



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA PROVEMARCAS CÍA. LTDA.”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autora:

CYNTHIA ESTEFANÍA GARCÉS CABRERA

Director:

Dr. Mg. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO

Ambato – Ecuador

Enero 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA PROVEMARCAS CÍA.
LTDA.”

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autora:

CYNTHIA ESTEFANÍA GARCÉS CABRERA

Ángel Rogelio Ortiz del Pino Dr. Mg. f. _____
CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Edwin Armijos Velasco Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Julio Cesar Zurita Altamirano Ing. Mg. f. _____
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador
Enero 2017**

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad

Yo, Cynthia Estefanía Garcés Cabrera, portadora de la cédula de identidad número 1803783958, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Cynthia Estefanía Garcés Cabrera

C.I. 1803783958

Dedicatoria

El presente proyecto dedico a mis padres quienes con su infinito amor, paciencia, esfuerzo y sacrificio supieron apoyarme en todo momento de mi vida, motivándome siempre a superarme y ahora a alcanzar una meta importante que es convertirme en una profesional.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a Dios quien ha guiado mi camino y ha permitido que logre mis metas.

A mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, que con su amor y apoyo incondicional han hecho posible la realización de este proyecto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en especial a la Carrera de Ingeniería Comercial, a sus Autoridades, Personal Docente y Administrativo, por impartir conocimientos para mi formación académica.

Al Dr. Mg. Ángel Ortiz, por su asesoramiento y dirección en el desarrollo de la presente investigación.

A la empresa Provemarcas Cía. Ltda., por la facilidad brindada para la realización del presente trabajo investigativo.

Resumen

El presente proyecto de investigación propone desarrollar un modelo de gestión de talento humano para lograr competitividad en la empresa Provemarcas Cía. Ltda., pretende mejorar las competencias existentes y determinar nuevas competencias para que su personal sea eficiente, tenga las destrezas, habilidades y conocimientos que su puesto de trabajo lo exige para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el diagnóstico actual de la empresa se pudo notar que la administración de los recursos humanos es tradicional, no hay un diseño adecuado de los subsistemas que la conforman, sus colaboradores no han sido seleccionados en base a competencias, no existe una descripción de puestos, ni se evalúa el desempeño; por lo que la implantación del modelo servirá para corregir todas estas falencias y que la empresa sea competitiva.

La propuesta del modelo de gestión de talento humano se basa en la metodología de Martha Alles, se parte de la Misión y Visión de la empresa, involucra a sus directivos, se define y asigna competencias y se diseña los subsistemas de recursos humanos por competencias; Reclutamiento y selección, Desempeño y Desarrollo que son los tres pilares fundamentales del modelo.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Formación y desarrollo, Evaluación del desempeño.

Abstract

This research project aims to develop a management model of human resources to achieve competitiveness at Provemarcas Cia. Ltda. company. The purpose of this project is to improve the existing competencies and identify new ones for the company in order to improve efficiency, enhance skills and knowledge, and to comply with the requirements and objectives of the organization. In the actual diagnosis of the company, it was evident that the management of human resources is based on a traditional model; there is not an adequate design of the human resources subsystems that it is comprised of, employees have not been selected based on their competencies, there is no job description for authorities and duties, and employee performance is not evaluated. Therefore the implementation of the new model will serve to correct all these deficiencies and make the company competitive. The proposal of the management model of human resources is based on the methodology of Martha Alles; it starts with the Mission and Vision of the company, it involves managers of the company, the competencies are defined and assigned, and human resources subsystems are designed by competencies that include: Recruitment/Selection, Performance, and Development which are the three fundamental pillars of the model.

Keywords: recruitment, selection, training and development, performance evaluation.

Índice de Contenidos

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen.....	vi
Abstract	vii
Índice de Gráficos	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de estudio.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Variable(s) / Operacionalización.....	11

CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
2.1 Estado del Arte	13
2.2 Fundamentación Teórica	20
2.2.1 Gestión de Talento Humano	20
2.2.2 Modelos de Gestión de Talento Humano	23
2.2.3 Procesos del modelo de gestión de talento humano	35
CAPÍTULO III	46
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1 Fuentes de Investigación	47
3.1.1 Fuentes Primarias	47
3.1.2 Fuentes Secundarias	48
3.2 Enfoque	48
3.2.1 Cualitativo	48
3.3 Modalidad de la Investigación	49
3.3.1 Investigación Bibliográfica	49
3.3.2 Investigación de campo	49
3.4 Tipo de Investigación	50
3.4.1 Descriptiva	50
3.5 Técnica	50
3.5.1 Encuesta	50
3.6 Instrumento	51
3.6.1 Cuestionario	51
3.7 Población	52

CAPÍTULO IV	54
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	54
4.1 Análisis de los resultados	54
4.2 Interpretación de los resultados.....	55
4.2.1 Encuesta dirigida al personal administrativo y fuerza de ventas de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.	55
CAPÍTULO V	80
5. PROPUESTA.....	80
5.1 Título.....	80
5.2 Antecedentes	80
5.3 Justificación.....	81
5.4 Objetivos	82
5.4.1 Objetivo General	82
5.4.2 Objetivos Específicos.....	82
5.5 Beneficiarios	83
5.6 Análisis de Factibilidad.....	84
5.6.1 Factibilidad Organizacional	84
5.6.2 Factibilidad Económica.....	84
5.6.3 Factibilidad Tecnológica.....	84
5.7 Metodología - Modelo Operativo.....	84
5.8 Desarrollo de la Propuesta	85
5.8.1 Análisis de la situación actual	85
5.8.2 Esquema de la propuesta del diseño de modelo de gestión de talento humano para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., basado en el modelo de Martha Alles.....	91
5.8.3 Administración de la Propuesta	127

5.8.4 Previsión de la Evaluación	128
CAPÍTULO VI.....	129
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
6.1 Conclusiones	129
6.2 Recomendaciones.....	130
Bibliografía	131
Anexos	135

Índice de Gráficos

Gráficos

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas.....	8
Gráfico 2.1 . Modelo de Harper y Lynch	25
Gráfico 2.2 . Modelo de Werther y Davis	27
Gráfico 2.3 Modelo Conceptual de Chiavenato	28
Gráfico 2.4 Modelo de GRH de Beer y colaboradores	29
Gráfico 2.5 Mapa de Gestión de Recursos Humanos de BEER (modificado).....	30
Gráfico 2.6 Modelo de GRH DPC	32
Gráfico 2.7 Modelo de Gestión por competencias de Martha Alles	34
Gráfico 2.8 Análisis comparativo de los modelos tradicionales con los modelos de competencias del Talento Humano	35
Gráfico 2.9 Reclutamiento	37
Gráfico 2.10 Modelo de Evaluación del desempeño	39
Gráfico 2.11 Componentes de la retribución total	40
Gráfico 2.12 Proceso de formación.....	42
Gráfico 2.13 Ejemplo de una base de datos	44
Gráfico 4.1 Género del entrevistado	56
Gráfico 4.2 Años de servicio en la empresa.....	57
Gráfico 4.3 Cargo que ocupa en la empresa	58
Gráfico 4.4 ¿Por qué medio se entero de la vacante que usted ocupa en la empresa?	59
Gráfico 4.5 ¿Existe un persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?.....	60
Gráfico 4.6 ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?.....	61
Gráfico 4.7 ¿Una vez contratado, le indicaron de las funciones que debe desempeñar?.....	62
Gráfico 4.8 ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?.....	63

Gráfico 4.9 ¿Sus funciones en la empresa, le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?.....	64
Gráfico 4.10 La gestión del desempeño se evalúa	65
Gráfico 4.11 ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?	66
Gráfico 4.12 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?.....	67
Gráfico 4.13 ¿Ha sido ascendido de puesto en alguna ocasión?.....	68
Gráfico 4.14 ¿Al momento que lo contrataron, fue capacitado para el puesto que ocupa?	69
Gráfico 4.15 ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?.....	70
Gráfico 4.16 ¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?.....	71
Gráfico 4.17 Está de acuerdo que haya un diagnóstico de prevención de enfermedades laborales?	72
Gráfico 4.18 ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?.....	73
Gráfico 4.19 ¿Existe conflicto dentro de la empresa?.....	74
Gráfico 4.20 La relación con sus compañeros de trabajo es:.....	75
Gráfico 4.21 ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa la competitividad en el trabajo?	76
Gráfico 4.22 ¿Cómo califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?.....	77
Gráfico 4.23 ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?.....	78
Gráfico 4.24 ¿Piensa usted que la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la competitividad?	79
Gráfico 5.1 Matriz de Factores Internos (Fortalezas y debilidades).....	86
Gráfico 5.2 Matriz de Factores Externos (Oportunidades y amenazas) POAM	88
Gráfico 5.3 Matriz FODA.....	89
Gráfico 5.4 Borrador de competencias.....	96
Gráfico 5.5 Formato de Encuesta.....	98
Gráfico 5.7 Diccionario de Competencias	101
Gráfico 5.8 Descripción del cargo por competencias para Gerente General	106
Gráfico 5.9 Descripción de cargo por competencias para Gerente Administrativo-Financiero.....	107

Gráfico 5.10 Descripción de cargo por competencias para Gerente de Ventas (supervisor general).....	108
Gráfico 5.11 Descripción de cargo por competencias para supervisor de ventas..	109
Gráfico 5.12 Descripción de cargo por competencias para vendedor.....	110
Gráfico 5.13 Descripción de cargo por competencias para vendedor.....	111
Gráfico 5.14 Descripción de cargo por competencias para Auxiliar de Contabilidad	112
Gráfico 5.15 Descripción de cargo por competencias para Bodeguero	113
Gráfico 5.16 Descripción de cargo por competencias para Ayudante de bodega..	114
Gráfico 5.17 Descripción de cargo por competencias para Auxiliar de servicios generales.....	115
Gráfico 5.18 Descripción de cargo por competencias para Conserje	116
Gráfico 5.19 Modelo de anuncio de Reclutamiento.....	118
Gráfico 5.20 Comparación de resultados entre candidatos.....	119
Gráfico 5.21 Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento	121
Gráfico 5.22 Formulario de evaluación del desempeño por competencias	125
Gráfico 5.24 Previsión de la evaluación	128

Tablas

Tabla 1.1 Operacionalización de variables	12
Tabla 3.1 Población.....	53
Tabla 4.1 Género del entrevistado	56
Tabla 4.2 Años de servicio en la empresa.....	57
Tabla 4.3 Cargo que ocupa en la empresa.....	58
Tabla 4.4 ¿Por qué medio se entero de la vacante que usted ocupa en la empresa?..	59
Tabla 4.5 ¿Existe una persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?.....	60
Tabla 4.6 ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?.....	61
Tabla 4.7 ¿Una vez contratado, le indicaron de las funciones que debe desempeñar?	62

Tabla 4.8 ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?	63
Tabla 4.9 ¿Sus funciones en la empresa, le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?.....	64
Tabla 4.10 La gestión del desempeño se evalúa	65
Tabla 4.11 ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?	66
Tabla 4.12 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?	67
Tabla 4.13 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?	68
Tabla 4.14 ¿Al momento que lo contrataron, fue capacitado para el puesto que ocupa?	69
Tabla 4.15 ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?	70
Tabla 4.16¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?.....	71
Tabla 4.17 ¿Está de acuerdo que haya un diagnóstico de prevención de enfermedades laborales?.....	72
Tabla 4.18 ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?	73
Tabla 4.19 ¿Existe conflicto dentro de la empresa?.....	74
Tabla 4.20 La relación con sus compañeros de trabajo es:	75
Tabla 4.21 ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa la competitividad en el trabajo?	76
Tabla 4.22 ¿Cómo califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?.....	77
Tabla 4.23 ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?	78
Tabla 4.24 ¿Piensa usted que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentara la competitividad?	79

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el capital más importante para la competitividad de las empresas, por lo que es necesario una adecuada Gestión de Talento Humano, con la finalidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz.

La Gestión de Talento Humano forma, motiva a las personas, las vuelve más eficientes al crear un ambiente de innovación.

La empresa Provemarcas Cía. Ltda., no cuenta con un modelo de gestión que permita escoger a la persona adecuada, por lo que el presente proyecto pretende desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad y alcanzar las metas de la organización.

La estructura del trabajo de investigación es la siguiente:

Capítulo I. Identificación del problema, contextualización y análisis crítico del mismo, la justificación para el desarrollo del proyecto y los objetivos que se desean obtener.

Capítulo II. Se compone por el estado del arte y la fundamentación teórica, que reúne todas las definiciones necesarias para el desarrollo del trabajo.

Capítulo III. La metodología de la investigación describe las fuentes de investigación, los enfoques, modalidades y tipos de investigación empleadas en el

proyecto, así como las técnicas y herramientas manejadas para el levantamiento de datos.

Capítulo IV. Compuesto por el análisis e interpretación de resultados, la tabulación de los datos obtenidos y la interpretación de los mismos.

Capítulo V. Se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para lograr competitividad, se detallan, datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, y modelo operativo, administración,

Capítulo VI. Se formulan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro Contextualización

La administración de recursos humanos en el ámbito internacional enfrenta nuevos desafíos debido a una mayor complejidad de la fuerza laboral y a la globalización de la economía mundial, por lo que las áreas de recursos humanos también se enfrentan a estos retos.

A nivel mundial el modelo por competencias tiene mucha importancia en la de gestión de talento humano de muchas empresas, las competencias se utilizan como

estrategia de gestión y su implementación es progresiva, ya que primero se evalúan los resultados reales.

“Las empresas globales, en su gran parte recurren a los programas de formación profesional o crean departamentos de formación para suplir ese déficit educativo” (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, p. 402).

Las teorías administrativas utilizadas en los países desarrollados son las que pretenden aumentar la productividad en las empresas y minimizar los recursos, por lo que cada vez estas tendencias son utilizadas en todas partes.

La Gestión por Competencias, la Gestión del Conocimiento, el Cambio y el Clima Organizacional, el Outsourcing, la Gerencia por Procesos, la Gerencia por Proyectos, el Desarrollo Humano, son las técnicas más usadas para administrar los recursos humanos, lo que facilita la adaptación de las personas a su entorno organizacional.

El capital humano, considerado la columna vertebral de la actividad administrativa, genera un valor agregado con sus capacidades, habilidades y destrezas en la organización, es parte de la planeación estratégica y la cultura organizacional que conlleva a una Gestión de Talento Humano moderna.

En países industrializados con una buena administración del talento humano, el empleado se preocupa de que pueda dar a la empresa, y luego en que le pueden ofrecer. Muchas empresas en Japón, han reducido sus estructuras, de grandes y

complejas a dinámicas, en las que se generan más empleo, existe mayor innovación y avance tecnológico.

1.2.1.2 Meso Contextualización

Al igual que en el resto del mundo Ecuador adoptó el modelo de gestión que habían elaborado los países industrializados. En la actualidad la gestión de talento humano en nuestro país está fortaleciéndose, esto se puede apreciar en el cambio cultural, transformación del capital humano, el liderazgo, enfocados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, su misión y visión.

Las empresas que asumen cambios y gestionan de manera adecuada el talento humano, que invierten en su personal y, que utilizan técnicas de formación, aprendizaje, desarrollo, retribución y compromiso, atraen y retienen a las personas, logran mejores resultados como la disminución del ausentismo, la alta rotación, el logro de la productividad, la competitividad, y la rentabilidad.

1.2.1.3 Micro Contextualización

En la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se utiliza un método tradicional de administrar a los recursos humanos, las personas son consideradas como entes pasivos con objetivos individuales, no tienen incentivos motivacionales, lo que afecta el rendimiento y productividad de sus colaboradores y por ende de la empresa.

La empresa debería tener un óptimo aprovechamiento del potencial humano para conseguir los objetivos de la organización y al mismo tiempo favorecer los suyos, pero lamentablemente el talento humano no tiene la mentalidad abierta para los cambios por lo que es necesaria una adecuada gestión humana.

La empresa Provemarcas Cía. Ltda., se ve en la necesidad de involucrarse en el cambio tecnológico, ya las exigencias competitivas en cuanto a calidad en los procesos operativos son mayores, por lo que el departamento de recursos humanos debe asumir un rol muy importante en la selección de personal y en el análisis de un modelo de gestión, con el fin de lograr competitividad

1.2.2 Análisis crítico

La Gestión de talento humano tradicional es considerada como algo secundario e irrelevante, mientras que la moderna se la considera crucial, pues el éxito de las empresas depende de su personal, mismo que tiene que ser calificado, capacitado, motivado, capaz de potenciar el trabajo en equipo.

El talento humano es el factor primordial para el desarrollo y éxito de las empresas, mismas que deben invertir en el crecimiento personal y profesional de sus empleados para que sean capaces de aportar conocimientos, actitudes positivas, experiencia en la consecución de metas, convertirse en una ventaja competitiva, y lograr un mejor rendimiento

El trabajar con personas de manera efectiva requiere entender el comportamiento

humano y conocer las técnicas y prácticas para lograr una fuerza de trabajo ágil y motivado. El reto de la gestión de talento humano es conseguir que sus empleados se sientan y procedan como dueños de la empresa, intervengan continuamente en un proceso de desarrollo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio.

1.2.3 Prognosis

La gestión del talento humano debe causar satisfacción en las personas, mismas que deben prepararse para el cambio organizacional, mantenerse competitivo, para que la empresa permanezca en el mercado.

