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	4	8,16%
si	45	91,84%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 20**  
**ENFOQUE DE RESULTADOS**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

La mayoría del personal indica que el cumplimiento y funciones derivadas de cada cargo, son considerados como evidencias que sirve para la evaluación de desempeño de la persona en el trabajo, sin embargo se puede decir que no existe una inspección que permita confrontar los resultados de trabajos obtenidos con los resultados deseados.

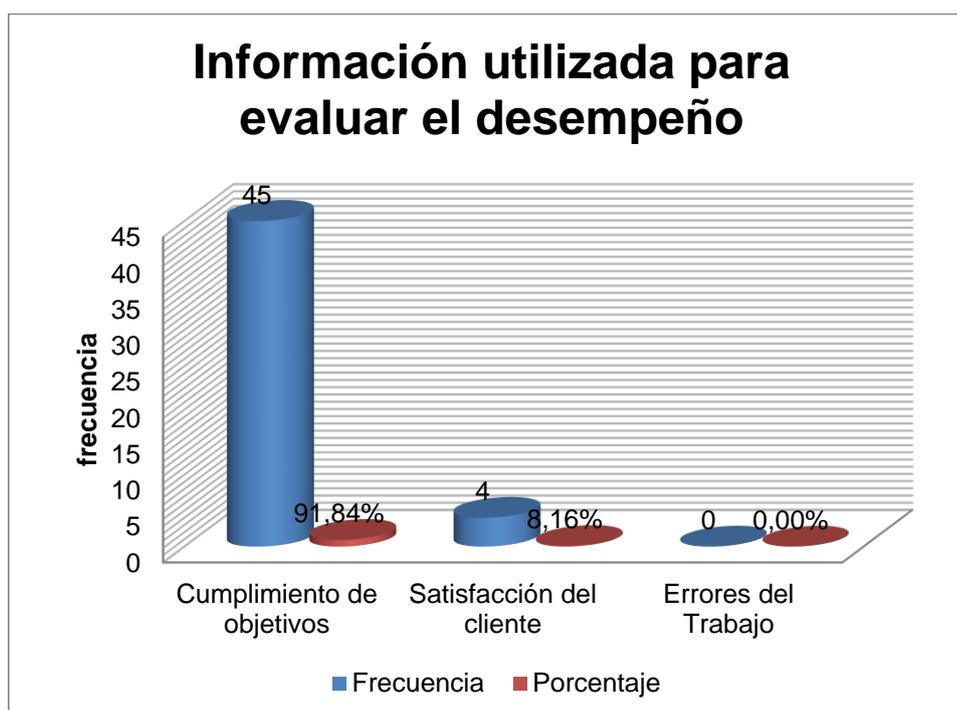
15. ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su desempeño?

**TABLA N° 21**  
**EVIDENCIAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de objetivos	45	91,84%
Satisfacción del cliente	4	8,16%
Errores del Trabajo	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 21**  
**EVIDENCIAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El cumplimiento de objetivos es considerado como instrumento para evaluar el desempeño del personal, muy poco se toma en cuenta la satisfacción del cliente ya sea interno o externo,

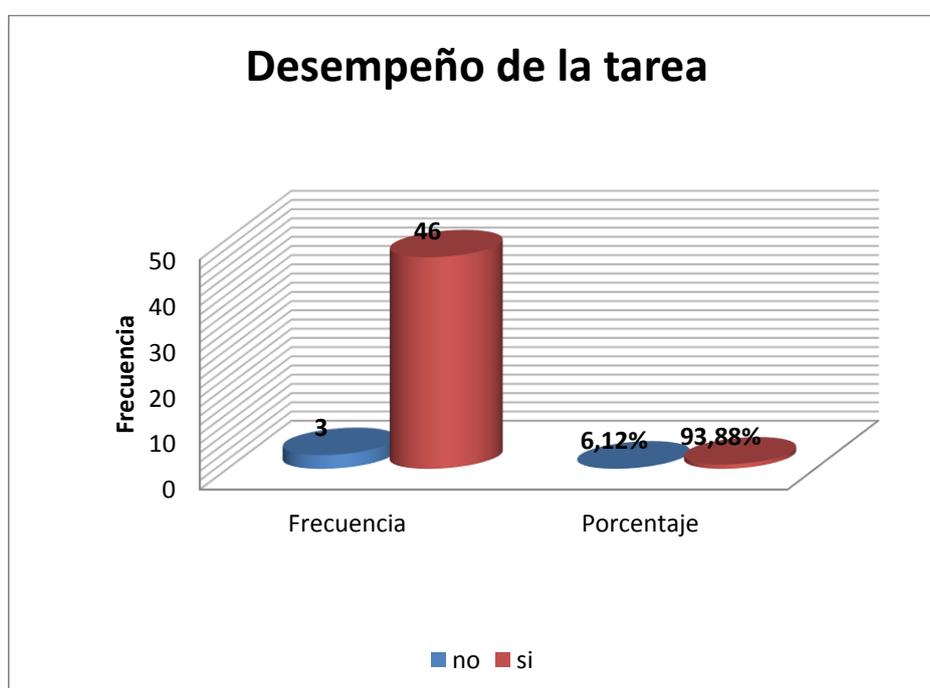
16. ¿Considera suficiente sus conocimientos para realizar su trabajo?

**TABLA N° 22**  
**DESEMPEÑO DE LA TAREA**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	3	6,12%
si	46	93,88%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 22**  
**DESEMPEÑO DE LA TAREA**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El personal encuestado indica que los conocimientos son necesarios para realizar un correcto desempeño de sus funciones, adicionalmente a ellos existe quienes manifestaron que los conocimientos que una persona posee nunca son suficientes debido a los cambios que se presentan en el entorno, por lo que se debe estar en constante actualización.

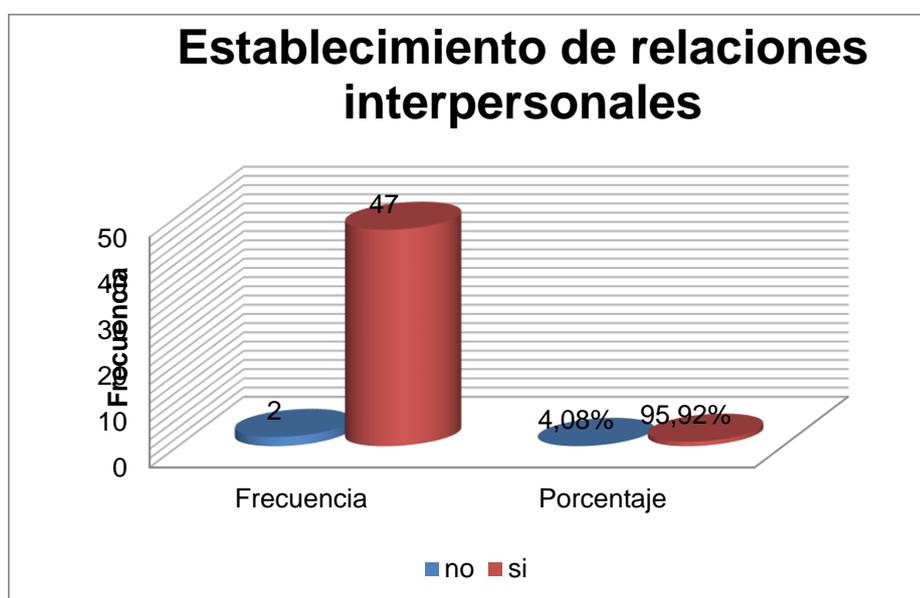
17. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

**TABLA Nº 23**  
**RELACIONES HUMANAS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	2	4,08%
si	47	95,92%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO Nº 23**  
**DES RELACIONES HUMANAS**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

La mayoría de los encuestados manifiestan su predisposición para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, hay quienes también indican lo contrario como que el comportamiento de sus compañeros no es el propicio para establecer buenas relaciones interpersonales.