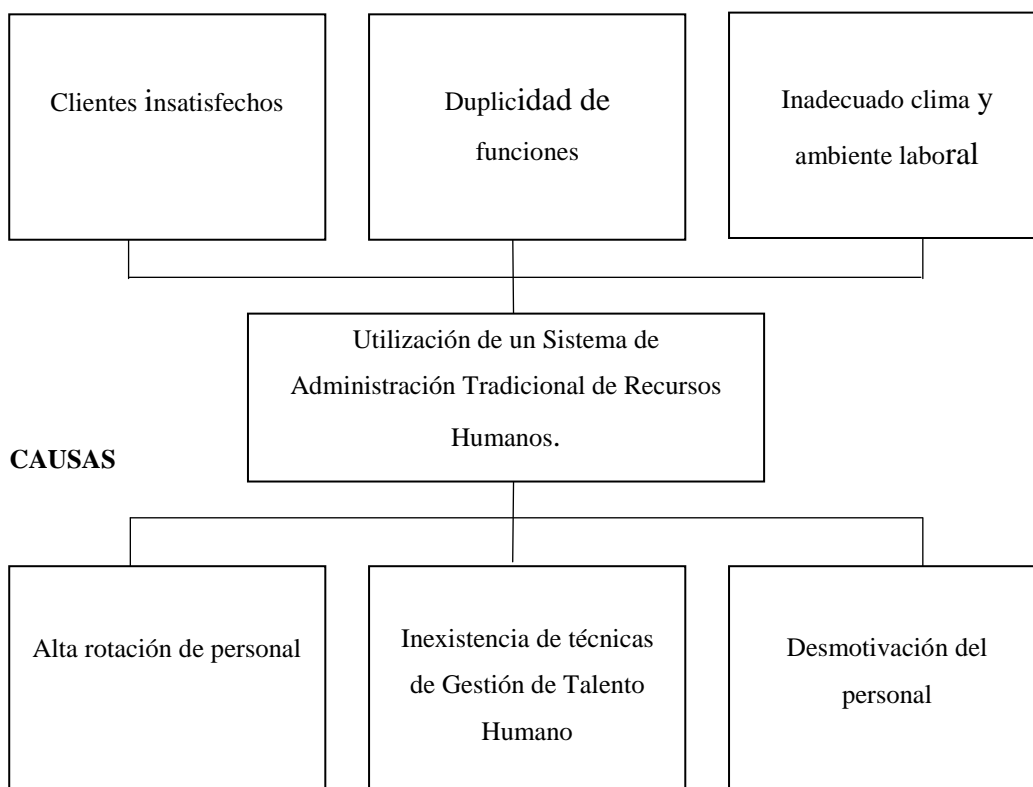
Una adecuada gestión del talento humano radica en determinar la estructura del personal dentro de la empresa e identificar el requerido para cada puesto de trabajo; para una efectiva selección de personal se recluta y selecciona al aspirante idóneo para ocupar la vacante, con el fin de mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo; proponiendo una capacitación y adiestramiento que permitan cumplir con las metas y objetivos de la organización, y manteniendo al talento humano motivado con incentivos y beneficios.

Una adecuada utilización de la gestión del talento humano logra el éxito empresarial, no es el simple hecho de administrar a las personas, sino de administrar con la gente, que es el ente activo de la institución, que con sus habilidades y destrezas, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias, consiguen las metas organizacionales.

1.2.4 Formulación del problema

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas

EFFECTOS



Fuente: Propia
Elaborado por: Cynthia Garcés

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por el retraso en la toma de decisiones al tener una administración tradicional

¿Por qué se origina?

Por el incumplimiento de metas y una carencia de visión a futuro

¿Qué lo origina?

La disminución de la rentabilidad

1.2.6 Delimitación del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en el período comprendido entre marzo y octubre de 2016 en la ciudad de Riobamba.

CAMPO:	Administrativo
ÁREA:	Investigación
ESPECIALIZACIÓN:	Recursos Humanos
ESPACIAL:	Riobamba
TEMPORAL:	7 meses

1.3 Justificación

El objetivo de toda empresa es alcanzar el éxito y para ello es necesaria una adecuada gestión de talento humano, que permita competitividad, empleados altamente capacitados y motivados.

En la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se observa muchas falencias en la ARH, por lo que se pretende desarrollar un modelo de gestión de talento humano para lograr un mejor desempeño de sus colaboradores y por ende competitividad.

El talento humano es el motor fundamental de toda empresa, por lo que se necesita un equipo de trabajo que esté dispuesto a innovar, aprender, cooperar y aportar conocimientos intelectuales constantemente, ya que la competencia está creciendo y globalizándose y que mejor manera de salir adelante que con el apoyo de los empleados que traen consigo ideas nuevas para un mundo cambiante que necesita cada vez más de creatividad para tener opiniones nuevas y así innovar procesos de la empresa.

Muchas organizaciones todavía no ponen énfasis en una eficaz gestión de talento humano, ni en el problema de cómo conseguir que su personal sea exitoso, por lo que será de mucha utilidad el presente proyecto no sólo para la empresa motivo de estudio, sino también como fuente bibliográfica para futuras generaciones.

Lo importante para una empresa es el reclutamiento adecuado de personal con el perfil requerido, mediante un proceso que necesita ser realizado por un especialista con uno o varios test para escoger al indicado y requerido por la empresa, lo más difícil de este proceso es el desafío de retener a las personas, por lo que deben recibir capacitaciones continuas para preparar mejor a sus empleados y adquieran el conocimiento para que lo apliquen en la empresa, de ahí la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de talento humano para lograr competitividad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Sustentar teóricamente aspectos relacionados con un modelo de gestión del talento humano.
- Analizar la situación actual del factor humano en la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
- Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

1.5 Variable(s) / Operacionalización

Variable dependiente: Competitividad

Variable independiente: Modelo de Gestión de Talento Humano

Tabla 1.1 Operacionalización de variables

DIMENSIONES DE VARIABLES	INDICADORES ÍNDICES	INSTRUMENTOS	FUENTES
Competitividad	Cumplimiento de metas Liderazgo Eficiencia Productividad Logro	Cuestionario al personal	Empresa Bibliografía
Modelo de Gestión de Talento Humano	Técnicas de entrenamiento Personal calificado Habilidades y destrezas intelectuales Comunicación	Cuestionario al personal	Empresa Provemarcas Cia. Ltda.

Fuente: Propia
Elaborado por: Cynthia Garcés

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Estado del Arte

- En el artículo titulado: “Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional, para PyMES Innovadoras”, elaborado con base a una investigación sobre gestión humana y cultura organizacional por (Pérez, 2003), realiza el estudio de algunos planteamientos en relación a la gestión humana desde una perspectiva integral en el contexto de las pequeñas y medianas empresas y que puede generar un tipo de guía básica teórica para la implantación de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la competitividad en la organización.

El modelo presenta dos componentes, primero diagnosticar el nivel de gestión humana y cultura organizacional y segundo desarrollar y hacer seguimiento al modelo, con base al resultado del diagnóstico de la empresa.

Lo más sobresaliente de la investigación en mención es la aplicación realizada a los conceptos de gestión humana, gerencia estratégica de gestión humana,

procesos operativos de gestión humana, y sobre todo la formulación, descripción e implementación de un modelo de gestión humana y cultura organizacional en 6 empresas seleccionadas.

El trabajo anteriormente referenciado presenta una relación importante con el problema planteado, ya que determina un modelo de gestión de talento humano para mejorar la competitividad en la empresa.

- En el proyecto de tesis “Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias aplicado a la Empresa Provemóvil S.A., elaborado por (Freire, 2008), luego de una revisión literaria relacionada con la gestión del talento humano, las competencias y la importancia de desarrollar un modelo apropiado, se concluye que un modelo por cargos en el que hay que jerarquizar las competencias es el que la empresa necesita para mejorar la competitividad.

La forma en que se aborda el análisis bibliográfico de este trabajo, ofrece la orientación específica de las actividades como: el compromiso de la gerencia, la conformación y capacitación de panel de expertos, la identificación de competencias corporativas, la identificación del alcance del estudio, todo esto necesario para el problema planteado.

Luego de haber recopilado y analizado las competencias laborales se plantea la metodología que permita la aplicación sistemática de toda la información que se disponga, para la valoración de las competencias de los empleados y culminar con la elaboración del modelo por competencias que va a hacer el manual con el

cual se van a desarrollar los subsistemas, para pasar de lo tradicional a un modelo por competencias.

La propuesta para la empresa Provemóvil S.A., fue diseñada para que los empleados se involucren con la empresa, para esto se desarrolló un modelo de gestión por competencias para motivar a los empleados y que a su vez, permita el aumento de la competitividad. El objetivo de este modelo es mantener continuamente la capacitación intelectual y humana que poseen los trabajadores, y lograr competitividad.

Por su contenido metodológico que permitió hacer los perfiles de los puestos basados en el diccionario de competencias, elaborado por todos los miembros del panel de expertos, haciendo lo propio para la empresa Provemóvil S.A. y por la orientación que brinda sobre el proceso de implantación de un modelo de gestión de talento humano, esta propuesta tiene relación con el problema planteado.

- En el proyecto de tesis “Diseño de un Modelo de Gestión Talento Humano por competencias: Caso de Aplicación cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Período 2014” (Dota & Samaniego, 2015), se hace énfasis a las competencias de los puestos que es el nuevo enfoque de la gestión de recursos humanos, para lo cual se utilizan los diccionarios de competencias, de conocimiento y de preguntas.

Con base en el fundamento teórico investigado y mediante el análisis y descripción de puestos de la organización se asignan las competencias a cada uno de éstos, para diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en el de Martha Alles.

Esta investigación contribuye con una metodología clara, con información sobre los procesos que se deben considerar para definir un modelo de gestión de talento humano con enfoque estratégico, por lo que tiene relación con el problema que se plantea.

- En el proyecto de tesis “Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales en la empresa ‘Duramas Cía. Ltda’”, elaborado por (Coronel & Fárez, 2010), los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, entre otros, para ello se propone implementar un modelo de gestión basado en competencias, implementar sistemas de reclutamiento, selección y desempeño de personal por competencias, promover el desarrollo en la gestión del talento humano para lograr mayor rendimiento y competitividad, implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal.

Para los autores el levantamiento de las competencias técnicas representa un desafío importante para la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias, para lo cual se requiere la participación de las personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia y mediante

la metodología se identifican las competencias básicas conductuales, técnicas y de gestión necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas.

El desarrollo de esta investigación ayuda a establecer un enfoque metodológico sistémico en los requerimientos de información, mismos que servirán como guía para la elaboración del presente proyecto.

- En el proyecto de tesis “Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en la producción de la empresa ‘CAVIMA’R’ de la ciudad Ambato, elaborado por (Sánchez, 2010)”, la capacitación grupal es la estrategia que motiva a los empleados de la empresa a incrementar la competitividad, el proceso de modelos y metodologías sistémicas permite ver a la organización como un todo y no como una suma de sus partes y sobre todo a habilitar a las personas en el desarrollo de nuevas competencias.

Aplicar un modelo de gestión de talento humano es identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilitar el desarrollo de la gente orientado hacia esas competencias.

Las actividades de capacitación de desarrollo deben ser para todo el personal y no solamente para los nuevos empleados, ya que así se incrementa el rendimiento y la competitividad.

Por lo mencionado anteriormente este trabajo de tesis, tiene mucha relación con el tema propuesto del proyecto, ya que servirá de referencia para el desarrollo del mismo, en cuanto se refiere a las estrategias de capacitación para lograr competitividad.

- En el proyecto de tesis “Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A., elaborado por (Arrobo, 2013), se determina que esta organización actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada departamento, y por ende disminución en las utilidades de la empresa.

El propósito de este proyecto, está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la empresa Cimpexa S.A., con base a indicadores de desempeño, que permitan evaluar las actividades operativas de los trabajadores, bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que se desarrollen sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la empresa.

A pesar que Cimpexa S.A., es una empresa de producción y Provemarcas Cía. Ltda., es una empresa comercial, tienen en común que mediante la aplicación de técnicas adecuadas en la gestión del talento humano, se puede lograr eficiencia administrativa, productividad y competitividad.

- En el proyecto de tesis “Desarrollo de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para optimizar el talento humano en la Escuela de conducción Colorados Drive.”, elaborado por (Acuña, 2014), se establece que el personal desconoce que es un modelo de gestión, tiende a confundir su ubicación en la estructura administrativa y además hay confusión en las funciones que desempeñan. Por lo que este proyecto se enfoca principalmente en los subsistemas de recursos humanos tales como reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, entre otros.

Este proyecto propone el desarrollo modelo de gestión de recursos humanos que ayude a identificar las herramientas administrativas de los subsistemas de talento humano, así como también un organigrama funcional y estructural para el mejor desempeño de los trabajadores de la empresa y para la mejor toma de decisiones que orienten al logro de los objetivos.

Este trabajo de investigación tiene relación con el problema de estudio planteado por cuanto los dos proyectos proponen el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano en la empresa.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Gestión de Talento Humano

Para una adecuada gestión de talento humano se requiere de “La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones” (Chianevato, 2009, p. 7).

Chiavenato (2007) manifiesta que el “Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (p.37).

“Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (Chianevato, 2009, p. 42).

Chiavenato (2007) en un estudio de caso manifiesta que “el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad” (p.72).

La Administración de Recursos humanos se puede definir como una técnica que aprovecha las capacidades, habilidades, destrezas, y conocimiento de las personas para lograr los objetivos de la empresa. “Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización” (Chianevato, 2009, p. 11).

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano es un enfoque que ve a los trabajadores como seres humanos con habilidades y capacidades intelectuales que la empresa depende de ellos para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales

Los objetivos de la gestión de talento humano deben estar encaminados a los objetivos de la empresa, se deben evaluar su contribución a los resultados de la organización. Para lograr los objetivos de la gestión de talento humano se deben aplicar estrategias de cambio, mejorar el perfil y las características del personal, es decir mejorar el capital humano a corto, mediano y largo plazo, precisando las necesidades de la empresa. “El administrador realiza las tareas y alcanza los objetivos mediante un trabajo en equipo con sus subordinados” (Chianeavato, 2009, p. 14).

La gestión de talento humano contribuye a la productividad de la empresa, la utilización de sus técnicas como la formación y motivación de los empleados la hace más eficiente y por consiguiente disminuye costos.

La gestión del talento humano es la responsable del éxito de las empresas y del liderazgo de las personas para el cumplimiento eficaz de los objetivos; el talento humano debe estar preparado para asumir cambios organizacionales para ser competitivo.

La competitividad permite mejorar y alcanzar la excelencia empresarial, mediante un proceso continuo de aprendizaje e innovación con el fin de utilizar eficientemente los recursos de la organización para lograr los objetivos planteados.

Una buena gestión humana puede lograr productividad y mejorar el desempeño laboral cuando sus procesos son utilizados correctamente, y es el gerente de talento humano quien hace posible la relación entre la organización y los empleados para el logro de los objetivos.

Con una adecuada gestión del talento humano se evita la alta rotación del personal, la duplicidad de funciones, personas no capacitadas en las distintas áreas, y sobre todo sirve para escoger a la persona adecuada para llenar una vacante.

Cuesta (2010) manifiesta que actual gestión de recursos humanos ha superado a la tradicional dirección o administración de personal, que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémicos, interdisciplinario, participativo, proactivo, de procesos y de competencias laborales.

La gestión por competencias debe ser un canal de comunicación continua entre los empleados y la empresa, para el desarrollo personal de las personas. Cuesta (2010), señala que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, han impactado de modo trascendente a la gestión de recursos humanos, ampliando su objetivo al capital intelectual.

Un modelo de gestión de talento humano moderno está formado por una serie de procesos que la empresa implementa con la finalidad enriquecer al capital humano para que en lo posterior comparta sus conocimientos con la organización.

Un modelo de competencias es el “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, 2009, p. 18).

Alles (2009) manifiesta que para definir un modelo de competencias, siempre se parte de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. (p.21)

“El diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación” (Alles, 2009, p. 75).

Un diccionario de competencias es un documento en el que constan las aptitudes y habilidades de las personas con el fin mejorar los procesos al implementar un modelo de gestión de talento humano.

2.2.2 Modelos de Gestión de Talento Humano

Los modelos de gestión la conforman diversas actividades relacionadas con los recursos humanos. Un modelo intenta optimizar el uso del conocimiento en las empresas utilizando como unidad los equipos de trabajo.

La utilización de un modelo de gestión de talento humano tiene relación con el rendimiento y la competitividad de las personas, por lo que es un tipo de gestión específica que se diferencia del resto de recursos de la empresa.

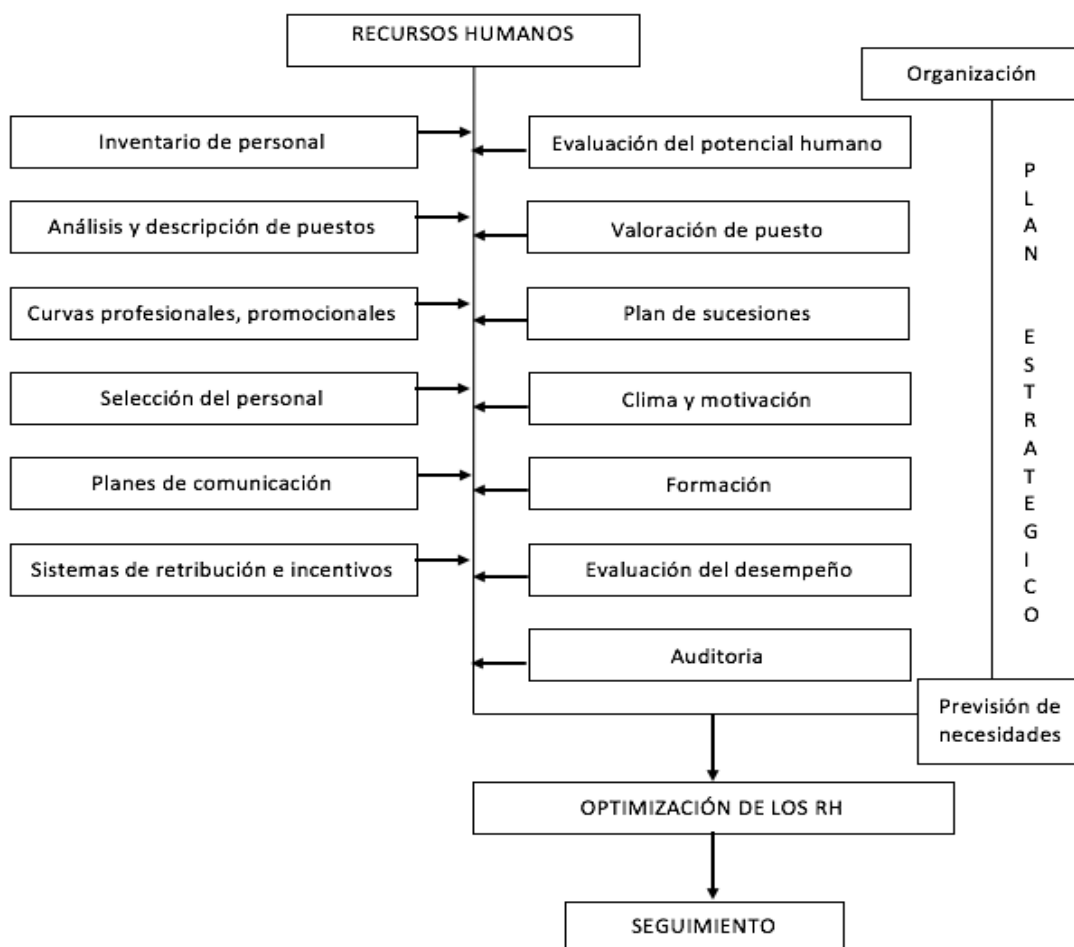
Un modelo de competencias es un nuevo enfoque que sustituye las tradicionales prácticas de recursos humanos, constituye una herramienta eficaz permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.2.1 Modelo de Harper y Lynch

Este modelo de gestión de talento humano se fundamenta en el requerimiento de personas mediante un sistema de inventario del personal, la evaluación del potencial humano, la descripción de responsabilidades de cada puesto, el desarrollo de técnicas de reclutamiento para escoger a la persona idónea, programas de capacitación para el mejoramiento de las capacidades del personal, clima y motivación, planes de comunicación, retribución e incentivos.