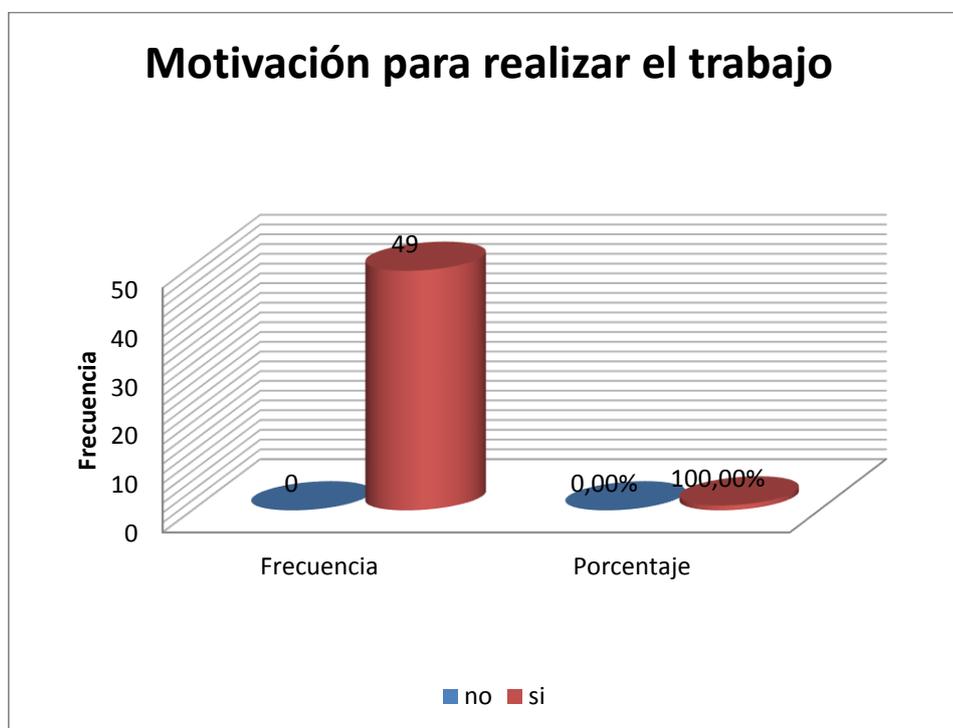
18. ¿Siente motivación a realizar su trabajo?

**TABLA N° 24**  
**MOTIVACIÓN AL TRABAJO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	0	0,00%
si	49	100,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 24**  
**MOTIVACIÓN AL TRABAJO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El personal encuestado se muestra motivado a realizar su trabajo, cabe recalcar que cada uno de ellos tiene sus motivaciones propias. Sin embargo no existe motivación externa por parte de la empresa que contribuya a la satisfacción para complementar al personal.

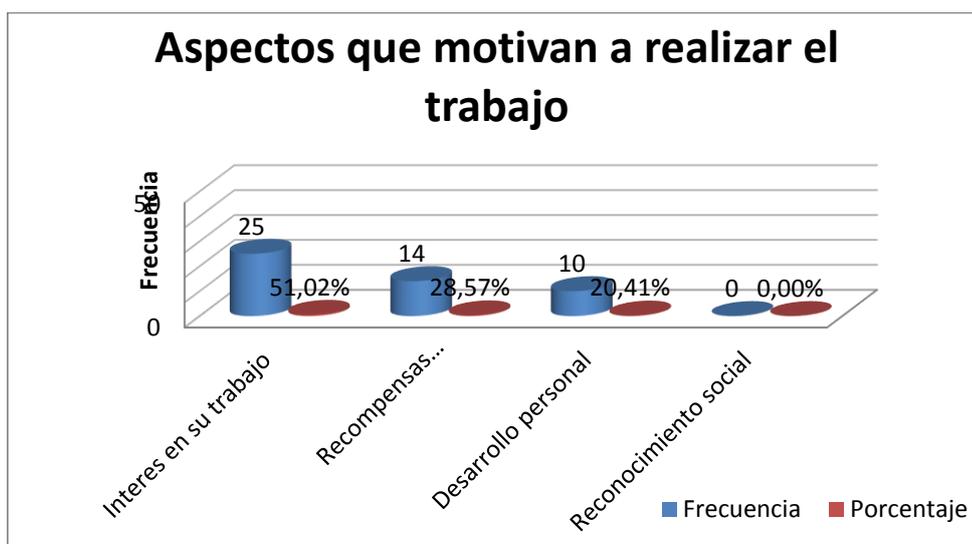
19. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

**TABLA Nº 25  
FUENTES DE MOTIVACIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interés en su trabajo	25	51,02%
Recompensas económicas	14	28,57%
Desarrollo personal	10	20,41%
Reconocimiento social	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO Nº 25  
FUENTES DE MOTIVACIÓN**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

Uno de los motivos que principalmente incita al personal a ejecutar su trabajo es el interés en el trabajo, pocos son por recompensas económicas como eje de motivacional igual que el desarrollo personal, por lo que se indica que nadie busca reconocimiento social en la empresa.

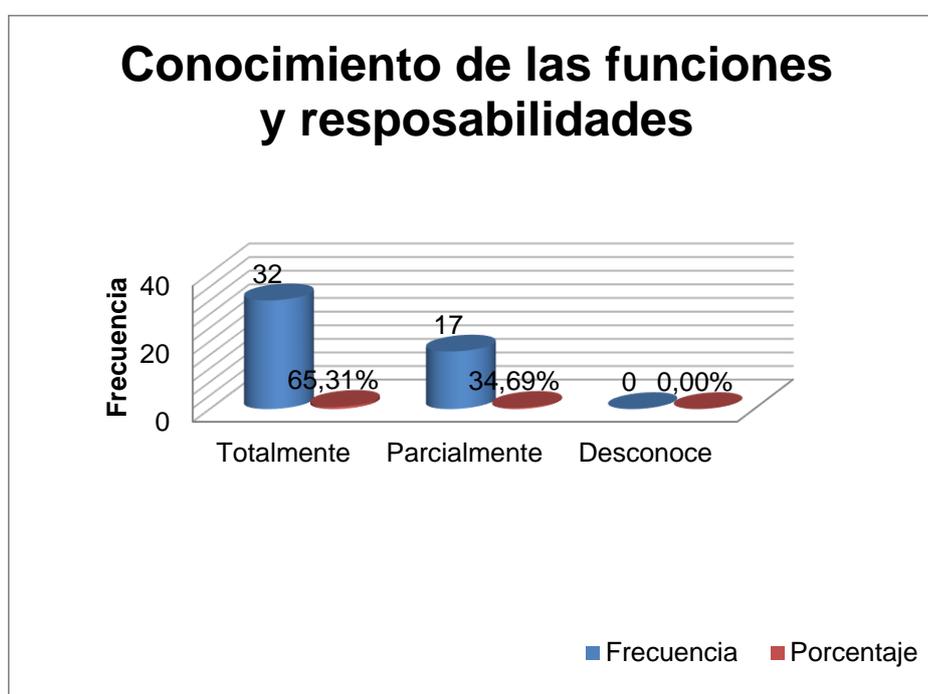
20. ¿conoce usted las funciones y responsabilidades del cargo?

**TABLA N° 26**  
**CONOCIMIENTO DEL CARGO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	32	65,31%
Parcialmente	17	34,69%
Desconoce	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 26**  
**CONOCIMIENTO DEL CARGO**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El personal encuestado concuerda en que conoce sus funciones y responsabilidades, también quienes indican que sus funciones no están claramente definidas debido que se asignan funciones adicionales que no les competen y no se les ha detallado sus funciones y responsabilidad, únicamente se rigen por el reglamento interno de la empresa.