El modelo describe las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos para lograr su competitividad. La auditoría de recursos humanos es considerada como el mecanismo de control del modelo.

Gráfico 2.1 Modelo de Harper y Lynch



Fuente: (Cuesta, 2010, p. 20)
 Elaborado por: Cynthia Garcés

2.2.2.2 Modelo de Werther y Davis

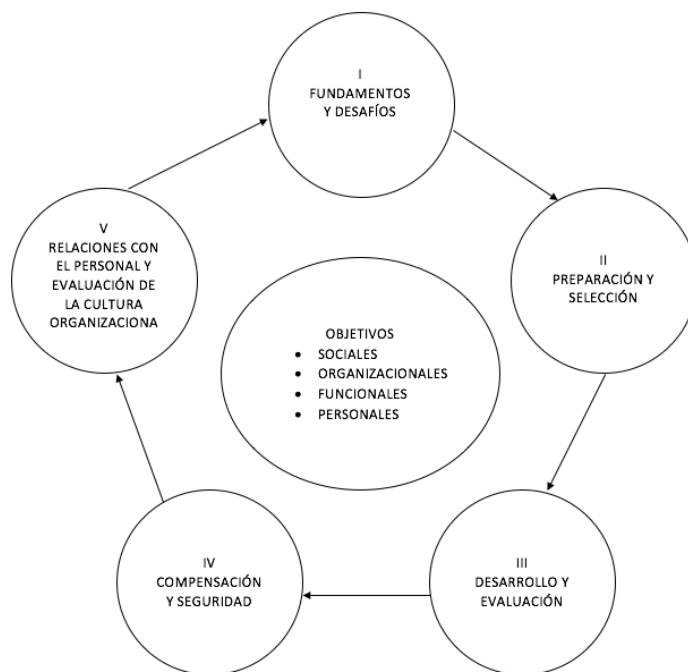
“Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Por su parte, todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos.” (Werther & Davis, 2014, p. 14).

Este modelo es funcional, las actividades se relacionan e interactúan entre sí, están vinculados con los objetivos que se pueden lograr y están agrupadas en cinco categorías: Fundamentos y desafíos, Preparación y Selección, Desarrollo y evaluación, Compensación y Seguridad, Relaciones con el Personal y evaluación de la Cultura Organizacional.

Los fundamentos y desafíos tienen un papel muy importante ya que es la base para establecer el sistema. Los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales están bien coordinados para formar una red de distinto nivel, para lograr eficacia y eficiencia en la empresa.

El modelo de Werther & Davis tiene un sistema de muchas actividades interdependientes, y a diferencia del modelo propuesto por Idalberto Chiavenato, estas actividades tienen una importante relación con el entorno. La administración moderna de compensaciones, según este modelo, va más allá del salario justo por la contribución productiva.

Gráfico 2.2 Modelo de Werther y Davis



Fuente: (Werther & Davis, 2014, p. 14)
Elaborado por: Cynthia Garcés

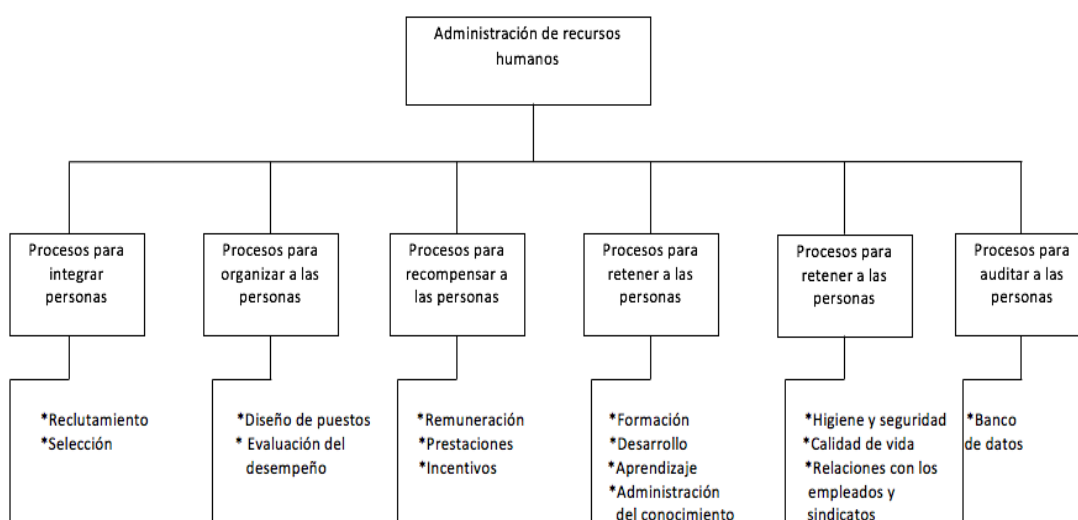
2.2.2.3 Modelo conceptual de Idalberto Chiavenato

Este modelo está constituido por 7 subsistemas interdependientes e interrelacionados que forman un proceso mediante el cual los recursos humanos son integrados, organizados, recompensados, desarrollados, retenidos y auditados por la empresa.

En este modelo se establece para cada subsistema políticas definidas que determinen el logro de los objetivos. “La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos” (Chianeavato, 2009, p. 15)

Para llegar a los óptimos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, este modelo se centra en gestionar a la personas dotándoles de motivación, capacidades y todo el recurso suficiente para lograr los objetivos y para cada subsistema aplica distintas técnicas.

Gráfico 2.3 Modelo Conceptual de Chiavenato



Fuente: (Chianeavato, 2009, p. 16)

Elaborado por: Cynthia Garcés

2.2.2.4 Modelo de GRH de Beer y colaboradores

En este modelo el entorno rige como una estrategia y filosofía empresarial, se basa en cuatro políticas: influencia de los empleados que es considerada la más importante, flujo de recursos humanos, sistemas de trabajo y sistemas de recompensas, y no sólo se interrelacionan entre sí, sino también con los factores de situación y grupos de interés.

Los grupos de interés son los accionistas, los directivos, los empleados, la sociedad, el gobierno y sindicatos, éstos definen las políticas de recursos humanos mediante el compromiso, la competencia, la congruencia y costos eficaces.

Para una mejor comprensión y funcionalidad este modelo incluye un mapa con valor metodológico que constituye un instrumento muy eficaz para destacar la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos.

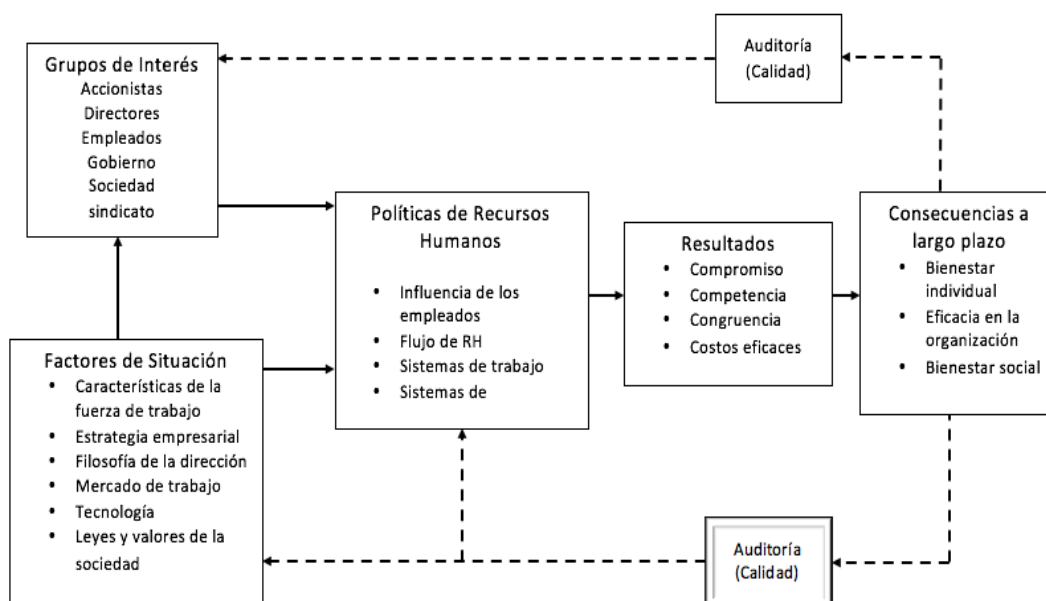
Gráfico 2.4 Modelo de GRH de Beer y colaboradores



Fuente: (Cuesta, 2010, p. 27)
Elaborado por: Cynthia Garcés

El mapa de Beer se modificó al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación o feedback al sistema de GRH reflejado por el mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas. (Cuesta, 2010, p. 28)

Gráfico 2.5 Mapa de Gestión de Recursos Humanos de BEER (modificado)



Fuente: (Cuesta, 2010, p. 28)
Elaborado por: Cynthia Garcés

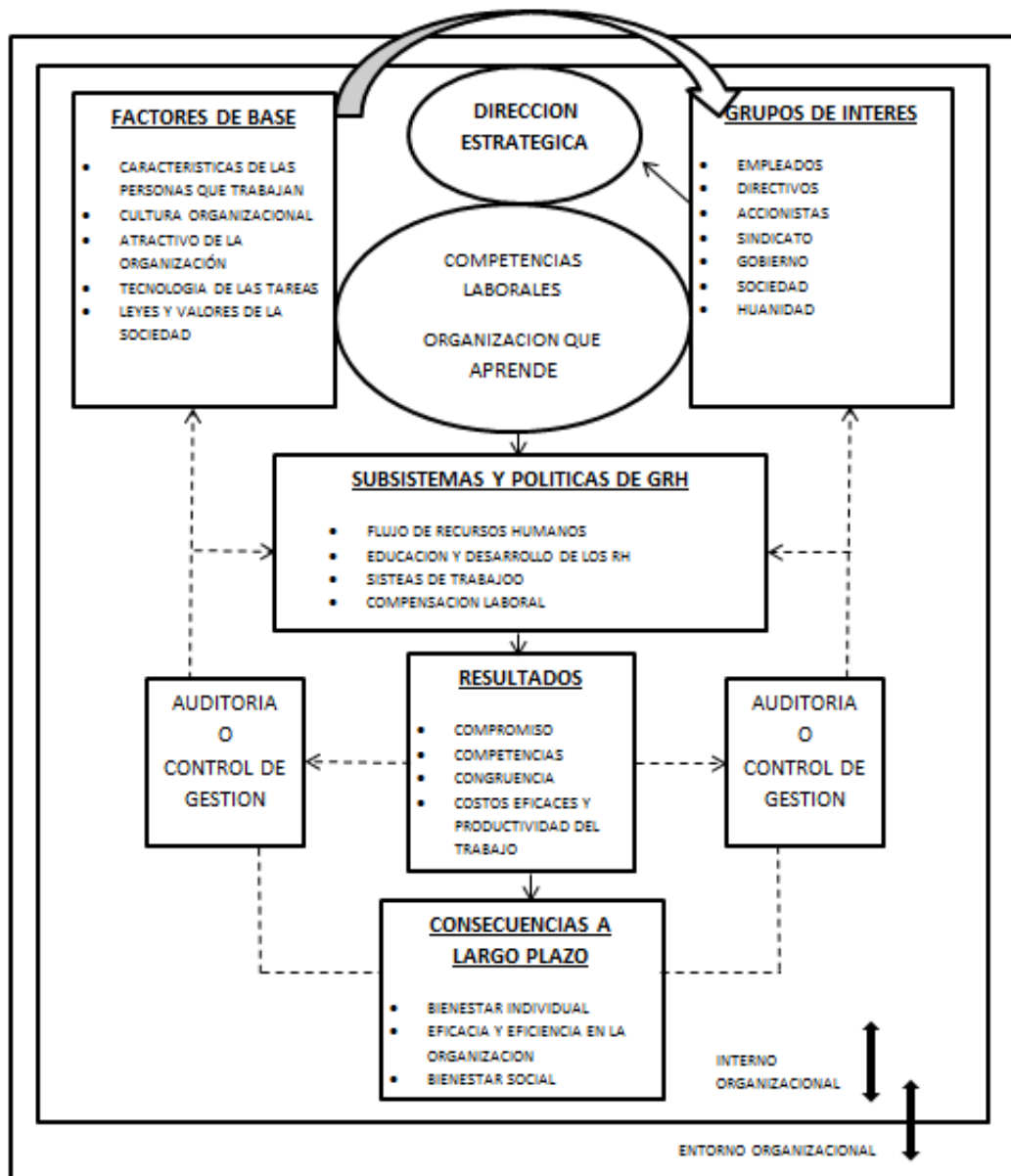
2.2.2.5 Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica

Este modelo funcional surge como una tecnología organizacional a partir del modelo de Beer modificado, está conformado por cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral. “Este modelo de GRH DPC defiende la autóctona cualidad del ‘traje a la medida’ que precisa la empresa” (Cuesta, 2010, p. 31).

“La remuneración salarial y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultante del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al

revés” (Cuesta, 2010, p. 33). Las personas, su educación y su desarrollo humano son el centro de los subsistemas y políticas de recursos humanos de este modelo.

Gráfico 2.6 Modelo de GRH DPC



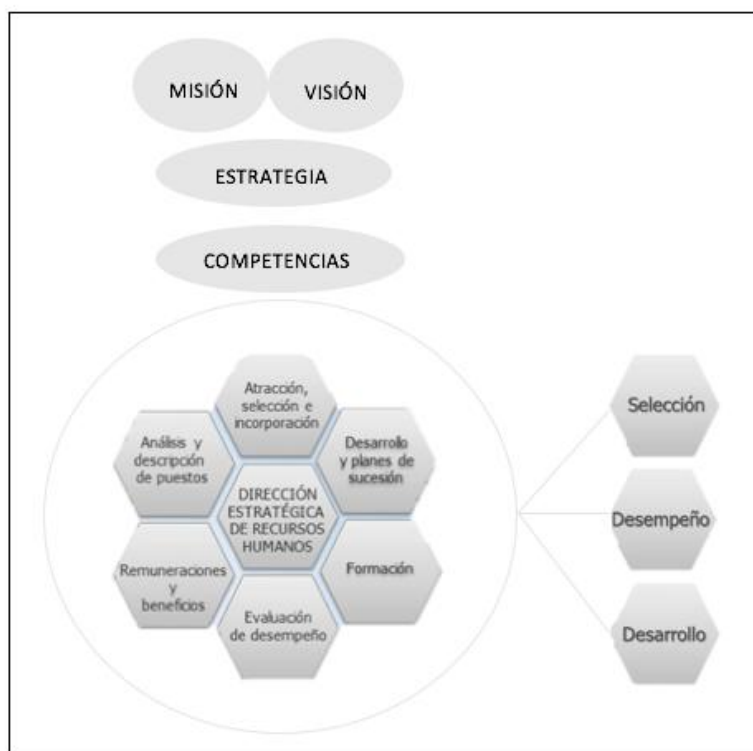
Fuente: (Cuesta, 2010, p. 30)
 Elaborado por: Cynthia Garcés

2.2.2.6 Modelo de GRH de Martha Alles

Este modelo en primer lugar define la visión, los objetivos y la misión organizacional, para luego describir cada uno de los planes estratégicos y en función de éstos establecer las competencias organizacionales y específicas. “Es importante el reconocimiento de la importancia de las diferentes funciones o subsistemas, y de la correlación de los mismos con la estrategia del negocio” (Alles, 2009, p. 68)

Según Alles (2009) deben crearse nuevos modelos de sistemas de gestión de recursos humanos en cada empresa para diseñar perfectamente los puestos y atraer al personal idóneo. Este modelo se relaciona a tres subsistemas: Reclutamiento y Selección, Evaluación y Formación y Desarrollo.

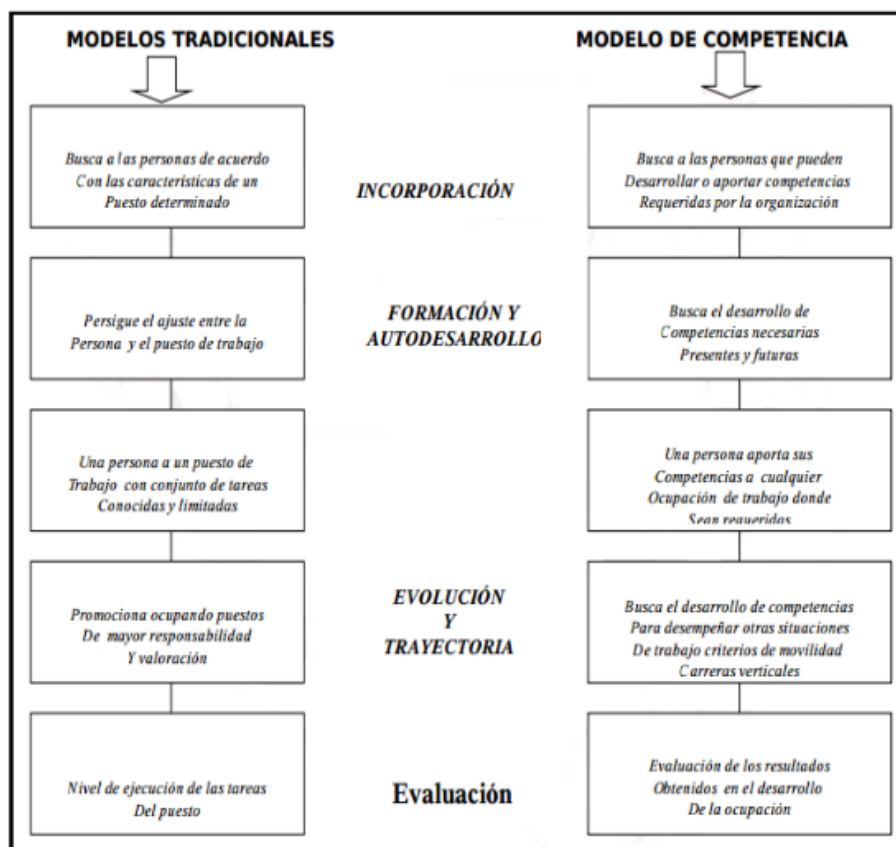
Gráfico 2.7 Modelo de Gestión por competencias de Martha Alles



Fuente: (Alles, 2009, p. 67)
Elaborado por: Cynthia Garcés

El enfoque de competencias ya se está involucrando en los modelos de gestión de recursos humanos, pero no hay un diseño conceptual, por lo que se debe analizar la situación específica de cada empresa, su entorno, la cultura de la gente y sus necesidades para diseñar un modelo que permita mejorar la competitividad y cumplan las expectativas de la empresa.

Gráfico 2.8 Análisis comparativo de los modelos tradicionales con los modelos de competencias del Talento Humano



Fuente: (Reyes, 1998)
Elaborado por: Cynthia Garcés

2.2.3 Procesos del modelo de gestión de talento humano

2.2.3.1 Proceso de Integrar personas

La mayor parte de empresas utilizan modelos tradicionales que se centran sólo en los puestos vacantes y no en la organización, es decir, no escogen a la persona idónea que cumpla con los objetivos. Pocas son las entidades que recurren a procesos avanzados o modelos de gestión de talento humano para escoger su personal. La

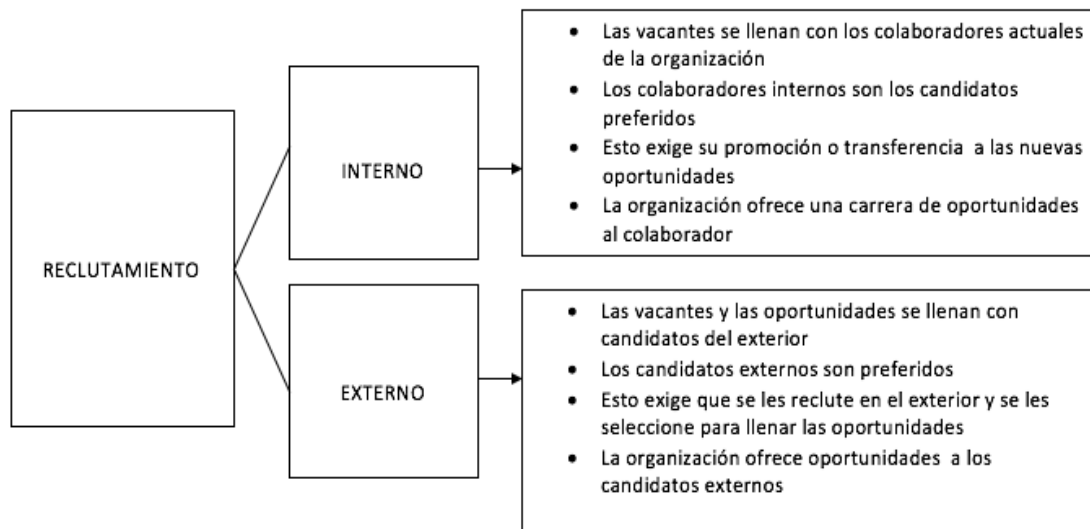
integración de personas es el primer proceso con el de que se inicia la gestión de talento humano en las empresas y comprende dos fases muy importantes:

a. Reclutamiento de personas

Según Chiavenato (2009) “El reclutamiento- tal como ocurre con el proceso de comunicación- es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos” (p. 116). El reclutamiento puede ser interno y externo.

El reclutamiento interno se usa con los propios empleados que trabajan en la empresa ya que se los motiva para que ocupe un mejor cargo por ende tendrán un mejor sueldo; y el reclutamiento externo va dirigido a los candidatos que tengan experiencia y habilidades que actualmente no existan en la organización.

Gráfico 2.9 Reclutamiento



Fuente: (Chianevato, 2009, p. 117)

Elaborado por: Cynthia Garcés

b. Selección de personas.

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chianevato, 2009, p. 137).

“Al emplear más tiempo y recursos en el reclutamiento y la selección, los directivos pueden lograr un mejor ajuste entre los individuos y la organización” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 579).

2.2.3.2 Proceso de organizar personas

a. Diseño de Puestos

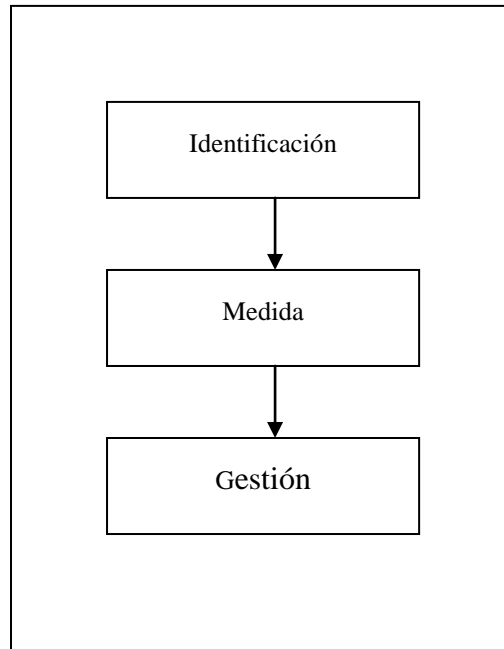
Según Chiavenato (2011) “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y personales de su ocupante” (p. 172).

Descripción del Puesto

Chiavenato (2011) manifiesta que “la descripción del puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (p. 190).

b. Evaluación del Desempeño

Para Gómez, Balkin, & Cardy (2008) “el proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales cara a cara. Aunque las calificaciones son de por sí importantes, es incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas” (p. 279).

Gráfico 2.10 Modelo de Evaluación del desempeño

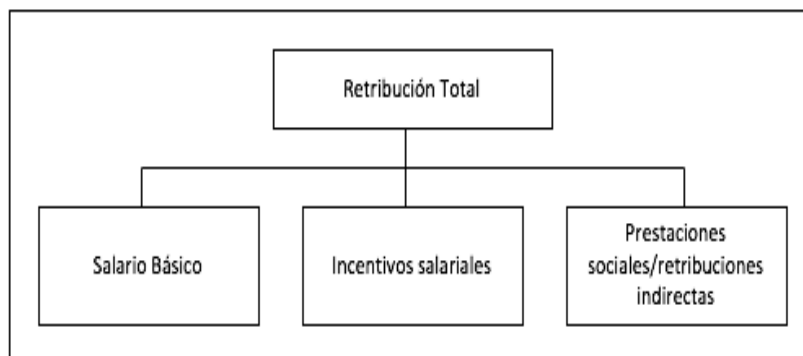
Fuente: (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 407)
Elaborado por: Cynthia Garcés

2.2.3.3 Proceso de organizar personas

a. Remuneración o Retribución

La retribución total se compone de tres elementos: 1) salario base, la cantidad fijada que se cobra de forma regular; 2) incentivos salariales, programas diseñados para recompensar el buen rendimiento; 3) prestaciones sociales o retribución indirecta, que incluye seguros médicos, vacaciones y pagos en especie. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 408)

Las herramientas de retribución se clasifican: en función del puesto de trabajo y en función de las habilidades.

Gráfico 2.11 Componentes de la retribución total

Fuente: (Gómez, Balkin, & Cardy, Gestión de recursos humanos, 2008)
Elaborado por: Cynthia Garcés

b. Prestaciones

Según Chiavenato (2011), “la prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales” (p. 264).

Muchas empresas a más de la remuneración e incentivos de ley ofrecen a sus empleados otros beneficios como seguro médico privado, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte entre otros, con el fin de estimular a las personas a una mayor productividad.

c. Incentivos

Chiavenato (2011), manifiesta que “Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores” (p.257).

5.7.4.4 Proceso de desarrollar personas

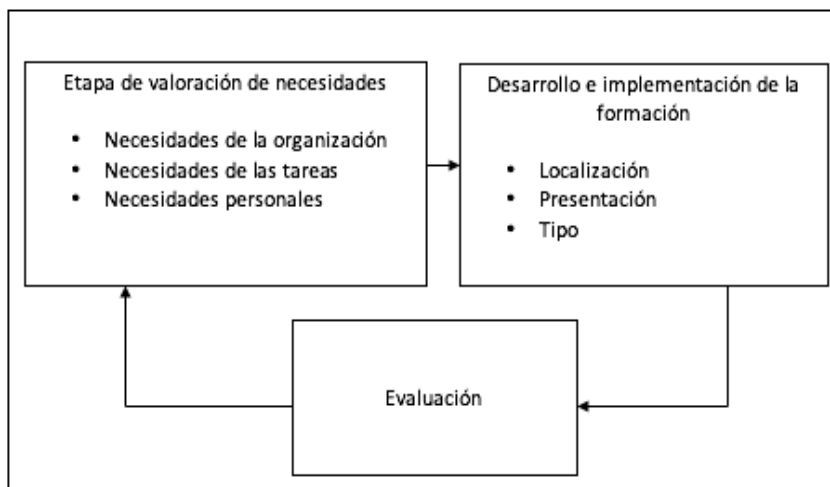
a. Formación y Desarrollo

Formación.- Es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento.

Desarrollo.- Un esfuerzo a las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 299).

El proceso de formación consta de tres etapas: valoración, desarrollo e implantación de la formación y evaluación.

Gráfico 2.12 Proceso de formación



Fuente: (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 30)
 Elaborado por: Cynthia Garcés

b. Aprendizaje

Chiavenato (2011), manifiesta “El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones mediante el transcurso de su vida” (p. 316).

c. Administración del Conocimiento

Chiavenato (2011), considera que la administración del conocimiento es administrar la información y administrar a las personas.

2.2.3.5 Proceso de retener a las personas

a. Higiene y seguridad

Según Chiavenato (2009) “La higiene laboral pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas” (p. 475).

Chiavenato (2011), manifiesta “La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la comunidad de la producción y en la moral de los empleados” (p. 280)

b. Calidad de vida

Según Chiavenato (2011)

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (p.290)

c. Relaciones con los empleados y los sindicatos

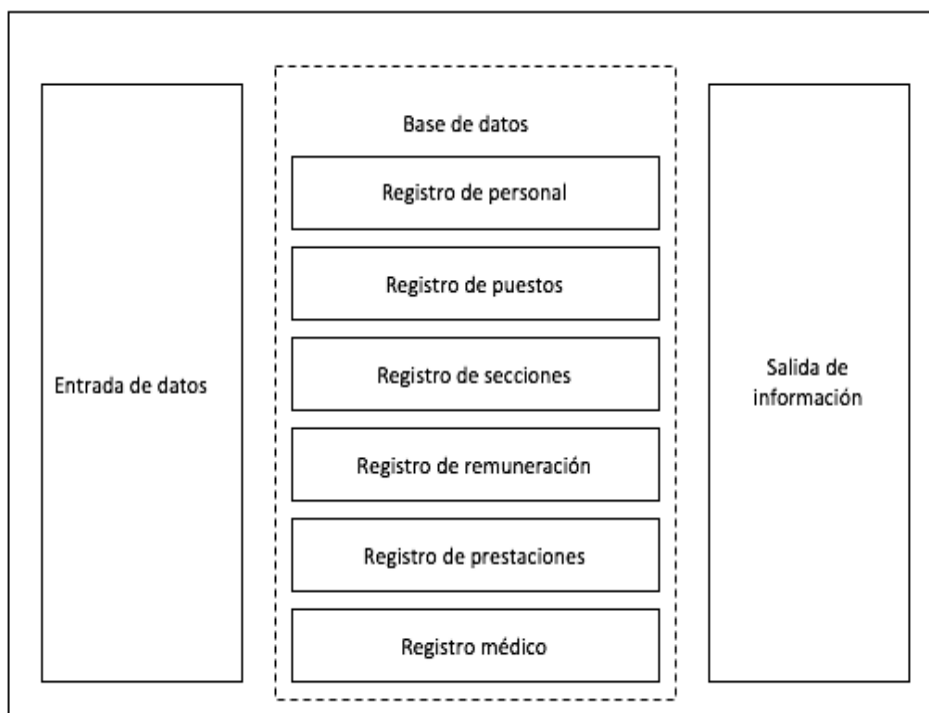
Según Snell & Bohlander (2013) “los empleados ven el sindicalismo como un medio para lograr resultados que no pueden conseguir actuando de manera individual” (p. 610).

2.2.3.6 Proceso de auditar a las personas

a. Base de datos

“La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o nivel de complejidad” (Chianevato, 2009, p. 512).

Gráfico 2.13 Ejemplo de una base de datos



Fuente: (Chianevato, 2009, p. 512).
Elaborado por: Cynthia Garcés

b. Sistema de información gerencial

“Para que los especialistas en administración de recursos humanos, y los colaboradores, puedan obtener información y tomar decisiones adecuadas, es necesario contar con el apoyo de un sistema de información de administración de recursos humanos” (Chianevato, 2009, p. 531).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Calderón (2006) manifiesta que existen pocos métodos para definir las competencias laborales, sin embargo algunos administradores prefieren definir las en forma empírica por presunción, otros se ajustan al objetivo teórico de la organización, otros prefieren aplicar encuestas dirigidas para obtener información. Gestión

Para recabar la información se ha utilizado la encuesta mediante un cuestionario (explicado más adelante), mismo que dará la pauta de cómo desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., que permita determinar los conocimientos y destrezas indispensables para la ejecución de las tareas específicas en cada puesto de trabajo.

Se ha recolectado los datos necesarios para desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias, en base al modelo de Martha Alles, mismos que constituyen las bases para la gestión de competencias que serán aplicadas a la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Los representantes de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., tienen conocimiento de los puestos y las áreas de trabajo, constituyen el denominado panel de expertos quienes

establecerán las competencias con el equipo de trabajo que estarán a cargo del diseño del modelo de gestión de competencias.

Para el levantamiento de la información, como una actividad estratégica y partiendo de la base de la visión de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se pregunta sobre las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, por tratarse de una empresa pequeña se involucra a todos los puestos del área administrativa y de la fuerza de ventas para el diseño.

Con las competencias definidas se continúa con el desarrollo, mismo que debe inducir a las personas al mejoramiento de las características como los conocimientos, destrezas y comportamientos para lograr competitividad en la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

3.1 Fuentes de Investigación

3.1.1 Fuentes Primarias

“La investigación que utiliza información de primera mano se recaba directamente donde tiene su origen los datos, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar” (Muñoz, 2011, p. 226).

Dentro de esta categoría se encuentran: la documentación científica de autores inéditos, tesis de grado, las encuestas, la descripción de eventos, las noticias periodísticas, la narración de hechos, los reportes de investigación, etc., y con la

finalidad de recabar información de primer nivel para el presente proyecto, de forma directa se ha realizado encuestas al personal administrativo y de ventas que laboran en la empresa Provemarcas Cía. Ltda., mediante un cuestionario que ha sido diseñado para este fin.

3.1.2 Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias son aquellas que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada” (Muñoz, 2011, p. 226).

Para el desarrollo del proyecto, se ha recurrido principalmente a la información bibliográfica actualizada y especializada en el tema de estudio, proveniente de libros, revistas y otros documentos. Además se ha utilizado la información recopilada de la empresa tales como registros.

3.2 Enfoque

3.2.1 Cualitativo

“El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 364).

Se ha utilizado el enfoque cualitativo porque para el presente trabajo se involucra a los colaboradores de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., como objeto de estudio, y de quienes se necesita saber sus opiniones y perspectivas, para lo cual también se requiere del aspecto cuantitativo.

3.3 Modalidad de la Investigación

3.3.1 Investigación Bibliográfica

Para la elaboración del marco teórico del presente proyecto se ha utilizado la investigación bibliográfica que se usa para acceder a los documentos que tienen información para el trabajo, tales como libros, revistas, periódicos, investigaciones científicas y documentos en general.

3.3.2 Investigación de campo

Las herramientas de recopilación de información para una investigación de campo son aquellos instrumentos que se aplican directamente en el ambiente donde se presenta el fenómeno de estudio. Para ello se requiere de la elaboración de un plan de trabajo, el diseño de los instrumentos, del levantamiento de la información en el campo donde se presenta el fenómeno y de la concentración y el análisis de los resultados. (Muñoz, 2011, p. 226)

Para la investigación de campo se ha diseñado un cuestionario con la finalidad de recabar directamente la información necesaria a través de la encuesta a los

empleados de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., para analizar la situación de la empresa y proponer el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano.

3.4 Tipo de Investigación

3.4.1 Descriptiva

Las investigaciones descriptivas buscan caracterizar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro elemento-fenómeno que pueda ser sometido a un análisis. Cuando describimos estamos aprehendiendo las múltiples partes de un objeto de estudio. Esta captación sirve para profundizar el conocimiento objetivo y más tarde elaborar ciertos conceptos, leyes y categorías. (Villalva, 2010, p. 10)

Con este tipo de investigación se conoce la situación actual de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., y las diferentes actividades que realizan sus empleados, para posteriormente analizar y proponer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

3.5 Técnica

3.5.1 Encuesta

“En esta técnica se trata de obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador” (Villalva, 2010, p.

109). Con aplicación de esta técnica se ha recabado información específica mediante el cuestionario diseñado previamente, mismo que ha sido respondido por los empleados del área administrativa y la fuerza de ventas de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., para el desarrollo de esta investigación.

3.6 Instrumento

3.6.1 Cuestionario

“Es la técnica de apoyo en las entrevistas, las encuestas y los test. Un cuestionario consta de varias preguntas que deben ser contestadas de forma concreta y precisa. Esta técnica permite la recolección de información de una forma muy efectiva” (Villalva, 2010, p. 101).

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) manifiestan “el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario” (p.217). El objetivo principal del cuestionario es la obtención de información de grupos en un período de tiempo corto, la confidencialidad de un cuestionario permite responder sin recelo o repercusiones.

Para recabar información se ha diseñado un cuestionario estructurado en 24 ítems con alternativas de respuestas sugeridas: breves, específicas y delimitadas. Consta de 7 reactivos correspondientes a las variables: competitividad y modelo de gestión de talento humano.

La encuesta ha sido realizada al personal de las áreas: administrativo y ventas, conformada por 9 mujeres y 26 hombres, con una antigüedad de trabajo en la empresa entre un año y 18 años, cabe indicar que el nivel académico de los encuestados es superior aunque no en todos los casos con título universitario, con excepción del conserje y auxiliar de servicios que tienen educación media, y ha sido ejecutado de manera individual y confidencial.

El cuestionario ha sido validado a través del juicio de 4 expertos en recursos humanos, para verificar la fiabilidad y validez de la investigación, quienes cuentan con una pauta para evaluar la pertinencia de las dimensiones y sus ítems.