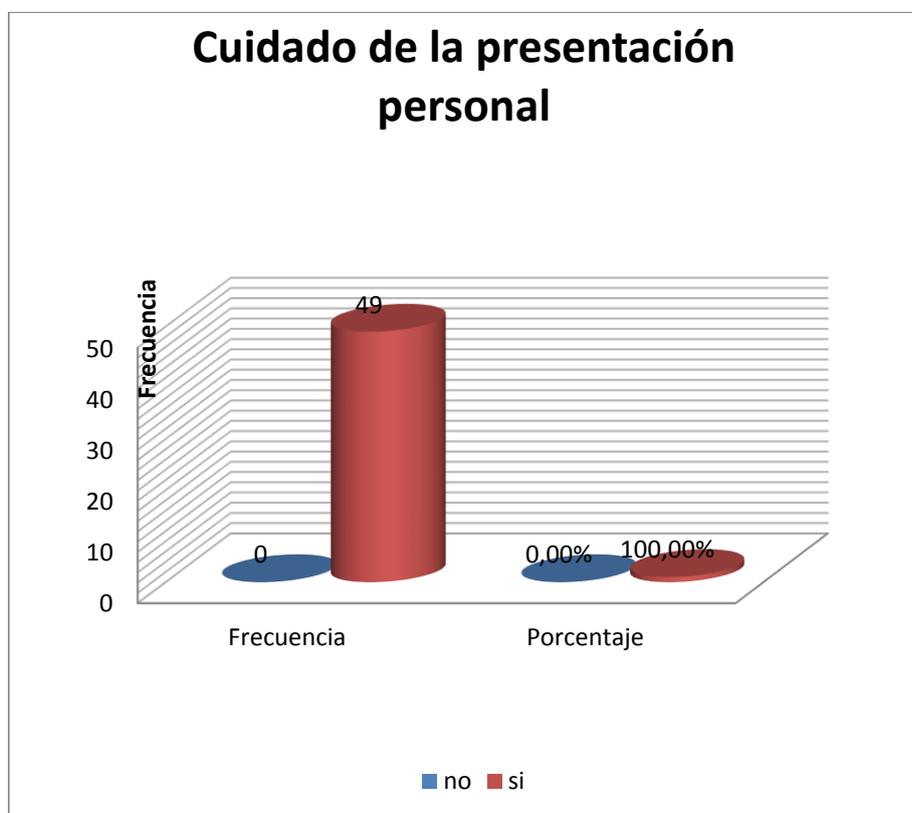
21. ¿Es importante el cuidado de su presentación personal?

**TABLA N° 27**  
**IMPORTANCIAS DEL CUIDADO PERSONAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
no	0	0,00%
si	49	100,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 27**  
**IMPORTANCIAS DEL CUIDADO PERSONAL.**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El cuidado de la presentación personal es un factor que se considera importante, por lo cual los servidores de esta empresa se esmeran por mantener una buena presentación

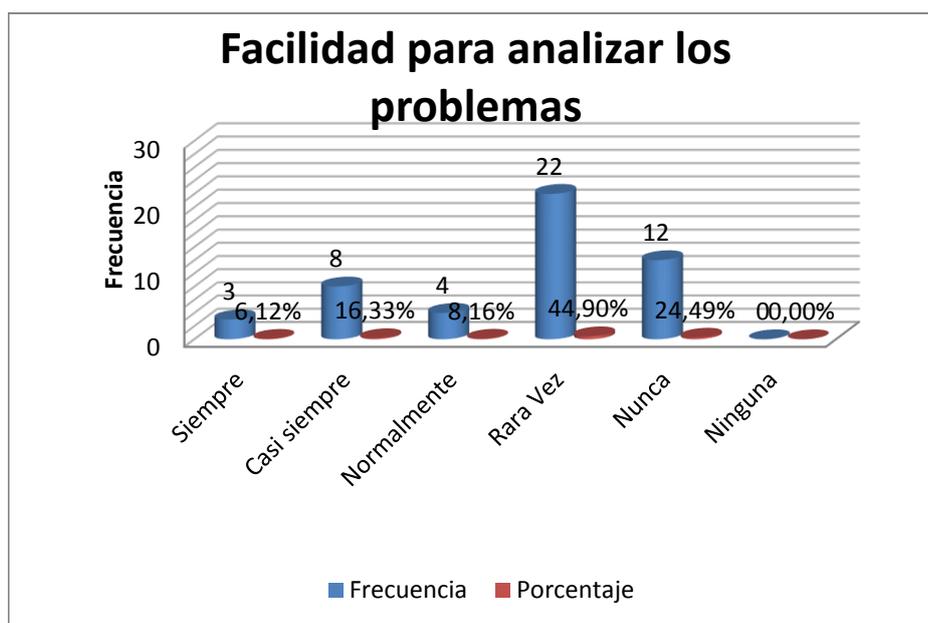
22. ¿ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por capacidad para resolver problemas?

**TABLA N° 28**  
**CAPACIDAD DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	6,12%
Casi siempre	8	16,33%
Normalmente	4	8,16%
Rara Vez	22	44,90%
Nunca	12	24,49%
Ninguna	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 28**  
**CAPACIDAD DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### Análisis:

La facilidad para desarrollar un análisis de la situación es un aspecto que no todos los colaboradores poseen, por lo cual no son tomadas en cuenta por su habilidad, Eventualmente se solicita la participación del resto de personas.

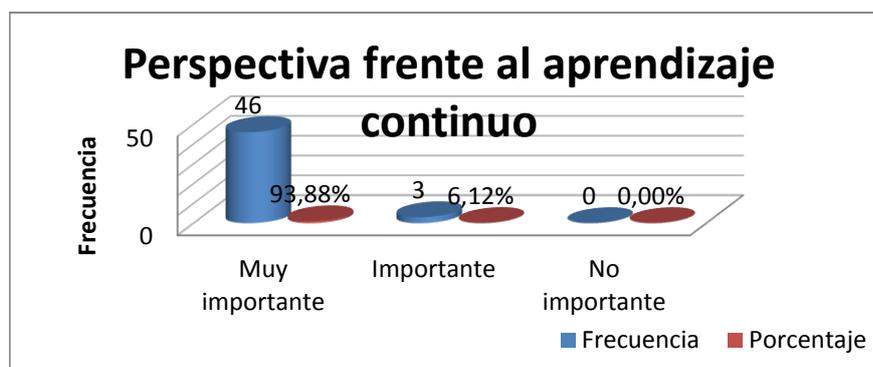
23. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

**TABLA N° 29**  
**PERSPECTIVA FRENTE AL APRENDIZAJE CONTINUÓ**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	46	93,88%
Importante	3	6,12%
No importante	0	0,00%
Total	49	100,00%

Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

**GRÁFICO N° 29**  
**PER PERSPECTIVA FRENTE AL APRENDIZAJE CONTINUÓ**  
**SPECTIVA FRENTE AL APRENDIZAJE CONTINUÓ**



Fuente: Fuentes de Reclutamiento La Cariñosa S.A 2015.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

### **Análisis:**

El aprendizaje continuo permite la adaptación a los cambios del entorno por lo que la mayoría de los encuestados creen que es necesario para el permanecer en el ámbito laboral y desarrollo personal.