El grado de pertinencia al objeto de estudio ha sido registrado en una escala de 1 a 4, se ha eliminado aquellos ítems con valores próximos a 2, modificar los ítems con valor en torno a 3 y aceptar los de valores cercanos a 4.

A fin de analizar la consistencia interna del cuestionario, se ha llevado a cabo una prueba piloto, para comprobar su funcionamiento, su validez y confiabilidad. Ha sido analizado el grado de comprensión desde un punto de vista cualitativo, han surgido dudas y sugerencias en las preguntas por parte de los encuestados.

3.7 Población

La población en estudio está compuesta por 10 empleados del área administrativa y 25 de la fuerza de ventas de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., como se puede apreciar en la siguiente tabla N° 3.1

Tabla 3.1 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Personal Administrativo	
Gerente	1
Contadora	1
Auxiliar de Contabilidad	2
Cajeras	2
Bodeguero	1
Ayudante de Bodega	1
Auxiliar de servicios generales	1
Conserje	1
Fuerza de Ventas	
Supervisor Jefe de ventas	1
Supervisores de ventas	2
Vendedores	22
TOTAL	35

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Cynthia Garcés

Por ser finita la población de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., no se aplica la técnica de muestreo.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis de los resultados

Para el análisis e interpretación de resultados se ha aplicado una encuesta a una población compuesta por 10 empleados del área administrativa y 25 de la fuerza de ventas de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación de la empresa.

Se debe recalcar que el análisis de situación de la empresa se la ha realizado tomando al colaborador como un eje esencial de la organización, tomando en cuenta su opinión como valedera al momento de realizar el estudio.

Para la tabulación de los resultados alcanzados se ha utilizado el programa Excel como hoja de cálculo y los resultados se detallan a continuación:

4.2 Interpretación de los resultados

4.2.1 Encuesta dirigida al personal administrativo y fuerza de ventas de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Pregunta # 1

1. Género del Entrevistado

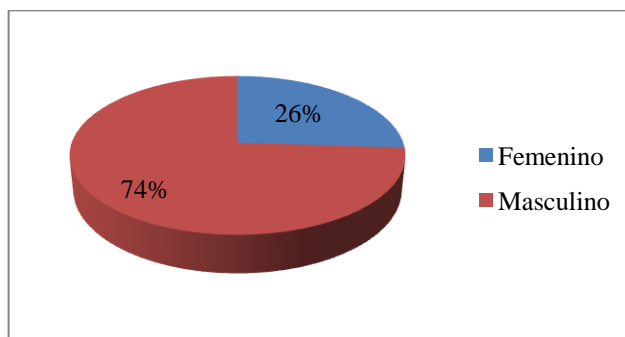
Femenino
Masculino

Tabla 4.1 Género del entrevistado

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	9	26%	26%
Masculino	26	74%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.1 Género del entrevistado



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 26% de las personas encuestadas corresponden al género femenino, y el 74% de los encuestados corresponden al género masculino. Lo que significa que la gran mayoría de empleados de la empresa son hombres. Sin tratar de discriminar al género femenino, los colaboradores del área de ventas necesitan estar más tiempo en el mercado sin importar hora o fecha.

Pregunta # 2

2. Años de Servicio en la empresa

Más de 1 años

Más de 5 años

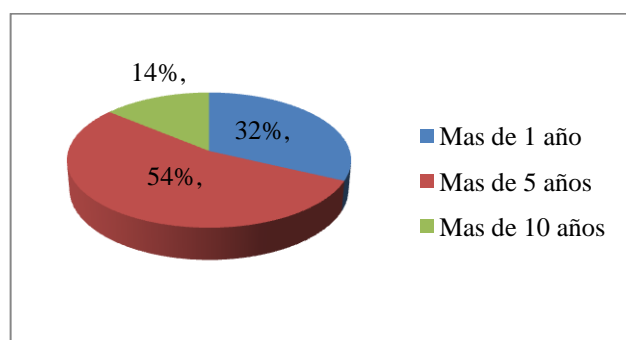
Más de 10 años

Tabla 4.2 Años de servicio en la empresa

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mas de un año	11	32%	32%
Mas de 5 años	19	54%	86%
Mas de 10 años	5	14%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.2 Años de servicio en la empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 32% de los entrevistados trabajan en la empresa más de año, el 54% trabajan más de 5 años y el 32% trabajan más de 10 años. El promedio de años de servicio en la compañía es de 5 años; por lo que se puede deducir que hay estabilidad laboral.

Pregunta # 3

3. Cargo que ocupa en la empresa

Ejecutivo

Jefes y supervisores

Operativos

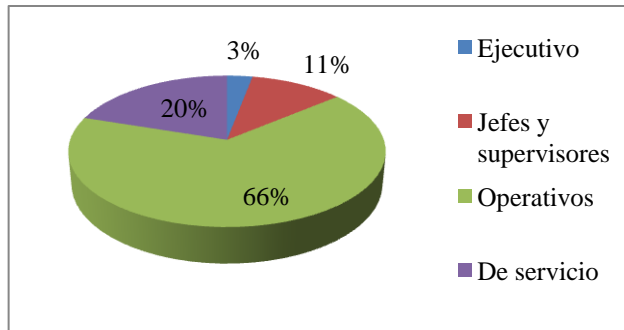
De servicio

Tabla 4.3 Cargo que ocupa en la empresa

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ejecutivo	1	3%	3%
Jefes y supervisores	4	11%	14%
Operativos	23	66%	80%
De Servicio	7	20%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.3 Cargo que ocupa en la empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 3% de los encuestados corresponden al nivel ejecutivo y se trata del gerente, el 11% de los encuestados corresponden a jefes y supervisores, el 66% de los encuestados son los operativos entre personal administrativo y vendedores y el 20% de los encuestados corresponde al personal de servicio. Al ser la empresa de tipo comercial, necesariamente los colaboradores administrativos y de ventas deben ser los más numerosos.

Reclutamiento y Selección

Pregunta # 4

4. ¿Por qué medio se enteró de la vacante que actualmente usted ocupa en la empresa?

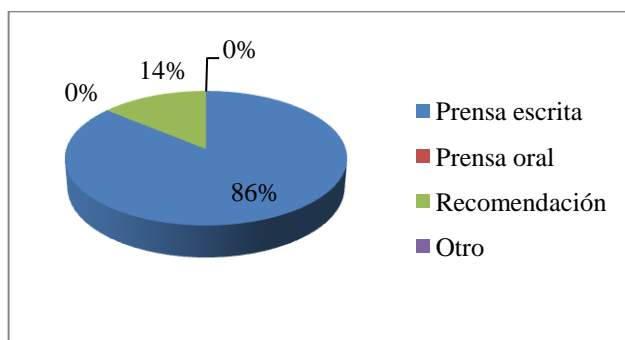
Prensa escrita
Prensa oral
Recomendación
Otro

Tabla 4.4 ¿Por qué medio se enteró de la vacante que usted ocupa en la empresa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Prensa escrita	30	86%	86%
Prensa oral	0	0%	0%
Recomendación	5	14%	100%
Otro	0	0%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.4 ¿Por qué medio se enteró de la vacante que usted ocupa en la empresa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 86% de los encuestados respondieron que mediante la prensa escrita se enteraron de la vacante para el puesto que ocupan, ya que es por este medio donde publicitan el reclutamiento, mientras que no hay publicidad por la prensa oral por lo que nadie ha contestado por esta opción, el 14% se han enterado por recomendaciones de los propios empleados, 0% han respondido por otros medios. Los anuncios por la prensa escrita son los que conviene a la empresa por sus costos.

Pregunta # 5

5. ¿Existe una persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?

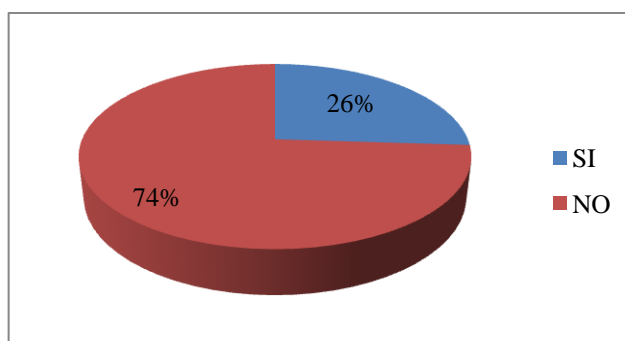
Si
No

Tabla 4.5 ¿Existe una persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	9	26%	9%
No	26	74%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.5 ¿Existe un persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

Solamente el 26% de los encuestados han respondido que existe un mecanismo establecido en la empresa para el reclutamiento y selección del personal, mientras que el 74% manifiestan que no. Lo que significa que realmente no existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta # 6

6. ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?

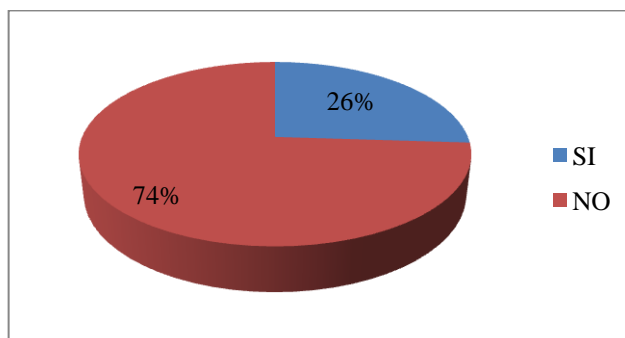
Si
No

Tabla 4.6 ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	9	26%	9%
No	26	74%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.6 ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 26% de los encuestados respondieron que cuando hay una vacante de mejor puesto, son llenados con los propios empleados de la empresa, mientras que el 74% dijeron que no. Esto puede deberse a que en la empresa se no aplica el reclutamiento interno o no hay los empleados con las suficientes competencias para llenar el puesto vacante.

Diseño de Puestos y evaluación de desempeño

Pregunta # 7

7. ¿Una vez contratado le indicaron las funciones que debe desempeñar?

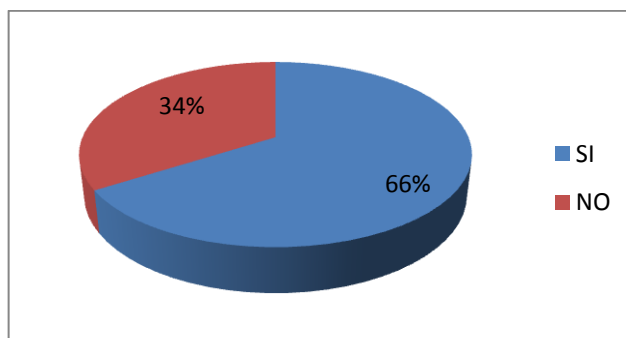
Si
No

Tabla 4.7 ¿Una vez contratado, le indicaron de las funciones que debe desempeñar?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	23	66%	66%
No	12	34%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.7 ¿Una vez contratado, le indicaron de las funciones que debe desempeñar?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 66% de los encuestados dicen que si les indicaron detalladamente las funciones que deben desempeñar en la empresa y el 34 % dicen que no. Esto se debe a que no existe una persona idónea que se encargue de la contratación laboral e indique las funciones y responsabilidades que la persona que entra a trabajar en la empresa debe desempeñar.

Pregunta # 8

8. ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?

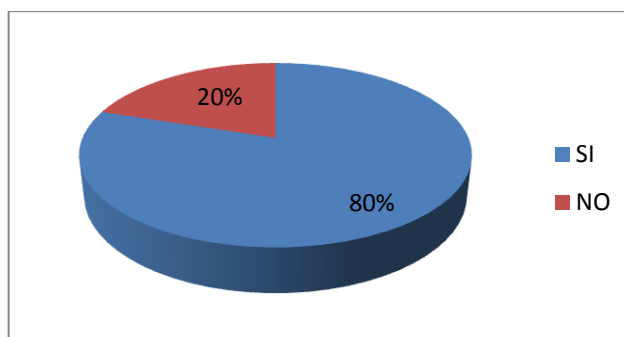
Si
No

Tabla 4.8 ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	80%	80%
No	7	20%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.8 ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados están de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones a cada empleado. El 20% de las personas dicen que no están de acuerdo. La gran mayoría están de acuerdo tal vez porque necesitan que sus tareas sean específicas para un mejor desempeño y no haya duplicidad de funciones.

Pregunta # 9

9. ¿Sus funciones en la empresa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?

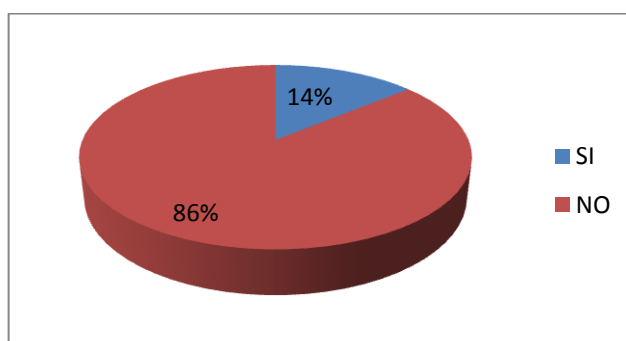
Si
No

Tabla 4.9 ¿Sus funciones en la empresa, le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	5	14%	14%
No	30	86%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.9 ¿Sus funciones en la empresa, le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

Apenas el 14% de los encuestados dijeron que sus funciones le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales dentro de la empresa y el 86 % respondieron que no. Cuando la persona encargada del área de personal no esta capacitada para administrar el recurso humano no considera el desarrollo de habilidades y competencias laborales como un reto para la empresa.

Pregunta # 10

10. La gestión del desempeño se evalúa

Siempre

De vez en cuando

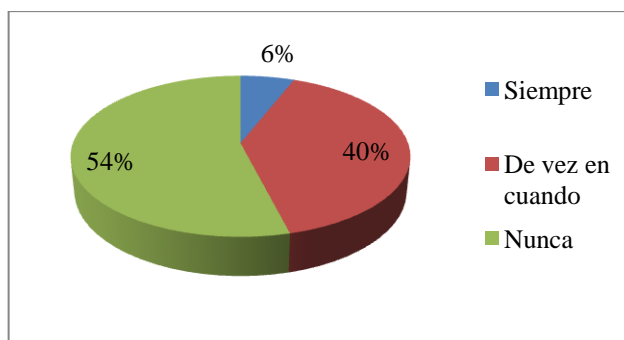
Nunca

Tabla 4.10 La gestión del desempeño se evalúa

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	6%	6%
De vez en cuando	14	40%	46%
Nunca	19	54%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.10 La gestión del desempeño se evalúa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 6% de los encuestados respondieron que siempre se evalúa la gestión del desempeño, el 40% dijeron que de vez en cuando se evalúa la gestión del desempeño y el 54% manifestaron que nunca. Claramente se puede notar no existe evaluación del desempeño por competencias, pues los entrevistados ni siquiera saben que s evaluación del desempeño.

Prestaciones e Incentivos

Pregunta # 11

11. ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?

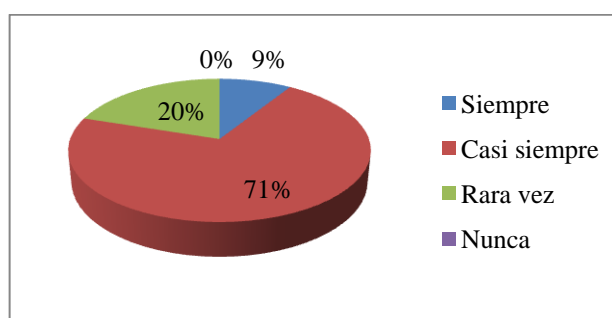
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Tabla 4.11 ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	9%	9%
Casi siempre	25	71%	80%
Rara vez	5	20%	100%
Nunca	0		
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.11 ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 9% de los encuestados respondieron que a más de los beneficios de ley siempre reciben otros beneficios, el 71 % manifiestan que casi siempre reciben otros beneficios, el 20% de los encuestados dijeron de rara vez reciben beneficios. La empresa Provemarcas Cía. Ltda., da otros beneficios a sus empleados, pero no en la forma adecuada como para motivar al personal con el fin de mejorar su rendimiento.

Pregunta # 12

12. ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?

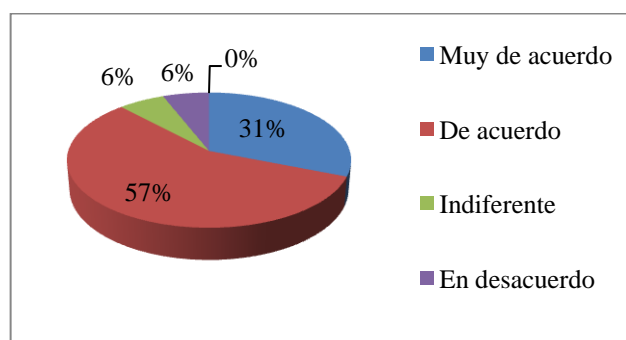
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

Tabla 4.12 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	11	31%	31%
De acuerdo	20	57%	88%
Indiferente	2	6%	94%
En desacuerdo	2	6%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.12 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 31% de los encuestados respondieron que están muy de acuerdo con la remuneración por competencias, el 57% de los encuestados respondieron que están de acuerdo con este tipo de remuneración, el otro 6% están en desacuerdo mientras que nadie está muy en desacuerdo. Se puede notar que la gran mayoría que son la fuerza de ventas quisieran percibir una remuneración por competencias.

Pregunta # 13

13. ¿Ha sido ascendido de puesto en alguna ocasión?

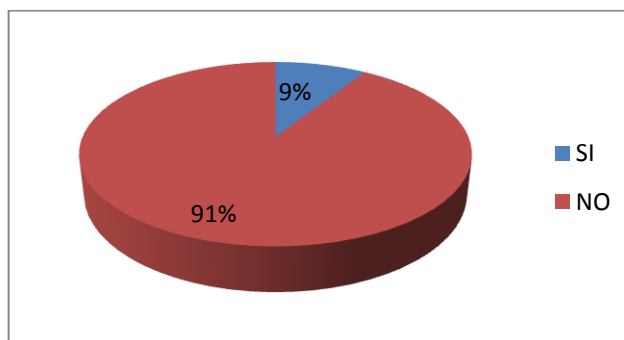
Si
No

Tabla 4.13 ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	3	9	9%
No	32	91	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.13 ¿Ha sido ascendido de puesto en alguna ocasión?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

Un escaso 9% de los encuestados respondieron que han sido ascendidos de puesto. El 91% restante dijeron que no. Claramente se puede apreciar que no hay una adecuada administración del talento humano, al no aplicarse políticas de ascenso o promociones del personal se originan conflictos y en consecuencia baja productividad.