## **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **4.3 DE LA ENCUESTA**

Cada uno de los indicadores se puede decir que si bien se desarrollan las actividades asignadas al cargo, se presentan situaciones que requieren de atención e intervención para su mejoramiento.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección se refiere se puede decir que no se han diseñado instrumentos que permitan realizarlos de manera eficiente y consecuentemente provea a los mejores talentos. Por otra parte la inducción del personal es un proceso al cual no se ha dado la debida importancia, para desde un inicio orientar las esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

La capacitación facilitada por la empresa no ha sido planificada de la manera adecuada para que todo el personal se pueda favorecer de ella y contribuir al mejor desempeño del personal en sus actividades frecuentes, lo cual significa un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la empresa y por otra parte ocasiona inconformidad en el personal.

Para evaluar el desempeño del personal no se toma en cuenta el criterio de los clientes internos y externos por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los servidores de esta empresa. El entorno no favorece al desarrollo y fomento del trabajo en equipo, a pesar de que existen personas quienes participan de ellos y están conscientes de los beneficios de integrar equipos de trabajo existen quienes se presentan renuentes hacia esta iniciativa, por lo que hay que trabajar para que estas personas puedan integrarse de mejor manera.

Los conocimientos que poseen la mayoría de las personas han permitido que puedan desarrollar sus funciones de manera acertada, ágil y bajo una secuencia lógica que se concluye en la presentación de su trabajo en los tiempos establecidos y de manera oportuna.

En su mayoría el personal necesita de estímulos que les motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca su esfuerzo, dedicación y les estimule a buscar alternativas de mejora.

#### **4.4 DE LA ENTREVISTA**

La entrevista fue ejecutada con la participación del Gerente General de la empresa, y la persona encargada de talento humano. Como resultados de la entrevista se pudo comprobar la inexistencia del departamento de recursos humanos en el local, lo que implica que las actividades que se ejecutan en relación al talento humano son acciones aisladas que no cuentan con instrumentos técnicos que les permita realizarlas y alcanzar excelentes resultados.

Dentro de lo concerniente al reclutamiento y selección de personal se puede adelantar que estos procesos no son realizados de manera técnica en vista de que no cuentan con manuales de análisis y descripción de puestos, instrumentos para la evaluación de los postulantes, únicamente se toman como referencia los manuales genéricos de puestos de la compañía para definir el perfil necesario que debe cumplir la persona para que se desempeñe en un puesto.

El desarrollo de recursos humanos es un factor que no ha recibido el tratamiento adecuado, siendo así la empresa no tiene diseñado un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal; lo que implica que existen contenidos que son de importancia y no se los ha proporcionado al personal para su fortalecimiento.

Por otra parte la evaluación del desempeño se ejecuta en la empresa como un requerimiento, más no como una herramienta que permita identificar falencias; lo que ocasiona que no se realicen actividades que contribuyan a disminuir las brechas existentes en cuanto al desempeño y la formación del personal.

#### **4.5 DE LA OBSERVACIÓN**

Esta técnica fue utilizada con la finalidad de corroborar la información obtenida durante la encuesta y entrevista realizadas al personal, para esto

se diseñó un ficha en la cual se solicita documentos que permitan comprobar la existencia de instrumentos técnicos utilizados durante los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, habiendo entonces obtenido los resultados siguientes:

La empresa no posee manuales análisis y descripción de puestos, el reclutamiento se hace externamente con la utilización de anuncios en el diario, páginas web no poseen pruebas para la evaluación de conocimientos, test Psicológicos o test psicométricos, no existe en archivo actas en las cuales se decida someter una vacante a concursos de méritos y oposición. Para el proceso de inducción no se cuenta con manuales de inducción que faciliten la integración de la persona a su trabajo, no existe un plan de capacitación , en cuanto a las capacitaciones externas existen los certificados emitidos a los participantes, para la evaluación del desempeño se utiliza el instrumento de la empresa.

#### **4.6 VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Una vez analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la empresa por que se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra el deficiente proceso de selección del personal, la inexistencia de una planeación de capacitaciones que permita al personal actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes; sobre todo en esta última se evidencia que requiere de especial atención ya que el ambiente donde se desenvuelven las actividades denota de un alto grado de insatisfacción o de compromiso en el desarrollo de sus tareas por lo que hay que trabajar en la parte actitudinal de las personas.

Adicionalmente con la evaluación del desempeño se puede obtener la información necesaria para mejorar el plan de capacitación acorde a las

necesidades del personal para que sus resultados sean de trascendencia en el trabajo. Por lo tanto la idea a defender se acepta porque tiene impacto en desarrollo del personal e institucional.

Matriz de relación de variables

VARIABLES E ÍNDICES	Variable Independiente <b>Gestión del Recurso Humano por</b>	
	<b>Índice A</b> Provisión de Recursos Humanos	<b>Índice A</b> Desarrollo de Recursos
Variable Dependiente <b>Desempeño Laboral</b>	<p><b>Relación entre variables:</b> Contar con un modelo de gestión de recursos humanos por competencias implica que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación proveerán a las personas con mayor potencial a la vez se garantiza que el desempeño del personal será óptimo.</p> <p><b>Relación entre variable dependiente e índice A:</b> El desempeño del personal depende de un buen proceso de selección, es decir el contar con una persona que posea los conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de las actividades.</p> <p><b>Relación entre variable dependiente e índice B:</b> La adquisición y actualización de conocimientos así como el desarrollo de actitudes positivas para el trabajo tienen influencia en el desempeño laboral de las personas.</p> <p><b>Relación entre variable independiente e índice C:</b> La gestión de recursos humanos por competencias permite que se alcancen de forma más ágil los objetivos</p>	

<b>INDICE C</b> Metas y Resultados	<p><b>Relación entre variable independiente e índice D:</b> El entorno y los estímulos son factores que intervienen en la manera de actuar de las personas, por lo que es conveniente que se analicen en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos por competencias, de modo que se cuente con personal.</p>
<b>INDICE D</b> Comportamientos	<p><b>Relación entre variable independiente e índice E:</b> La gestión de recursos humanos por competencias analiza las habilidades</p>