Formación y Desarrollo

Pregunta # 14

14. ¿Al momento de contratarlo fue capacitado para el puesto que ocupa?

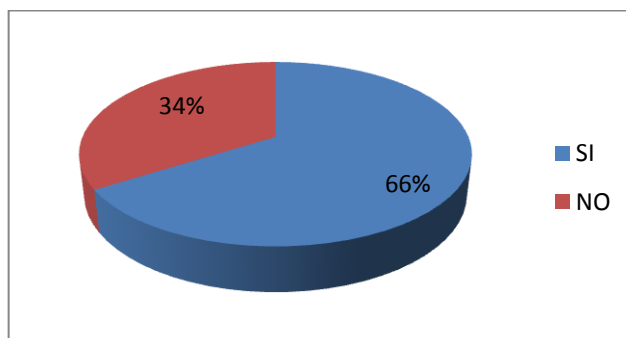
Si
No

Tabla 4.14 ¿Al momento que lo contrataron, fue capacitado para el puesto que ocupa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	23	66%	66%
No	12	34%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.14 ¿Al momento que lo contrataron, fue capacitado para el puesto que ocupa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 66% de los encuestados respondieron que si recibieron una capacitación suficiente para el puesto a ocupar. Y el 34 % dijeron que no. Probablemente se deba que ciertos puestos obligadamente necesitan ser capacitados y otros no tal vez porque no implican mucha responsabilidad, con una buena gestión de talento humano toda persona que entra a trabajar en una empresa debe ser capacitada para un mejor desempeño.

Pregunta # 15

15. ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?

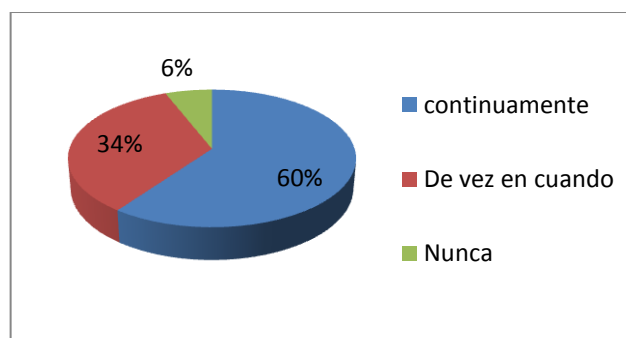
Continuamente
De vez en cuando
Nunca

Tabla 4.15 ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Continuamente	21	60%	60%
De vez en cuando	12	34%	100%
Nunca	2	6%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.15 ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados respondieron que si hay planes de desarrollo y capacitación en la empresa, el 34 % dijeron que de vez en cuando hay planes de capacitación y apenas el 6 % dijeron que no hay planes de capacitación. Los planes de capacitación que ofrece la empresa no son suficientes, deberían ser continuos para tener personal más eficiente con conocimientos y destrezas para desempeñar sus tareas.

Pregunta # 16

16. ¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?

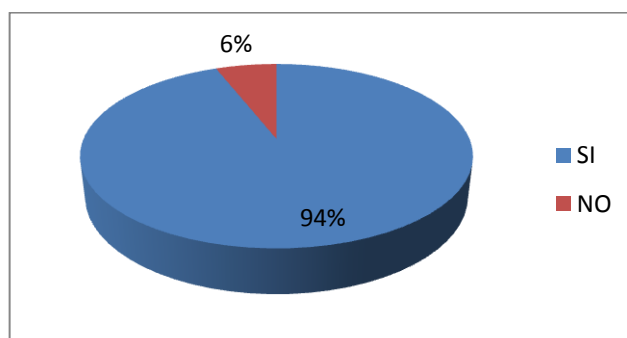
Si
No

Tabla 4.16 ¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	33	94%	94%
No	2	6%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.16 ¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 94% de los encuestados respondieron que si consideran importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa. El 6% de los encuestados que es la gran mayoría respondieron que no, esto se deba tal vez por que para las funciones que ellos desempeñan no lo necesitan.

Higiene y Seguridad Laboral

Pregunta # 17

17. ¿Esta de acuerdo que haya un diagnóstico y prevención de enfermedades laborales?

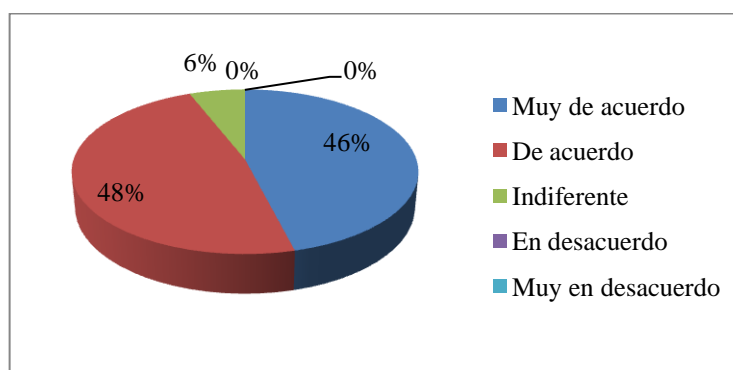
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Tabla 4.17 ¿Está de acuerdo que haya un diagnóstico de prevención de enfermedades laborales?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	16	46%	46%
De acuerdo	17	48%	48%
Indiferente	2	6%	100%
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.17 Está de acuerdo que haya un diagnóstico de prevención de enfermedades laborales?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 46% de los encuestados respondieron que están muy de acuerdo con que haya un diagnóstico y prevención de enfermedades laborales, el 48% de los encuestados dijeron que están de acuerdo, para el 6% le es indiferente, mientras que nadie está en desacuerdo y en total desacuerdo. Esto se debe a que el personal de la empresa está consciente que es muy importante su salud para un mejor rendimiento y competitividad.

Pregunta # 18

18. ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?

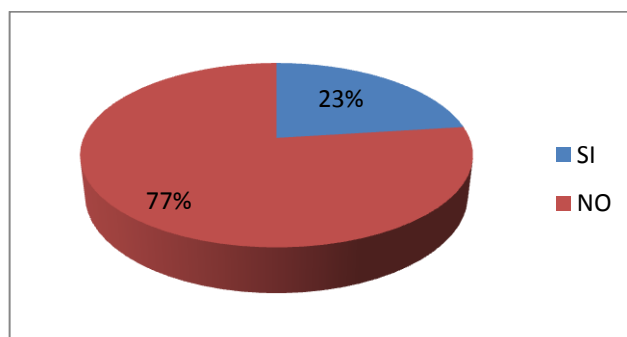
Si
No

Tabla 4.18 ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	8	23%	23%
No	27	77%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.18 ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 23% de los encuestados dijeron que existen medidas para prevenir accidentes de trabajo mientras que el 77% de las personas dijeron que no. Estos resultados pueden ser porque en la empresa no están debidamente establecidas las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

Clima Laboral

Pregunta # 19

19. ¿Existe conflicto dentro de la empresa?

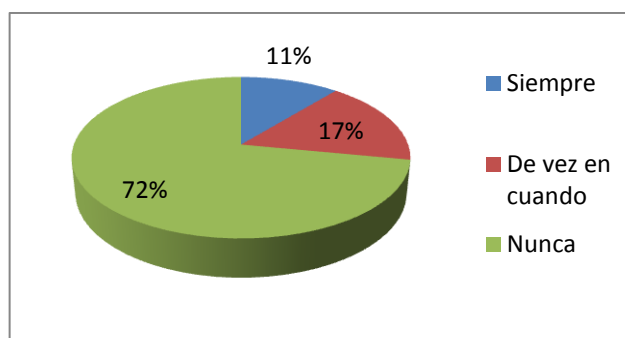
Siempre
De vez en cuando
Nunca

Tabla 4.19 ¿Existe conflicto dentro de la empresa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	11%	11%
De vez en cuando	6	17%	100%
Nunca	25	72%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.19 ¿Existe conflicto dentro de la empresa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 11 % de los encuestados respondieron que siempre hay conflictos en la empresa, el 17 % de los encuestados respondieron que de vez en cuando hay conflictos y la gran mayoría que es el 72% dijeron que nunca hay conflictos. Por lo que se deduce que existe un buen clima laboral.

Pregunta # 20

20. La relación con sus compañeros de trabajo es:

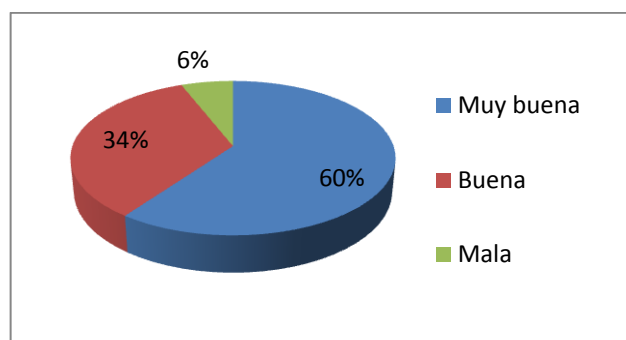
Muy buena
Buena
Mala

Tabla 4.20 La relación con sus compañeros de trabajo es:

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy buena	21	60%	60%
Buena	12	34%	100%
Mala	2	6%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.20 La relación con sus compañeros de trabajo es:



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados respondieron que tienen muy buena relación con sus compañeros de trabajo, el 34 % dijeron que es buena la relación con sus compañeros de trabajo y apenas un 6% dijeron que es mala la relación con sus compañeros. En general se puede apreciar que la relación entre compañeros de trabajo es buena existiendo un buen ambiente de trabajo.

Gestión Administrativa

Pregunta # 21

21. ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa competitividad en el trabajo?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

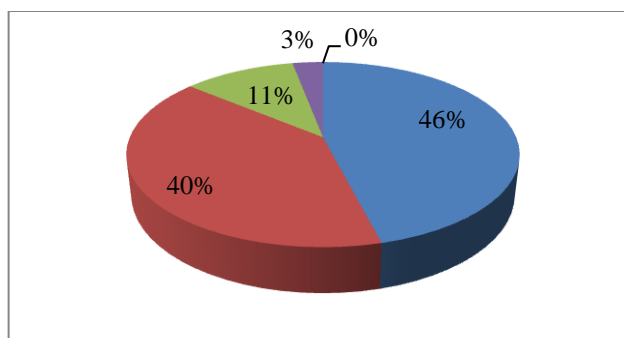
Tabla 4.21 ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa la competitividad en el trabajo?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	16	46%	46%
De acuerdo	14	40%	86%
Indiferente	4	11%	97%
En desacuerdo	1	3%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.21 ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa la competitividad en el trabajo?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 46% de los encuestados respondieron que están muy de acuerdo que con un trabajo en equipo aumenta la competitividad en el trabajo. El 40% de las personas dijeron que están de acuerdo que un trabajo en equipo aumenta la competitividad en el trabajo. El 11% manifiesta que esta en desacuerdo con la pregunta y nadie esta en total desacuerdo. Por lo que se puede colegir el personal está dispuesto a trabajar en equipo si se trata de aumentar la competitividad.

Pregunta # 22

22. ¿Cómo califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?

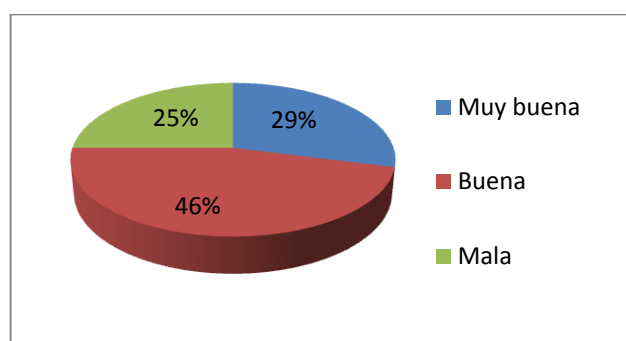
Muy buena
Buena
Mala

Tabla 4.22 ¿Cómo califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy buena	10	29%	29%
Buena	16	46%	100%
Mala	9	25%	
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.22 ¿Cómo califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 29% de los encuestados respondieron que la gestión administrativa de la empresa es muy buena, el 46% de las personas dijeron que la gestión administrativa es buena y el 25% de los encuestados dijeron que es mala. En general se podría decir que la gestión administrativa es buena pero tal vez no hay una persona responsable de esta área con el perfil adecuado.

Pregunta # 23

23. ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?

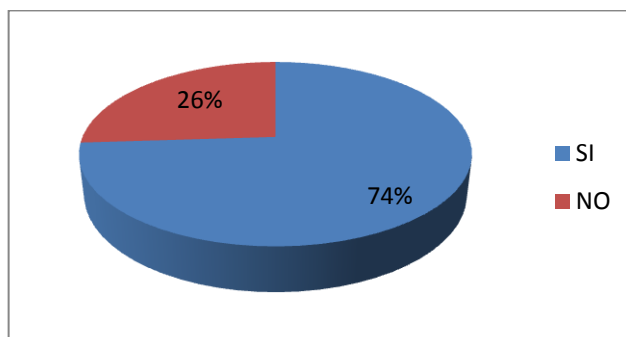
Si
No

Tabla 4.23 ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	26	74%	74%
No	9	26%	100%
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.23 ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 74% de los encuestados dijeron que el área de recursos humanos si debe ser mejorada. El 26 % de los encuestados manifestaron que el área de recursos humanos no debe ser mejorada, esto se puede deber a que no tienen conocimiento de las competencias que las personas deben poseer para ocupar los puestos y lograr los objetivos de la empresa.

Pregunta # 24

24. ¿Piensa usted que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la competitividad?

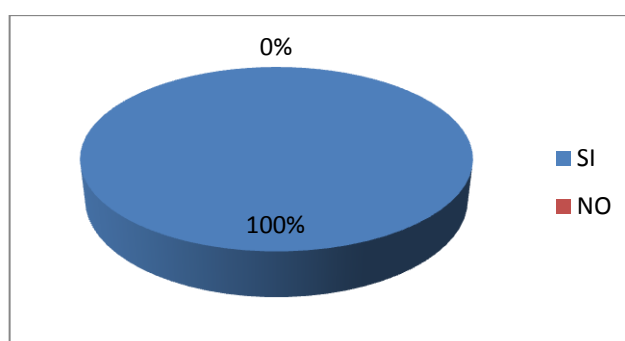
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

Tabla 4.24 ¿Piensa usted que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentara la competitividad?

ALTERNATIVA	F	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	35	100	
NO	0		
TOTAL	35	100	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 4.24 ¿Piensa usted que la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la competitividad?



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados están de acuerdo que la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la competitividad y el desempeño de los empleados. Los encuestados saben que las personas con habilidades y aptitudes son la fuerza laboral capaz de competir y generar desarrollo y productividad a la empresa, para lo cual necesitan de una buena gestión.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Título

“Desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.”

5.2 Antecedentes

La empresa Provemarcas Cía., tiene una administración tradicional, las políticas, decisiones y objetivos están centralizados y sus procesos son burocráticos.

Según Alles (2011) para que la gestión por competencias sea eficaz se debe llevar a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de recursos humanos de la organización las consideren.

El presente proyecto tiene la finalidad de desarrollar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para que tanto los directivos como los empleados aporten sus mejores cualidades profesionales y personales a la empresa.

Provemarcas Cía. Ltda., es una empresa constituida en Ambato en octubre de 1998 y ahora radicada en la ciudad de Riobamba, está compuesta por dos accionistas con participaciones en partes iguales. Tiene la distribución exclusiva de Unilever Andina, se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo como Detergentes: Omo, Deja, Surf, jabones de lavar: lagarto, superlagarto, deja barra, omo barra, jabón de tocador: Rexona, Dove, Lux, Shampoo, acondicionador y tratamientos capilares Dove, Sedal, toda la línea POND!S, Margarina Bonella, helados Pingüino entre otros.

5.3 Justificación

Un modelo de gestión de talento humano moderno está formado por una serie de procesos que la empresa implementa para mejorar al capital humano, y éste adquiera conocimientos, habilidades y destrezas para que ponga en práctica en la empresa.

Con el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano, se corrige los errores en el reclutamiento y selección de personal mediante una planeación para este proceso y escoger a la persona adecuada para ocupar el puesto vacante, ya que tener un capital humano fuerte ayuda a ser más productivo y competitivo en un mercado que cada vez es más exigente.

La gestión del talento humano es una de las áreas que cada vez se va innovando por lo que aporta excelencia al capital humano y éxito a las empresas. Es importante

contar con personas que tengan características adecuadas para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas.

El modelo de competencias, permite lograr una gestión de recursos humanos de una manera integral, con objetivos comunes, la finalidad es escoger talentos con características particulares que debe tener el candidato para garantizar el cumplimiento de las funciones del cargo diseñado.

La empresa debe mantener a su capital humano valioso con estrategias de motivación, brindándole la oportunidad de crecimiento, de progreso, de ascenso y desarrollo personal, con la finalidad de incrementar la productividad de los empleados, y por ende se incrementa la rentabilidad organizacional.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

- Desarrollar un modelo de gestión del talento humano con sus respectivos subsistemas, para lograr la competitividad en la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

- Determinar competencias para cada puesto de trabajo dentro de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
- Levantar un perfil de cargos para el personal de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

5.5 Beneficiarios

- La empresa Provemarcas Cía. Ltda., se beneficiará, al romper el modelo de la Administración de Recursos Humanos tradicional para lograr transformación hacia la gestión del talento humano, dotando de personas competentes que generen valor y que cumplan con los objetivos organizacionales.
- Los colaboradores de la empresa también se beneficiarán ya que se convertirán en el capital humano, que con sus destrezas, habilidades y virtudes se convertirán en el motor del cambio, de producción y, de creatividad.
- Los clientes de la empresa, ya que tendrán un servicio de calidad y excelencia por parte de los vendedores.

5.6 Análisis de Factibilidad

5.6.1 Factibilidad Organizacional

El Gerente de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., está de acuerdo que se desarrolle un modelo de gestión de talento humano para aplicar a la organización con el fin de reestructurar el área de talento humano y corregir las falencias.

5.6.2 Factibilidad Económica

La empresa Provemarcas Cía. Ltda., cuenta con los recursos necesarios para la implantación del modelo de gestión de recursos humanos que se propone.

5.6.3 Factibilidad Tecnológica

La empresa Provemarcas Cía. Ltda., cuenta con los recursos tecnológicos apropiados para poner en marcha el modelo de gestión humana planteado.

5.7 Metodología - Modelo Operativo

El modelo de gestión del talento humano por competencias se ha elaborado para que lo ponga en práctica el departamento administrativo y directivo de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Este documento deberá ser actualizado cuando los directivos consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

5.8 Desarrollo de la Propuesta

5.8.1 Análisis de la situación actual

Permite conocer la situación actual de la empresa, para lo cual, se hará un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas (FODA) de Provemarcas Cía. Ltda.

5.8.1.1 Diagnóstico interno

Según Serna (1996), el Perfil Competitivo Interno (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta su entorno. El PCI evalúa, resume y diagnostica aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano de la empresa.

Ponderación

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

Calificación

1= Debilidad importante.

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

Resultado

Oscilación entre 1.0 (bajo) y 4.0 (alto)

Promedio = 2.5

Gráfico 5.1 Matriz de Factores Internos (Fortalezas y debilidades)

FACTORES A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN 1-4	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1 • Estabilidad laboral	0.13	4	0.5
F2 • Hay buen clima laboral.	0.15	3	0.5
F3 • Interés por capacitar al personal	0.20	4	0.8
DEBILIDADES			
D1 • Escaso recurso humano con habilidades y destrezas para ocupar determinado cargo.	0.22	1	0.2
D2 • Inexistencia de revisión y actualización de los perfiles de puestos.	0.12	2	0.2
D3 • No existe una adecuada comunicación entre empleados y administradores	0.18	2	0.4
TOTAL	1.0		2.6

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

En el caso de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., el peso ponderado de los factores internos es 2.6, lo que indica que está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general que puede ser aprovechada.

5.8.1.2 Análisis externo

Para Serna (1996), el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) permite a la empresa identificar las oportunidades y amenazas del exterior. Además puede determinar si los factores externos constituyen una amenaza o una oportunidad para la empresa. El POAM examina resume y evalúa los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, y geográficos.

Ponderación

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

Calificación

Amenaza importante= 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad importante= 4

Resultado

Oscilación entre 1.0 (bajo) y 4.0 (alto)

Promedio = 2.5

Gráfico 5.2 Matriz de Factores Externos (Oportunidades y amenazas) POAM

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN 1-4	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1 • Contratación de personal mediante la gestión de competencia	0.30	3	0.9
O2 • Eficiencia de los puestos de trabajo.	0.15	2	0.3
O3 • Crecimiento de los colaboradores a nivel académico.	0.10	3	0.3
AMENAZAS			
A1 • Personal desmotivado que busque mejor oportunidad en la competencia	0.18	1	0.2
A2 • Salarios mas atractivos en la competencia	0.15	2	0.3
A3 • Competencia con personal mejor capacitado.	0.12	1	0.1
TOTAL	1.0		2.1

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

El total ponderado de los factores externos es 2.1, lo que indica que la empresa por debajo del promedio que es 2.5, es decir que el medio ambiente externo es desfavorable para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., por lo tanto necesita estrategias para aprovechar las oportunidades.

Gráfico 5.3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 ● Estabilidad laboral. F2 ● Hay buen clima laboral. F3 ● Interés por capacitar al personal</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 ● Contratación de personal mediante la gestión de competencia. O2 ● Eficiencia de los puestos de trabajo. O3 ● Crecimiento de los colaboradores a nivel académico.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 ● Escaso recurso humano con habilidades y destrezas para ocupar determinado cargo. D2 ● Inexistencia de revisión y actualización de los perfiles de puestos. D3 ● No existe una adecuada comunicación entre empleados y administradores</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 ● Personal desmotivado que opte por buscar mejor oportunidad en la competencia. A2 ● Salarios más atractivos en la competencia A3 ● competencia con personal mejor capacitado.</p>

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cynthia Garcés

5.8.1.3 Formulación de estrategias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Pinto (2000), manifiesta que las estrategias se utilizan para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

En el análisis con la matriz FODA efectuado a la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se ha encontrado que tiene fortalezas muy importantes al igual que las oportunidades que se pueden aprovechar para reducir las amenazas del exterior y las debilidades pueden ser reducidas.

Las estrategias a aplicar son las siguientes:

Estrategias FO.- Son para atacar. Usan fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores.
- Mantener un excelente ambiente laboral.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Estrategias DO.- Son para movilizar. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

- Diseñar un plan de evaluación del desempeño de los empleados.
- Establecer un sistema revisión y actualización de los perfiles de los puestos de trabajo.

Estrategias FA.- Son para defender. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar las repercusiones de las amenazas externas.

- Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
- Describir detalladamente el diseño de puestos.
- Mantener capacitaciones continuas a personal

Estrategias DA Para reforzar. Pretender disminuir debilidades internas y evitar amenazas del entorno.

- Establecer una política de salarios en base a competencias.
- Implementar un mecanismo para mejorar la comunicación entre empleados y el jefe.
- Promover políticas que estén dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los empleados.

5.8.2 Esquema de la propuesta del diseño de modelo de gestión de talento humano para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., basado en el modelo de Martha Alles

- Definición de la misión y visión de la empresa.

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas para la empresa.
 - Borrador de Competencias propuestas para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
 - Encuesta para la validación e identificación de competencias para la Empresa Provemarcas Cía. Ltda
 - Competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

- Elaboración de un diccionario de competencias cardinales y específicas por área y por puesto de trabajo para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

- Implantación del modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
 - Reclutamiento y selección por competencias
 - Formación y desarrollo por competencias
 - Evaluación del desempeño por competencias

La propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., contribuye al cumplimiento de los objetivos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del grupo humano, para lo cual seguiremos el modelo propuesto por Martha Alles.

5.8.2.1 Definición de la misión y visión de la empresa.

Para determinar las competencias se empieza por definir y revisar la Misión y Visión de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Misión

Desarrollar Mercado para productos de alta calidad y amigables con el medio ambiente. Apoyados en un grupo humano en constante capacitación y crecimiento profesional.

Visión

Superar las expectativas de crecimiento mediante el aprovechamiento eficaz de las oportunidades que brinda el mercado de productos de nuestro portafolio.

Revisión

- Es simple, clara y directa
- Es comprensible
- Define a donde se quiere llegar
- Expresa el servicio que presta la empresa, no el producto
- Aporta orientación para hacer lo correcto

Se ha revisado y analizado la misión y visión de Provemarcas Cía. Ltda., determinando que cumplen con las variables de contenido necesarias, establecen las políticas de la empresa existiendo consecuencia a los objetivos; por lo que únicamente se recomienda se revisen constantemente.

5.8.2.2 Definición de las Competencias tanto Cardinales como Específicas

“Competencia es la característica de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p. 24). En función de la estrategia de la organización, las competencias se clasifican en:

- Competencias Cardinales: Aquellas que deben tener todos los integrantes de la empresa.

- Competencias Específicas: Para cierto grupo de personas ya sea por área o por funciones.


Se propone la definición de las competencias cardinales en base a la misión y visión de la empresa y las competencias específicas por área y por puestos de trabajo de acuerdo a los perfiles profesionales en base a un análisis personal.

Conjuntamente con el panel de expertos que está conformado por el gerente general, el gerente administrativo-financiero, y el gerente de ventas, se ha examinado el diccionario de competencias de Martha Alles para establecer un primer borrador de

competencias tanto cardinales como específicas para la empresa Provemarcas
Compañía Ltda., mismo que se muestra a continuación:

5.8.2.2.1 Borrador de Competencias propuestas para la empresa Provemarcas Compañía Ltda.

Gráfico 5.4 Borrador de competencias.

 BORRADOR DE COMPETENCIAS PROPUESTAS LA PARA EMPRESA PROVEMARCAS CÍA. LTDA.	
Competencias Cardinales	
Visión estratégica	
Ética y Transparencia	
Integridad	
Innovación	
Orientación a resultados	
Responsabilidad	
Competencias Específicas por Área	
Desarrollo del equipo	
Pensamiento estratégico	
Capacidad de planificación y organización	
Toma de decisiones	
Liderazgo	
Empatía y confianza	
Integridad	
Competencias Específicas por Puesto	
Disciplina personal y productividad	
Colaboración	
Iniciativa	
Perseverancia	
Capacidad de planteamiento y control	
Orientación a resultados	
Pensamiento estratégico	
Compromiso	
Creatividad	
Capacidad de Planificación y Organización	
Liderazgo	
Negociación	
Habilidad analítica	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Trabajo en equipo	
Conocimiento del mercado	
Dinamismo y energía	

Elaborado por Cynthia Garcés

Para la definición y descripción del grado de desarrollo de las competencias tanto cardinales como específicas para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se asignarán los niveles de evaluación propuestos por Martha Alles:

- Nivel A: Excelente
- Nivel B: Muy Bueno
- Nivel C: Regular- medio
- Nivel D: Debe Mejorar

Para la validación e identificación de las competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se realizará una encuesta a cada uno de los miembros del panel de expertos integrados por la Gerencia General, Gerencia Administrativo-Financiera y Gerencia de Ventas, quienes tienen conocimiento de los cargos que se encuentran bajo su dependencia.

5.8.2.2.2 Formato de encuesta para la validación e identificación de competencias para la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.,

Gráfico 5.5 Formato de Encuesta

Estimado participante se solicita muy comedidamente responda la siguiente encuesta, la información que se recabe tiene por objeto la realización de un proyecto de investigación, cuyo tema es Desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.						
Instrucciones						
1. Marque con una x las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto.						
2. Marque con una x el valor del nivel que requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.						
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerir otras competencias.						
Área:						
Puesto :						Observaciones
Competencias Cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Competencias Específicas por Área						
Competencias específicas por puesto						

Elaborado por: Cynthia Garcés

5.8.2.2.3 Competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

De las competencias evaluadas en el borrador y de los resultados de las encuestas realizadas, la asignación y validación de las competencias para empresa Provemarcas Cía. Ltda., quedarán establecidas de la siguiente manera:

Gráfico 5.6 Competencias


 COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROVEMARCAS CÍA. LTDA.			
GERENCIA	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS POR ÁREA	COMPETENCIAS POR PUESTOS
Gerencia General	Visión estratégica Orientación a resultados Ética y transparencia Innovación Responsabilidad	Pensamiento estratégico Toma de decisiones Liderazgo Capacidad de planificación y organización	Pensamiento y habilidad analítica Disciplina personal y productividad Orientación a resultados
Administrativo-Financiera		Pensamiento estratégico Toma de decisiones	Orientación a resultados Pensamiento y habilidad analítica Disciplina personal y Productividad Colaboración
Ventas		Pensamiento estratégico capacidad de planificación y organización Toma de decisiones	Profundidad en el conocimiento de los productos Disciplina personal y productividad Negociación Orientación a resultados

Elaborado por: Cynthia Garcés

Estas competencias se han presentado al directorio de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., para su aprobación y en base a éstas elaborar el respectivo Diccionario de Competencias.

5.8.2.3 Elaboración del Diccionario de Competencias

Gráfico 5.7 Diccionario de Competencias

 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROVEMARCAS CÍA. LTDA.			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Ética y transparencia	La ética se fundamenta en los valores, morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y el respeto de las políticas de la empresa	A	Establece los parámetros de trabajo para sí mismo basado en el respeto, principio y bajo las políticas de la empresa.
		B	Dirige el área a su cargo y actúa con respeto, principios, valores morales, bajo las políticas de la empresa.
		C	Conduce a su grupo y los orienta a actuar con respeto, principios morales, y bajo las políticas de la empresa.
		D	Actúa con respeto, principios, valores morales y bajo las políticas de la empresa
Orientación a resultados	Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo los más altos niveles de rendimiento. En el marco de las estrategias de la organización.	A	Trabaja para conseguir los objetivos planteados, construyendo con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos
		B	Compromete a su equipo al logro de sus objetivos considerando los objetivos de la empresa
		C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa
		D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignen
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la empresa, los socios.	A	Presenta una solución novedosa o original a la medida de los requerimientos de las actividades que realiza la empresa
		B	Presenta soluciones a problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
		C	Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o soluciones utilizando su experiencia en otras similares
		D	Aplica o recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral	A	Fomenta y cumple con las actividades y objetivos de la empresa, así genera un buen ambiente de trabajo
		B	Impulsa y cumple con las actividades y objetivos asignados a su área y promueve un buen ambiente de trabajo
		C	Alcanza con sus colaboradores sus objetivos de su área y así mantienen un adecuado clima de trabajo
		D	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.
		B	Comprende los cambios del entorno, y las oportunidades. Detecta nuevas oportunidades de negocio.
		C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.
		D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado,
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa para luego seleccionar la alternativa adecuada con fin de lograr el mejor resultado.	A	Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver, y especialmente ante situaciones críticas o sensibles para la empresa.
		B	Establece las mejores opciones desde diferentes puntos de vista para la selección de la mejor opción en función de los objetivos
		C	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas en función de los objetivos de la empresa.
		D	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver, y con los recursos que se asignen.
Liderazgo	Habilidad para orientar, motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	A	Orienta a su equipo en una sola dirección, fija sus objetivos y realiza su seguimiento
		B	El grupo lo percibe como líder, fija sus objetivos y realiza su seguimiento.
		C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza su seguimiento
		D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultad para fijar objetivos aunque puede ponerlos En marcha y hacer su seguimiento.
Capacidad de organización y planificación	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos	A	Prevé en situaciones o problemas puntos críticos, también establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos e información.
		B	Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos.
		C	Establece sus objetivos, plazos y prioridades para la realización de la tareas, verificando la eficacia del trabajo y de la información.
		D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO			
Pensamiento y habilidad Analítica	Capacidad de realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas y los analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos, y establece conexiones relevantes entre datos numéricos.
		B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes y estableciendo conexiones entre los mismos
		C	Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar datos.
Orientación a resultados	Es la tendencia a logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo los más altos niveles de rendimiento. En el marco de las estrategias de la organización.	A	Trabaja para conseguir los objetivos planteados, construyendo con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos
		B	Compromete a su equipo al logro de sus objetivos considerando los objetivos de la empresa
		C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa
		D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignen
Disciplina personal y productividad	Apoya e instrumenta decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones difíciles. prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en beneficio de la empresa y de los objetivos comunes
		B	Apoya e instrumenta las directivas que recibe y establece objetivos que superan el promedio y los cumple casi siempre
		C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que con raras ocasiones el mismo alcanza.
		D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. No siempre cumple con los objetivos establecidos.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral	A	Fomenta y cumple con las actividades y objetivos de la empresa, así genera un buen ambiente de trabajo
		B	Impulsa y cumple con las actividades y objetivos asignados a su área y promueve un buen ambiente de trabajo
		C	Alcanza con sus colaboradores sus objetivos de su área y así mantienen un adecuado clima de trabajo
		D	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales

Negociación	Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación centrándose en el problema y no en la persona	A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios tanto para el cliente como para la empresa
		B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la empresa.
		C	Realiza acuerdos satisfactorios para la empresa, pero no siempre considera el interés de los clientes
		D	Tiene en cuenta los objetivos de la empresa y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la empresa u organismos externos con los que se tenga que interactuar	A	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales.
		B	Alienta al buen desarrollo de las actividades por medio de sus actitudes.
		C	Comprende la necesidad de que todos colaboren ya sea integrantes de la misma área o de las demás para la consecución de los objetivos de la empresa.
		D	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas. y con los recursos que se le asignen.

Fuente: (Alles, 2005) adaptado
Elaborado por: Cynthia Garcés

5.8.2.4 Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Según Alles (2009), “Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencia, el primer proceso que deberá encarar –una vez definidas las competencias- es la descripción de puestos por competencias” (p.89).

“La asignación de competencias a puestos se denomina al ‘armado’ o ‘arquitectura’ a los primeros pasos o etapas de su construcción. El armado del modelo culmina con la asignación de competencias a puestos, para lo cual se utilizará el diccionario de competencias” (Alles, 2009, p. 79).

A continuación se realizará el proceso de levantamiento de perfiles y descripción de puestos de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., a los siguientes cargos:


- Gerente General 1
- Gerente Administrativo-Financiero (Contadora) 1
- Gerente de ventas (supervisor General) 1
- Auxiliar de contabilidad 2
- Cajeras 2
- Supervisores de ventas 2
- Vendedores 22
- Bodeguero 1
- Ayudante de bodega 1
- Auxiliar de servicios generales 1
- Conserje 1

Gráfico 5.8 Descripción del cargo por competencias para Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Gerente General			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Presidencia			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	3 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Administrador de Empresas o carreras afines			
Edad:	40 años en adelante			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Es el líder de la empresa quien toma decisiones para el logro de los objetivos.			
Actividades del cargo	Organiza la estructura de la empresa, dirige y controla las actividades de sus colaboradores. Decide en el reclutamiento, selección y contratación del personal. Responsable en el cumplimiento de las funciones y objetivos de las diferentes áreas. Supervisa los inventarios para su respectiva reposición.			
Estudios Complementarios:	Computación, Administración, Finanzas, Ventas			
Idiomas:	Español 100%, Inglés 70%			
Género:	Masculino			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica	x			
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico	x			
Toma de decisiones	x			
Liderazgo	x			
Capacidad de planificación y organización		x		
Específicas por puesto				
Disciplina personal y productividad		x		
Pensamiento y habilidad analítica	x			
Orientación a resultados	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar	x			
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido			x	


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.9 Descripción de cargo por competencias para Gerente Administrativo-Financiero

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Contadora			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	3 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Ingeniero en Contabilidad y auditoría o afines			
Edad:	30 años en adelante			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Administrar los recursos administrativos y financieros, flujos de efectivo, análisis financiero.			
Actividades del cargo	Elabora el presupuesto. Controla el gasto que tienda al ahorro. Pago oportuno al personal. Emite los pagos a proveedores previa autorización de gerencia. Elabora los análisis de situación financiera. Supervisa la facturación y controla que las cobranzas sean a tiempo. Emisión oportuna de estados financieros			
Estudios Complementarios:	Computación, Administración, Finanzas.			
Idiomas:	Español 100%, Inglés 70%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico	x			
Toma de decisiones		x		
Específicas por puesto				
Orientación a resultados			x	
Pensamiento y habilidad analítica	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar			x	
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido			x	


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.10 Descripción de cargo por competencias para Gerente de Ventas (supervisor general)

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Supervisor Jefe			
Área:	Ventas			
Reporta a:	Gerencia			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	2 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Ingeniero en Marketing o afines			
Edad:	30 años en adelante.			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Cumplir las metas de ventas. Coordina con los supervisores y vendedores los planes de trabajo.			
Actividades del cargo	Encargado de coordinar y supervisar las ventas. Responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas. Encargado de mantener la buena imagen de las marcas y la satisfacción del cliente. Dispuesto a hacer trabajo fuera de la oficina a más de la jefatura. Resuelve posibles problemas con los clientes.			
Estudios Complementarios:	Computación, Administración de rutas, ventas			
Idiomas:	Español 100%, Inglés 70%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
Toma de decisiones		x		
Específicas por puesto				
Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Disciplina personal y productividad		x		
Negociación	x			
Orientación a resultados	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar	x			
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido			x	