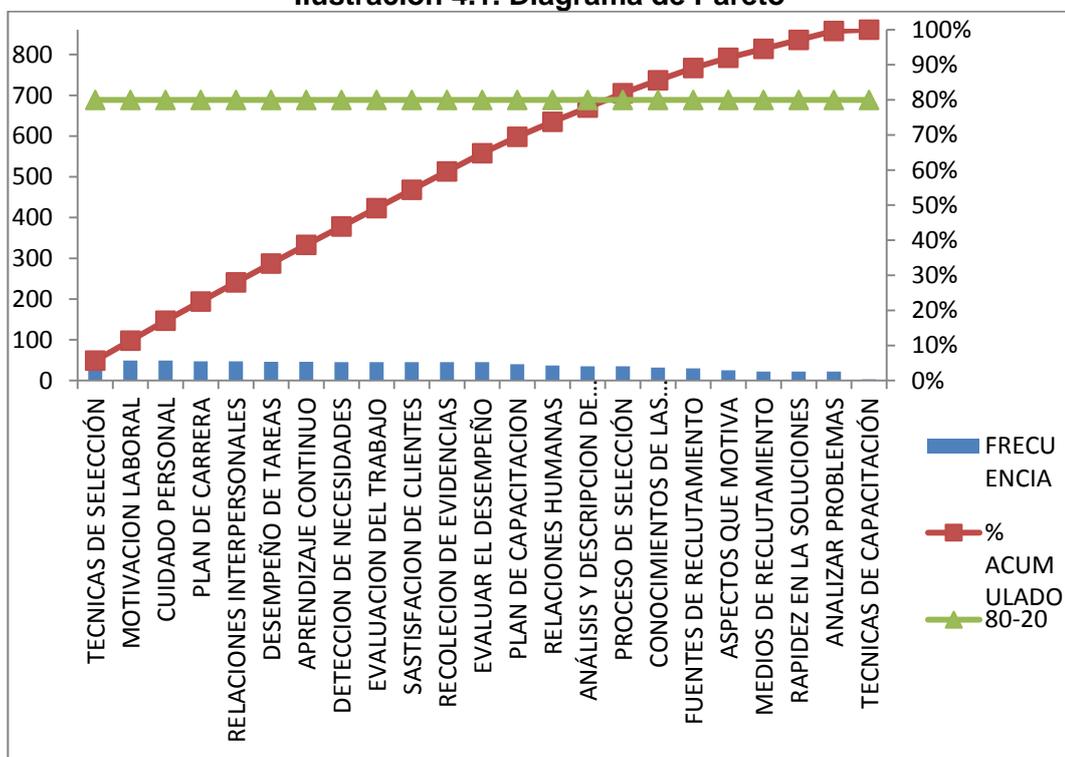


## 4.7 DIAGRAMA DE PARETO

Tabla 4.1 Diagrama de Pareto

PREGUNTAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
TECNICAS DE SELECCIÓN	49	6%	49	80%
MOTIVACION LABORAL	49	11%	98	80%
CUIDADO PERSONAL	49	17%	147	80%
PLAN DE CARRERA	47	23%	194	80%
RELACIONES INTERPERSONALES	47	28%	241	80%
DESEMPEÑO DE TAREAS	46	33%	287	80%
APRENDIZAJE CONTINUO	46	39%	333	80%
DETECCION DE NECESIDADES	45	44%	378	80%
EVALUACION DEL TRABAJO	45	49%	423	80%
SASTISFACION DE CLIENTES	45	54%	468	80%
RECOLECCION DE EVIDENCIAS	45	60%	513	80%
EVALUAR EL DESEMPEÑO	45	65%	558	80%
PLAN DE CAPACITACION	40	69%	598	80%
RELACIONES HUMANAS	37	74%	635	80%
ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO	35	78%	670	80%
PROCESO DE SELECCIÓN	35	82%	705	80%
CONOCIMIENTOS DE LAS FUNCIONES	32	86%	737	80%
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	30	89%	767	80%
ASPECTOS QUE MOTIVA	25	92%	792	80%
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	22	95%	814	80%
RAPIDEZ EN LA SOLUCIONES	22	97%	836	80%
ANALIZAR PROBLEMAS	22	100%	858	80%
TECNICAS DE CAPACITACIÓN	3	100%	861	80%
TOTAL	861			

Ilustración 4.1. Diagrama de Pareto



## 4.8 ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE PARETO

Con esta gráfica de Pareto podemos separar gráficamente los aspectos significativos de un problema, de manera que se pueda enfocar a un equipo para dirigirlos hacia sus esfuerzos para mejorar los siguientes puntos:

- Analizar causas
- Estudiar resultados
- Planear una mejora continua
- Con pruebas de antes y después para demostrar el progreso

Como podemos observar en el gráfico el problema más significativo parte del proceso de selección siguiendo un punto de encuentro con el análisis y descripción de puestos que no están bien definidos por consecuentemente se da porque no tienen conocimientos de las funciones y responsabilidades a su cargo debido a que no manejan una buena Relación interpersonal.

## 4.9 PROPUESTA DE MEJORA

Para alcanzar un mejor desempeño en la gestión de talento humano, se propone desarrollar un plan de mejoramiento en la cual se pretende un mejor desenvolvimiento del personal, donde cada uno puede desempeñar su rol de manera acertada y oportuna contribuyendo de esa forma al logro de los objetivos institucionales, los cuales quedan plasmados en el plan de mejoras para uso de la empresa.

- Esta propuesta de mejoras se hace utilizando las técnicas 5Wy2H.
- Incrementar las herramientas estratégicas que facilitan y a su vez direcciona los diferentes procesos de gestión del recurso humano para aprovechar al máximo el potencial de las personas quienes desempeñan funciones en esta empresa.
- Mejorar los conocimientos del personal para la socialización de las competencias laborales que permita que cada persona conozca la importancia de su trabajo y forma en que contribuyen al logro de los objetivos.
- Crear un plan de capacitación que promueva el desarrollo de las organizaciones así como también el desarrollo individual de las

personas, generando un equilibrio entre lo laboral y lo personal, siendo así un nexo que permita alcanzar la productividad anhelada en la empresa.

#### 4.10 CUADRO DE PLAN DE MEJORAS

**TABLA N° 30  
PLAN DE MEJORAS**

Oportunidad de Mejora: Mejora de la Gestión de Talento Humano por Competencias						
Meta: Capacitación y Fortalecimiento de conocimientos para un mejor desempeño						
Responsable: Empresa "La Cariñosa"						
QUE	QUIEN	COMO	POR QUE	DONDE	CUANDO	CUANTO
Capacitar al personal de la empresa La Cariñosa	Gerente General Equipo de Entrenamiento	Diagnosticar el proceso actual de conocimientos	Evitar la insatisfacción de los clientes internos y externos cuyo objetivo es lograr que los puestos se encuentren cubierto por personas idóneas.	Empresa "La Cariñosa"	Diciembre	Permanente
Implementar un plan de mejoras en los procesos de gestión del talento humano	Gerente General RRHH	Implementar tecnologías y herramientas para aprovechar el potencial del personal	Necesidad de mejorar los conocimientos del personal y conozca la importancia de su trabajo	Empresa "La Cariñosa"	Diciembre	Permanente
Implementar días de comunicación y procesos de evaluación (rap Sesión)	Gerente General RRHH	Citar a los colaboradores el día martes a las 15:00 pm fecha específica del mes.	Necesidad de escuchar la Insatisfacción de nuestros colaboradores , monitoreando el desarrollo personal, plantear alternativas de conocimientos, habilidades y actitudes	Empresa "La Cariñosa"	Diciembre	Cada seis meses se tomara un día específico por 1 hora.

Fuente: Administración de Recursos.  
Elaborado por: Helao Véliz Ginger A.

#### 4.11 LOGROS

Por esta razón, el compromiso de este trabajo se centra en un mejor desenvolvimiento del personal donde cada uno pueda desempeñar su rol de manera acertada con la gestión de Recursos humanos por Competencias que nos permite evaluar los conocimientos, habilidades y

actitudes del personal administrativo y de servicio de la empresa La Cariñosa.

Siendo estos los logros obtenidos después de analizar las diferentes técnicas de investigación.

- Incrementar la productividad con un mejor desempeño.
- Un mejor clima de trabajo interno ya que el personal tiene establecido sus competencias de labores propias a su puesto de trabajo.
- Mejores relaciones interpersonales entre el personal que trabaja ya que todos trabajan unificados hacia un mismo fin.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección para que los puestos se encuentren cubiertos por personas idóneas

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Considerando los resultados de la investigación realizada, se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

- El estudio que se efectuó facilitó los fundamentos teóricos para la gestión de talento humano por competencias por parte del personal administrativo y de servicio para fortalecer el conocimiento en los temas que intervienen con esta investigación.
- Es conveniente la utilización de las competencias laborales ya que son herramientas con las cuales se pueden mejorar los planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales. Consolidando así los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades mediante la ubicación adecuada en el puesto requerido.
- Se diagnosticó que el sistema de gestión de recurso Humano por competencia y su evaluación del desempeño laboral van a permitir a la empresa identificarla como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.
- Se propuso un plan de mejoras que nos permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, así como garantizar su capacitación periódica para aumentar la productividad, logrando el éxito de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

Una vez concluido la investigación se resume lo siguiente:

- Se recomienda que se implemente en la gestión del talento humano por competencias, un manual de análisis y descripción de puestos institucional, en la cual se detallen las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, además las competencias requeridas por el personal que ocupara el cargo para dirigir y aprovechar las potencialidades de los servidores de la empresa.
- Mediante el análisis se recomienda estrategias para mejorar la situación de sus talentos humano donde se considera conveniente que se aplique instrumentos en el proceso de selección de personal y evaluación por competencias, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.
- En cuanto al tema de capacitación y desarrollo se refiere, se aconseja realizarla tomando en cuenta el tipo de capacitación en el puesto de trabajo, lo cual permitirá potencializar conocimientos específicos que el servidor requiere, además que permite transmitir ciertos comportamientos que conducen a un mejor desempeño laboral donde se debe dar conocer planes de desarrollo para el personal con esta metodología para que la empresa obtenga mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor productividad
- Se recomienda hacer uso del presente trabajo, con el fin de tomarlo como guía para futuras mejora en la gestión del talento humano por competencias que está sujeto a cambios y modificaciones, pudiendo inicialmente ser aplicado en un grupo de trabajo pequeño para posteriormente extenderse a toda la empresa en forma participativa de tal forma que se pueda obtener diferentes apreciaciones respecto

del desempeño de una persona, para con esos resultados planificar capacitaciones en base a las necesidades detectadas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA. Retrieved from <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
2. Alles, M. A. (2009). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS*. Granica S.A. Retrieved from <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
3. Álvarez, W. R. (2015, 11 26). *Gestión de recursos humanos por competencias. Presentación*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-presentacion/>
4. Avendaño. (2006, p.36).
5. ÁVILA VILLA, J. P. (2012). *PROPUESTA DE UN DISEÑO*. CUENCA.
6. Bogdan, y. T. (2000, p. 119).
7. BUCHELI, C. (2010). *DESEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO*.
8. Carrera, J. y. (2002, p. 37).
9. Castillo, J. R. (2015, 12 20). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
10. Chiavenato. (2006, p 3). *Gestión Empresarial*.
11. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, Tercera edición*. DF. México: McGraw Hill.
12. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursus Humanos*. DF. México: McGraw Hill.

13. *Competencias de gestión o derivadas de la conducta*. (2015, 12 5). Retrieved from [http://www.cepeu.edu.py/LIBROS\\_ELECTRONICOS\\_4/gc.pdf](http://www.cepeu.edu.py/LIBROS_ELECTRONICOS_4/gc.pdf)
14. DaSilva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. Thomson Learning.
15. Eduardo Martínez E., F. M. (2009). *Capacitaci Capacitación por Competencia: Principios y M Principios y Métodos*. Santiago de Chile. Retrieved from [http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)
16. Ernst&Young, C. (2015, 12 14). *Manual del director de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Retrieved from Formación Humana: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
17. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2010). *Guía para establecer o ajustar el manual Específico de Funciones y de Competencia Laborales*. Bogotá, Colombia, Cundinamarca, Capital. Retrieved from [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=696](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696)
18. Fidias G., A. O. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (Vol. 5ta. Edición). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Editorial Episteme. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=y\\_743ktfK2sC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=y_743ktfK2sC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
19. *Formación profesional: Capacitación*. (2015, 15 23). Retrieved from EcuRed: <http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n>
20. George W. Bohlander, S. S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. DF. México: Cengage. Retrieved from <http://dip.una.edu.ve/man/administracionrrhh/paginas/bohlander%20Cap%C3%ADtulo%20XV.pdf>
21. Gómez. (2006, p.125).
22. Grande, L. S. (2004). *Gestión por competencias*. ESIC.

23. Guillén, M. D. (2012). *Motivación*. DF. México: Díaz de Santos.
24. Hart, K. M. (1989). *Quantitative methods for quality improvement*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
25. Hurtado. (2010, p.117). *Tipos de Investigación*.
26. Hurtado, B. J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Venezuela: CIEA Sypal.
27. *Inducción de personal, la adaptación que debes realizar*. (2009, 12 16). Retrieved 12 22, 2015, from CarreraLaboral.com: <http://www.carrerallaboral.com/inducccion-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar/>
28. Joan Payeras, J. P. (2004). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid, Comunidad de Madrid, España: Díaz de Santos. Retrieved 12 23, 2015, from [https://books.google.com.ec/books?id=rPUhPdxTz1sC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=rPUhPdxTz1sC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
29. León. (2006, p. 180).
30. López, E. R. (2010). *Gestión Por Competencias, Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coluña: netbito, S. L.
31. López, R. y. (2012). *Muestra*.
32. Lourdes Münch, F. P. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques Y Proceso Administrativo*. Df. México: Pearson Educación.
33. Ma. Jesús Montes Alonso, P. G. (2006). *Selección de Personal, La búsqueda del Candidato Adecuado*. Madrid, Comunidad de Madrid, España: Ideaspropias. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
34. Margarita Chiang Vega, M. J. (2010). *Relaciones Entre El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral*. Univ Pontifica Comillas.
35. Mario Tamayo, T. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Vol. 4ta. Edición). DF. México, México: Editorial Limusa. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=fr>

ontcover&source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

36. Méndez. (2009, p.251).
37. Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica. (2009). *Guía De Manuales Administrativos*. San José, Costa Rica. Retrieved 12 23, 2015, from <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>
38. OBANDO, A. P. (2013). *ÁNALISIS DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO*. CARCHI.
39. Ortiz. (2004, p.75).
40. Pardinás. (2005, p.115).
41. Ponce, A. R. (1996). *Administración Moderna*. DF. México: Editorial Linusa Noriega.
42. Robbins, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración, Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Prentice Hall.
43. Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación. 1ra. Edición*. DF. México.: Universidad Autónoma de Sinaloa.
44. Rojas. (2002, p . 61).
45. Sabino. (2000, p.127).
46. Susana Delgado González, B. E. (2008). *Recursos humanos: Administración y Finanzas*. Madrid: Paraninfo.
47. Tamayo. (2007, p.193).
48. Taylor, E. R. (2015, 11 23). *Cartillas de la Administración Pública*. Retrieved from [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=696](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696)
49. Víctor Oltra Comorera, M. P.-S. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Malaga, España: Uoc.
50. Zapata. (2006, p. 195).
51. Zapata. (2006, p.145).

52. Zapata. (2006, p.189).
53. Zuñiga, F. V. (2012). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. CINTEFOR.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Encuesta dirigida al Personal Administrativo y de Servicios de la Empresa “La Cariñosa S.A”

**Objetivo:** Diagnosticar y determinar la relación entre Gestión del Recurso Humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativa y de servicios de la Empresa “La Cariñosa S.A” ; por lo que se solicita de la manera más cordial responda de la forma más franca y objetiva los siguientes ítems. La encuesta es de carácter anónimo, la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos.

#### I. Provisión de Recursos Humanos

1. ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento cuál utiliza la institución para llenar sus vacantes?

Interno                       Externo                       Mixto

2. ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución?

Anuncio en el diario                       Bolsa de empleo  
 Recomendación Personal                       Cartelera Institucional  
 Página Web Institucional                       Anuncios en la web

3. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?

Sí     No

4. ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?

Pruebas de Conocimientos                       Entrevista de Selección  
 Test Psicológicos                                       Test de personalidad



Normalmente  Ninguna

12. ¿Los clientes internos y externos son participes en la evaluación de su trabajo?

Sí  No

13. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

Siempre  Rara Vez  
 Casi siempre  Nunca  
 Normalmente  Ninguna

14. ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?, si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 13, caso contrario continúe a la pregunta 14?

Sí  No

15. ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su desempeño?

Cumplimiento de objetivos  Errores del Trabajo  
 Satisfacción del cliente

16. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

Sí  No

17. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

Sí  No

18. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo? Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 18, caso contrario continúe con la pregunta 19.

Sí  No

19. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Interés en su trabajo  | <input type="checkbox"/> Desarrollo personal   |
| <input type="checkbox"/> Recompensas económicas | <input type="checkbox"/> Reconocimiento social |

20. ¿Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente   | <input type="checkbox"/> Desconoce |
| <input type="checkbox"/> Parcialmente |                                    |

21. ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

22. ¿Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por capacidad para resolver problemas?

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Rara Vez |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca    |
| <input type="checkbox"/> Normalmente  | <input type="checkbox"/> Ninguna  |

23. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Importante | <input type="checkbox"/> No importante |
| <input type="checkbox"/> Importante     |  |

Gracias por su Colaboración

**ANEXO N° 2****CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA**

1. ¿Existe el departamento de Recursos Humanos en la institución?

.....

2. ¿Quién se encarga de realizar las funciones de Talento Humano?

.....

¿Por qué? .....

**I. Provisión de Recursos  
Humanos**

3. ¿Qué fuentes se utilizan para reclutamiento de personal?

.....  
.....

4. ¿Cuáles son las vacantes a concurso abierto de méritos y oposición?

.....  
.....

5. ¿Qué técnicas se utilizan para la selección de personal?

.....  
.....

6. ¿Qué considera usted al momento de contratar a un nuevo empleado?

.....  
.....

## **II. Desarrollo de Recursos Humanos**

7. ¿Cuáles son los programas de capacitación para cada área?

.....

8. ¿Cómo detectan técnicamente las necesidades de capacitación del personal?

.....

9. ¿Cómo se verifican los resultados de las capacitaciones?

.....

10. ¿Cuál es la retroalimentación de las capacitaciones recibidas?

.....

## **III. Organización de Recursos Humanos**

11. ¿Cuáles son los manuales de análisis y descripción de puestos?

.....

12. ¿Cómo se evalúa el trabajo realizado por el personal?

.....

13. ¿Qué métodos se utilizan para evaluar el desempeño del personal administrativo y de servicios?

.....

14. ¿Quiénes intervienen en la evaluación del desempeño?

.....

## ANEXO N° 3

## PLANILLA DE OBSERVACIÓN

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO		
		
Fecha de ejecución:		
Nombre de la institución:		
Responsable:		
Nombre de la persona que participó:		
Indicador		
Si	No	Que contiene
		¿Posee la empresa los manuales de análisis y descripción de puestos?
		¿Utiliza técnicas para el reclutamiento de personal?
		¿Utiliza instrumentos técnicos para evaluar a los postulantes?
		¿Existen actas de consejo donde resuelva someter una vacante a asensos?
		¿Existe un documento que se lo utilice para inducir al personal nuevo a la institución?
		¿Poseen un Plan de capacitación institucional?
		¿El personal administrativo y de servicios ha participado en capacitaciones externas?
		¿Se ejecuta el proceso de evaluación del desempeño?
		¿Qué instrumentos utiliza para la evaluación del desempeño?



## ANEXO N° 5

## FORMULARIO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (1)

Formulario  
Gestión del Desempeño

## Liderando a otras Personas

Nombre

LUIS CHIRIBOGA

Cargo

Nombre del jefe inmediato / Cargo

GERENTE DE TURNO

GABRIELA CELLERI/GERENTE DE NEGOCIO

Antigüedad en el cargo

Tachar según corresponda:

3 meses

Región / Área / Local

Periodo evaluado

SLAD/OPERACIONES/MALL DEL SUR

2014

## Fijación de Objetivos (qué)

Objetivos Gerencia

ALCANZAR PARA TODOS LOS LOCALES DEL AREA LAS METAS PROPUESTAS EN EL PLAN PARA GANAR ALINEADO A LAS METAS DE LA GERENCIA.

EO 25% (Cso 10 (15%), Roip 90% (10%))

RPM 20% ( ECC 95% (15%), ECG 95% (5%), Rotación 75% (5%))

Objetivos del área de supervisión

CN 55% (GP 58% (5%), Labor 16.50% (5%), Prod 12.00 (5%), PAC 22.60% (10%), VC 4.22% (10%), GC 1.18% (10%), Controlables 4.60% (10%))

## EtapaPlaneamiento

OBJETIVOS	PONDERACIÓN	INDICADORES	EtapaEvaluación	
			%CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN*
Obtener en su evaluación de turno mínimo el 95% de la nota.	30%	VERIFICACIONES PROMEDIO=92%	97%	29.10
Obtener un aumento del 10% del ticket promedio del centro de postres del año anterior. (1.35 A 1.49)	20%	RESULTADO DE 1.35 A 1.40 =	94%	18.80
Obtener en el rubro de condimentos no más del 0.55% de las ventas	20%	REAL= 0.74%	74%	14.80

## ANEXO N° 6

## FORMULARIO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (2)

## Desarrollo de competencias (cómo)

Seleccione dos competencias que usted considere que necesita desarrollar y en función de ello, remarque los comportamientos para trabajar.

COMPETENCIAS	Etapa Planeamiento			Etapa Evaluación
	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	PLAN DE DESARROLLO / EVIDENCIAS OBSERVADAS	INDICADORES	CALIFICACIÓN
<b>AUTOCONOCIMIENTO</b>  Habilidad para desarrollar conocimiento y autocrítica siendo conscientes del impacto de sus acciones en el entorno en el que interactúan y siendo abiertos al intercambio con los demás.	Analizar su comportamiento para identificar sus aciertos y oportunidades de mejora al relacionarse con los demás.  Demostrar predisposición para adaptar su estilo a la conducta de sus interlocutores en pos de lograr una mayor empatía.  Solicitar feedback constructivo para mejorar sus habilidades para relacionarse con otros.			<input type="checkbox"/> 4. EE/150% <input checked="" type="checkbox"/> 3. CE/100% <input type="checkbox"/> 2. CPE/50% <input type="checkbox"/> 1. NCE/0%
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>  Habilidad para aprender de manera continua de sus propias experiencias, de los demás y de los recursos a su alrededor, contribuyendo a su vez al aprendizaje de otros.	Mantener una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades o adquirir nuevos conocimientos.  Mantenerse actualizado y capacitado en su área de especialidad, y en todos aquellos temas relacionados con ésta.			<input type="checkbox"/> 4. EE/150% <input checked="" type="checkbox"/> 3. CE/100% <input type="checkbox"/> 2. CPE/50% <input type="checkbox"/> 1. NCE/0%
<b>INTEGRIDAD Y CREDIBILIDAD</b>  Capacidad para actuar en consonancia con los valores acordados; siendo ético e íntegro en sus actos y decisiones, cumpliendo las promesas asumidas, ganándose así la confianza de quienes los rodean.	Sentirse seguro respecto de sus decisiones y acciones, y poder dar cuenta de los principios que guían su acción.  Controlar el cumplimiento de las normas y lograr que su personal las aplique.  Que sus colaboradores directos reconozcan la coherencia de sus actos.			<input type="checkbox"/> 4. EE/150% <input checked="" type="checkbox"/> 3. CE/100% <input type="checkbox"/> 2. CPE/50% <input type="checkbox"/> 1. NCE/0%
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>  Habilidad para desarrollar la visión necesaria y establecer planes de largo alcance para asegurar el logro de los objetivos.	Identificar los cambios del entorno y las implicancias que tienen en su rol.  Comprender el impacto y valor agregado de su área dentro de la organización.  Lograr integrar con éxito la planificación operativa que requiere su área con los lineamientos estratégicos de la organización.			<input type="checkbox"/> 4. EE/150% <input checked="" type="checkbox"/> 3. CE/100% <input type="checkbox"/> 2. CPE/50% <input type="checkbox"/> 1. NCE/0%
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>  Habilidad para tomar la iniciativa y movilizar los recursos necesarios para	Asignar claramente objetivos y responsabilidades a cada miembro del equipo para asegurar el logro de las metas del equipo que lidera.			<input type="checkbox"/> 4. EE/150%

## ANEXO N° 7

## FORMULARIO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (3)

COMPETENCIAS	Etapa Planeamiento			Etapa Evaluación
	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	PLAN DE DESARROLLO / EVIDENCIAS OBSERVADAS	INDICADORES	CALIFICACIÓN
<p><b>PROMOVER EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</b></p> <p>Habilidad para brindar su aporte a la organización y alcanzar sus resultados conformando equipos de alto rendimiento.</p>	<p>Alentar y fomentar el trabajo en equipo y la valoración de las diversas ideas de los demás.</p> <p>Integrar al equipo facilitando la resolución de conflictos entre sus integrantes.</p> <p>Proporcionar feedback de manera tal que promueva la confianza y eleve el desempeño de sus colaboradores.</p> <p>Demostrar interés por el desarrollo de su gente y por lo tanto proporcionarles oportunidades internas de aprendizaje y desarrollo.</p> <p>Esforzarse por entender y adaptarse a las características culturales, tradiciones y valores de distintas culturas o regiones.</p>	<p>Comprobar mediante un reporte de feed back mensual, la entrega de feedback a los colaboradores 50% alto desempeño 50% bajo desempeño.</p>		<p><input type="checkbox"/> 4.EE/150%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3.CE/100%</p> <p><input type="checkbox"/> 2.CPE/50%</p> <p><input type="checkbox"/> 1. NCE/0%</p>
<p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b></p> <p>Habilidad para expresar sus ideas y puntos de vista de manera clara y concisa; dando a conocer en tiempo y forma la información sobre decisiones, planes y actividades que sean pertinentes al rol que ocupan dentro de la organización.</p>	<p>Comunicarse de manera clara y concisa, explicando con solidez ideas y conceptos complejos.</p> <p>Escuchar y hacer preguntas para profundizar su entendimiento acerca de los puntos de vista, opiniones e ideas de otras personas.</p> <p>Mantener a los integrantes de su equipo informados acerca de los objetivos, metas y/o asuntos que los afectan.</p>	<p>Mejorar la comunicación oportuna con los compañeros de trabajo, lo cual será medido con encuestas cada dos meses después de los talleres realizados.</p>		<p><input type="checkbox"/> 4.EE/150%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3.CE/100%</p> <p><input type="checkbox"/> 2.CPE/50%</p> <p><input type="checkbox"/> 1. NCE/0%</p>
<p><b>COMPROMETER E INSPIRAR</b></p> <p>Habilidad de inspirar y comprometer a todos los stake holders en pos del cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Ser fuente de inspiración para su equipo, ayudar a sus colaboradores a ver la importancia de lo que están haciendo.</p> <p>Aceptar enfoques diferentes y negociar con los demás para equilibrar puntos de vista opuestos con foco en los resultados.</p> <p>Construir relaciones al interior de la organización generando influencia positiva en los demás.</p>			<p><input type="checkbox"/> 4.EE/150%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3.CE/100%</p> <p><input type="checkbox"/> 2.CPE/50%</p> <p><input type="checkbox"/> 1. NCE/0%</p>
<p><b>INNOVACIÓN Y CAMBIO</b></p> <p>Capacidad de las personas de integrar conocimientos y perspectivas para producir nuevos resultados, desarrollar un pensamiento “fuera de los esquemas” y adaptarse a los cambios con facilidad.</p>	<p>Manejar los cambios con facilidad y sentido de la urgencia.</p> <p>Tener en cuenta las inquietudes de su equipo siendo un facilitador del proceso de cambio.</p> <p>Poner en marcha ideas innovadoras en su área de responsabilidad.</p> <p>Expresar ideas únicas ayudando a que se arribe a conclusiones exitosas.</p>			<p><input type="checkbox"/> 4.EE/150%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3.CE/100%</p> <p><input type="checkbox"/> 2.CPE/50%</p> <p><input type="checkbox"/> 1. NCE/0%</p>
<p><b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Habilidad para satisfacer y exceder las expectativas de los clientes internos o externos.</p>	<p>Anticipar los requerimientos de sus clientes y tomar la iniciativa para resolver los asuntos que éstos demanden.</p> <p>Solicitar feedback proactivamente para identificar formas de mejorar su servicio.</p> <p>Asegurarse que sus reportes y/o pares estén focalizados en satisfacer las necesidades del cliente.</p>			<p><input type="checkbox"/> 4.EE/150%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3.CE/100%</p> <p><input type="checkbox"/> 2.CPE/50%</p> <p><input type="checkbox"/> 1. NCE/0%</p>

## ANEXO N° 8

## FORMULARIO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (4)

## Gestión del Desempeño

<b>Calificación final objetivos</b> (Suma de % cumplimiento de objetivos x ponderación de cada uno) 87.80%	<b>Calificación final competencias</b>
<b>Calificación Final</b> $\boxed{\phantom{00}} \times 0.7 + \boxed{\phantom{00}} \times 0.3 = \boxed{\phantom{00}} \%$ <p style="text-align: center;">Objetivos de negocio (QUÉ)      Competencias (CÓMO)</p>	<b>Nivel de Desempeño General:</b> Esta calificación se basa en la suma ponderada de los Objetivos alcanzados (qué) (70%) y las Competencias (cómo) (30%)
Comentarios: CUMPLE LAS EXPECTATIVAS.	

Etapa Planeamiento		
Fecha	Firma colaborador	Firma Jefe
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Etapa Revisión del Desempeño (6 meses)		
Fecha	Firma colaborador	Firma Jefe
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Etapa Evaluación (anual)		
Fecha	Firma colaborador	Firma Jefe
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		

4-EE Excede las expectativas	Logra resultados que superan de manera consistente las expectativas y requisitos del puesto, a la vez que sirve de modelo de las competencias de liderazgo de Arcos Dorados. Los objetivos del negocio: se superó consistentemente el rendimiento esperado y definido en la etapa de planificación de objetivos. (Cantidad, calidad, tiempos, uso de recursos) Competencias: se dominan de manera excepcional todos los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo. Esta calificación describe a aquellas personas consideradas un modelo a seguir dentro de su nivel en la organización.
3-CE Cumple las expectativas	Logra resultados que constantemente cumplieron u ocasionalmente superaron las expectativas y objetivos planificados. Objetivos del negocio: se cubrieron con solvencia las expectativas fijadas en la etapa de planificación de objetivos. Competencias: se demuestra un manejo adecuado de los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo. Esta calificación describe a aquellas personas que realizan satisfactoriamente sus trabajos y cumplen estándares de alto desempeño al tiempo que demuestran los comportamientos esperados por Arcos Dorados. (Nota: Esta calificación también debe usarse para los empleados que son nuevos en sus puestos y que están progresando según lo esperado).
2-CPE Cumple parcialmente las expectativas	Sólo cumple las expectativas de manera parcial no siendo constante su desempeño. Objetivos del negocio: no se cubrieron en su totalidad las expectativas fijadas en la etapa de planificación de objetivos. Competencias: la demostración de los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo no es consistente, observándose oportunidades de mejora en esta área. Esta calificación describe a las personas que deben mejorar su desempeño desarrollando los comportamientos esperados para lograr un dominio completo de los mismos.
1-NCE No cumple las expectativas	No se cumplieron las expectativas y objetivos planificados. Objetivos del negocio: la mayoría de los objetivos establecidos no fueron alcanzados.

**ANEXO N° 9**  
**FOTOS DE COLABORADORES**