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.11 Descripción de cargo por competencias para supervisor de ventas

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Supervisor de ventas			
Área:	Ventas			
Reporta a:	Supervisor jefe			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	2 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Ingeniero en Marketing o afines			
Edad:	30 años en adelante.			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Cumplir las metas de ventas. Coordina con los vendedores y el supervisor jefe los planes de trabajo.			
Actividades del cargo	Encargado supervisar y planificar las ventas y atención al cliente. Alcanzar el cumplimiento de los objetivos de ventas. Planifica las rutas de los clientes. Vigila que los productos estén en las pechas de los clientes			
Estudios Complementarios:	Computación, Administración de rutas, ventas			
Idiomas:	Español 100%, Inglés 70%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
Toma de decisiones		x		
Específicas por puesto				
Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Disciplina personal y productividad		x		
Negociación	x			
Orientación a resultados	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar	x			
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido			x	


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.12 Descripción de cargo por competencias para vendedor

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Vendedor			
Área:	Ventas			
Reporta a:	Supervisor			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	2 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Ingeniero en Marketing o afines			
Edad:	Máximo 40 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Brindar satisfacción en el servicio y atención a los clientes para lograr lealtad y preferencia.			
Actividades del cargo	Orientar al cliente en su decisión de compra, sugiriendo la compra de mercadería adicional o complementaria. Intervenir para la exhibición y acomodo de los productos en las perchas del cliente. Verificar que exista publicidad de los productos en el punto de venta. Revisar fechas de caducidad de los productos. Tomar pedidos y efectuar la cobranza con crédito máximo de 8 días.			
Estudios Complementarios:	Computación, Administración de rutas, ventas			
Idiomas:	Español 100%, Inglés 70%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico		x		
Capacidad de planificación y organización	x			
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Disciplina personal y productividad			x	
Negociación	x			
Orientación a resultados	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar	x			
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido				x


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.13 Descripción de cargo por competencias para vendedor

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Cajera			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	1 año en cargos similares			
Título para el Puesto:	Mínimo contador bachiller			
Edad:	Máximo 35 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Recepción, entrega y custodia de dinero y cheques producto de la recaudación efectuada por los vendedores.			
Actividades del cargo	Tiene a su cargo caja chica. Registra los movimientos diarios de caja. Archiva los recibos de ingreso por caja. Verifica que los ingresos de caja coincidan los depósitos bancarios. Realiza depósitos bancarios.			
Estudios Complementarios:	Computación.			
Idiomas:	Español 100%, Inglés básico			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Específicas por área				
Pensamiento estratégico		x		
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados		x		
Pensamiento y habilidad analítica		x		
Disciplina personal y productividad	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar				x
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo				x
Iluminación y ruido				x


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.14 Descripción de cargo por competencias para Auxiliar de Contabilidad

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Auxiliar de contabilidad			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	1 año en cargos similares			
Título para el Puesto:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria o afines			
Edad:	Máximo 35 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Efectuar la actualización de movimientos contables para facilitar la emisión de reportes financieros.			
Actividades del cargo	Archiva y mantiene actualizado los archivos de comprobantes, remuneraciones y otros archivos administrativos. Efectúa el cierre contable del mes. Realiza las conciliaciones bancarias. Elabora documentos para declaraciones y pago de impuestos.			
Estudios Complementarios:	Computación.			
Idiomas:	Español 100%, Inglés básico			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados		x		
Específicas por área				
Pensamiento estratégico		x		
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados		x		
Pensamiento y habilidad analítica		x		
Disciplina personal y productividad	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar				x
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo				x
Iluminación y ruido				x


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.15 Descripción de cargo por competencias para Bodeguero

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Bodeguero			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	2 años en cargos similares			
Título para el Puesto:	Estudios de Administración de empresas o afines			
Edad:	Máximo 35 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Recepción y salida de la mercadería y su adecuado almacenamiento y resguardo.			
Actividades del cargo	Controlar los ingresos y salida de la mercadería. Custodiar la mercadería a su cargo. Realizar los despachos de mercadería solicitada por los vendedores. Controlar la rotación y caducidad de los productos. Mantener actualizados los inventarios			
Estudios Complementarios:	Computación, capacitación relacionada a bodega.			
Idiomas:	Español 100%, Inglés básico			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia	x			
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados		x		
Específicas por área				
Pensamiento estratégico	x			
Toma de decisiones		x		
Específicas por puesto				
Orientación a resultados	x			
Pensamiento y habilidad analítica		x		
Disciplina personal y productividad		x		
Colaboración		x		
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar				x
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo				x
Iluminación y ruido				x


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.16 Descripción de cargo por competencias para Ayudante de bodega

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Ayudante de bodega			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	1 año en cargos similares			
Título para el Puesto:	Mínimo bachiller			
Edad:	Máximo 30 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Labores de apoyo al bodeguero, coordina las necesidades de transporte para el envío de la mercadería.			
Actividades del cargo	Controlar los ingresos y salida de la mercadería. Revisar que los productos que ingresan coincidan con los de la compra. Clasificar y ordenar los productos.			
Estudios Complementarios:	Computación, manejo de bodegas.			
Idiomas:	Español 100%, Inglés básico			
Género:	Masculino			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica		x		
Ética y transparencia		x		
Responsabilidad	x			
Innovación		x		
Orientación a resultados		x		
Específicas por área				
Pensamiento estratégico		x		
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados	x			
Pensamiento y habilidad analítica		x		
Disciplina personal y productividad	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar				x
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo				x
Iluminación y ruido				x


Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.17 Descripción de cargo por competencias para Auxiliar de servicios generales

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Auxiliar de servicios generales			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	No necesaria			
Título para el Puesto:	Instrucción media			
Edad:	Máximo 30 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Encargado de sacar copias de los documentos y la entrega de la documentación dentro y fuera de la empresa.			
Actividades del cargo	Recepta la documentación, la registra y la lleva a la oficina correspondiente dentro y fuera de la empresa. Se encarga de sacar copias de los documentos. Revisa que los equipos de oficina estén en buen estado. Realiza los depósitos en el banco correspondiente.			
Estudios Complementarios:	Relaciones Humanas.			
Idiomas:	Español 100%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica			x	
Ética y transparencia		x		
Responsabilidad	x			
Innovación			x	
Orientación a resultados		x		
Específicas por área				
Pensamiento estratégico			x	
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados	x			
Pensamiento y habilidad analítica			x	
Disciplina personal y productividad	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar				x
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo				x
Iluminación y ruido				x

Elaborado por: Cynthia Garcés

Gráfico 5.18 Descripción de cargo por competencias para Conserje

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:	Conserje			
Área:	Administrativa			
Reporta a:	Gerencia Administrativo-Financiero			
Horario:	08H00 – 18H00			
Experiencia:	No necesaria			
Título para el Puesto:	Instrucción media			
Edad:	Máximo 30 años			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.				
Misión del cargo	Encargado de la higiene y limpieza de las instalaciones de la empresa.			
Actividades del cargo	Realizar diariamente la limpieza de las oficinas y mobiliario. Mantener en buen estado los enseres necesarios para efectuar su labor. Realizar aseo de emergencia si es necesario. Recolectar la basura y depositarla en los contenedores establecidos.			
Estudios Complementarios:	Relaciones Humanas.			
Idiomas:	Español 100%			
Género:	Indistinto			
COMPETENCIAS.				
Grado	A	B	C	D
Cardinales				
Visión Estratégica			x	
Ética y transparencia		x		
Responsabilidad	x			
Innovación			x	
Orientación a resultados		x		
Específicas por área				
Pensamiento estratégico			x	
Toma de decisiones			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados	x			
Pensamiento y habilidad analítica			x	
Disciplina personal y productividad	x			
Colaboración	x			
Condiciones de trabajo	SI		NO	
Requiere viajar			x	
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo			x	
Iluminación y ruido			x	

Elaborado por: Cynthia Garcés

5.8.2.5 Implantación del modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

La implantación del modelo de gestión de talento humano para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se basa en los tres pilares fundamentales según lo propone Martha Alles:

- Reclutamiento y Selección
- Formación y Desarrollo
- Evaluación del desempeño

5.8.2.5.1 Reclutamiento y Selección por competencias

Para Alles (2009), “el reclutamiento es una actividad de divulgación, es decir la convocatoria de candidatos y la selección es la actividad de clasificación mediante la cual se escoge a la persona con mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido” (p.168).

a. Reclutamiento por competencias

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe una vacante en la empresa, el jefe de talento humano solicita al gerente la autorización para que sea llenada. En primera instancia se lo hace mediante concurso interno, siempre y cuando los candidatos que se presenten cumplan con el perfil del cargo; caso contrario, se reclutará aspirantes

externos de la institución; para este reclutamiento se recurrirá a avisos en la prensa escrita local.

A continuación se propone un modelo de anuncio de reclutamiento de talento humano para la empresa Provemarcas Compañía Ltda., como en indica en el gráfico 5.19

Gráfico 5.19 Modelo de anuncio de Reclutamiento


 PROVEMARCAS CÍA. LTDA.	
Requiere contratar un vendedor	
Actividades a desarrollar	
Dar un servicio personalizado a los clientes y asesorarlos sobre los productos de nuestro portafolio, las innovaciones del mes y promociones vigentes.	
Conocer los beneficios y características de nuestros productos	
Cumplir con las metas de ventas mensuales.	
Abrir canales de distribución	
Formación Académica	
Carrera universitaria en Marketing o afines	
Conocimiento de merchandising.	
Requisitos indispensables	
Experiencia 2 años en cargos similares	
Edad máxima 40 años	
Competencias	
Ética y transparencia	
Responsabilidad	
Innovación	
Orientación a resultados	
Negociación	
Habilidades personales y para ventas	
Beneficios	
Sueldo básico mas comisiones por ventas	
Estabilidad Laboral	
Enviar currículum vitae al correo electrónico provemarcas@hotmail.com	

b. Selección por competencias

Luego del reclutamiento y en base a la descripción del cargo se procede a seleccionar al candidato que cumpla con el perfil requerido por la empresa, el jefe de talento humano se encargará de seguir los siguientes procedimientos:

- El currículum vitae presentado por los aspirantes debe compararse con el perfil y las competencias del puesto y los que más se adapten a estos requerimientos serán preseleccionados.
- Se procede con una entrevista preliminar a los candidatos preseleccionados para luego tomarles una prueba de conocimiento y un test psicológico de personalidad, mismo que permitirá identificar como la persona actuaría en momentos de estrés o trabajo bajo presión.
- Estas pruebas serán evaluadas y servirán para escoger a los mejores candidatos para conformar una terna, y en base a ésta elaborar un cuadro comparativo de los resultados obtenidos de la información presentada y de las pruebas realizadas

Gráfico 5.20 Comparación de resultados entre candidatos

 COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS			
Campos Evaluados	Candidato A	Candidato B	
Candidato C			
Experiencia Requerida			
Conocimientos Especiales			
Idiomas Requeridos			
Competencias Requeridas			
Características personales requeridas			
Otros factores importantes para el cargo			

Fuente: (Martha, 2009)
Elaborador por: Cynthia Garcés

- Este cuadro comparativo será analizado por el gerente, quien procederá con las “entrevistas por competencias: la clave es detectar los comportamientos observables en el pasado en una relación con la competencia que se desea evaluar” (Alles, 2005, p. 36).

- El último paso será la contratación, el nuevo empleado deberá presentar la documentación solicitada y luego se procederá a la inducción organizacional y técnica.

5.8.2.5.2 Formación y Desarrollo por Competencias

“Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. Es lo que se llama desarrollo de competencias” (Alles, 2009, p. 92)

Capacitación y Entrenamiento

Alles (2009), manifiesta “La capacitación debe estar siempre con el puesto, con los planes de carreras y con los planes de la organización, su misión, visión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa” (p.219).

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos, siempre en relación con la misión y visión de la empresa., sus objetivos de


negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. (Alles, 2009, p. 219)

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, en la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se deberá seguir los siguientes pasos:

- Determinar si hay la necesidad de capacitación y entrenamiento en las diferentes áreas
- Identificar las deficiencias y cual es el objetivo de la capacitación para dar solución a los problemas de rendimiento
- Establecer el tipo de capacitación y entrenamiento se debe aplicar con el fin mejorar el desempeño en cada puesto.

Se propone el siguiente formato para presentar y registrar los resultados de la capacitación:

Gráfico 5.21 Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento

 FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	
Nombre	
Departamento:	
Cargo:	
Fecha:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES REQUERIDA	CAPACITACIÓN
Nota: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDA	CAPACITACIÓN
Observaciones	

Fuente: (Dota & Samaniego, 2015)
Elaborado por: Cynthia Garcés

El área de talento humano será la responsable de la planificación y coordinación del entrenamiento y capacitación para el personal de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., en base a sus necesidades.

Existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se propone el método del codesarrollo que según Alles (2009) “son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias” (p. 231), es decir son los tradicionales cursos de capacitación.

5.8.2.5.3 Evaluación del desempeño por competencias

“Para evaluar el desempeño por competencias primero es necesario tener la descripción de los puestos por competencias, el entrenamiento de los evaluadores es una herramienta para el exitoso proceso de evaluación” (Alles, 2005, p. 38).

Para la evaluación del desempeño en la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se propone la aplicación de la evaluación de 180° durante el primer año de la implantación del modelo, como paso previo a la de 360°, como lo recomienda Alles (2009) en la que intervendrán los jefes, sin incluir a los subordinados, para en el segundo año completar el círculo, es decir, incorporar a los supervisados.

Como evaluadores intervendrán los clientes internos, que son los miembros de la empresa; los pares que son los empleados con una misma jerarquía, con las mismas o similares funciones; el jefe directo, que es la persona responsable de un área o un

grupo de empleados, los subordinados que son los empleados dependientes de un jefe inmediato; y finalmente el mismo empleado se encargará de desarrollar una autoevaluación, de manera ética y responsable.

Es importante una capacitación periódica a los evaluadores, ya que esto hace exitosa la implantación de un sistema de evaluación de desempeño, debe especificar la metodología que se utilizará, se informará de forma clara el Cómo, Para Qué y Cuándo se desarrollará la evaluación y se aplicará un adecuado formato de evaluación.

El área de talento humano será la encargada de efectuar el correspondiente seguimiento al proceso de evaluación para establecer los correctivos y los períodos de capacitación, los subordinados pueden expresar sus inquietudes a sus superiores para lo cual se pueden desarrollar dos tipos de acciones como lo propone Alles:

- **Generales:** Cuando la empresa determine que las competencias no cumplen con sus expectativas y que se deben incluir dentro de las capacitaciones actividades para el desarrollo de los objetivos y de las competencias.

- **Particulares:** Se darán recomendaciones o sugerencias (lecturas sugeridas) a cada uno de los evaluados para el autodesarrollo, es decir informarles como pueden desarrollar las distintas competencias.

Para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., se propone el siguiente formato de evaluación del desempeño por competencias:


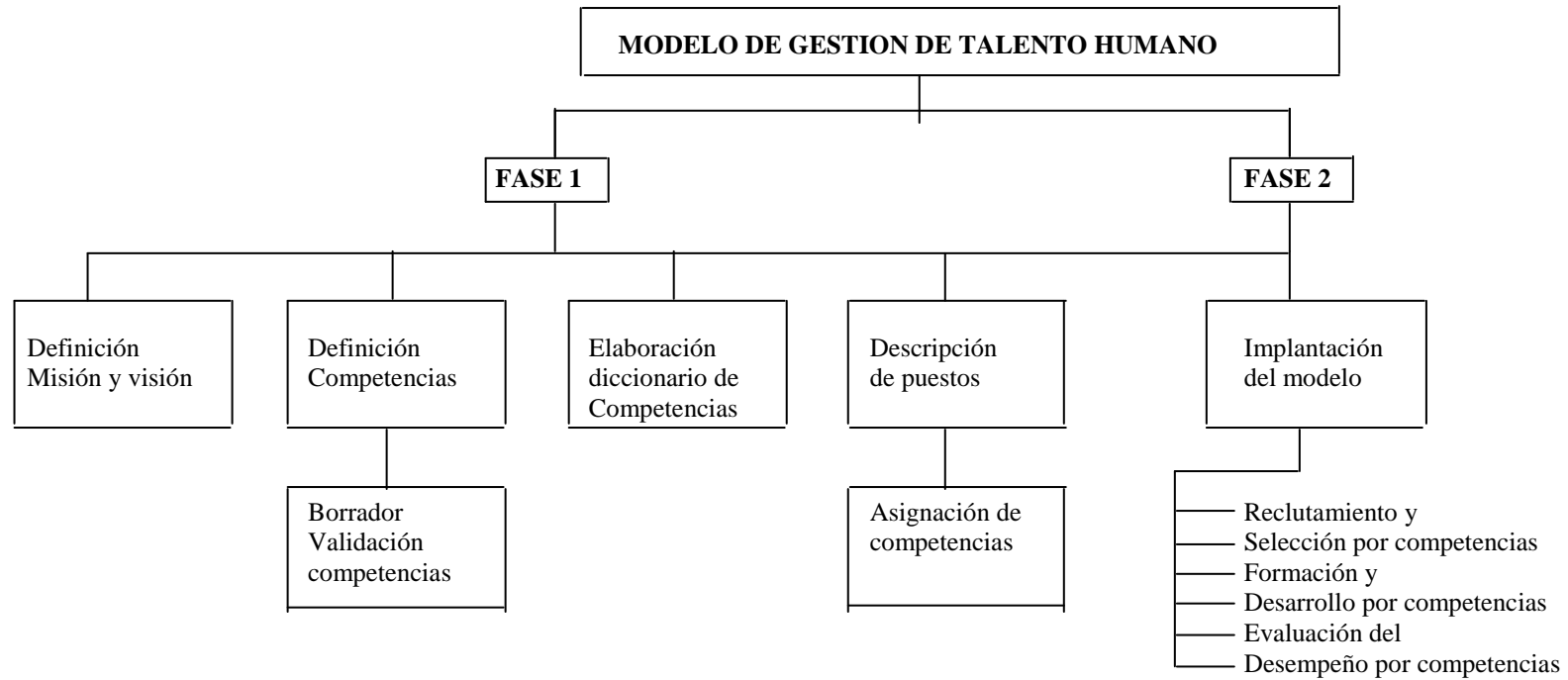
 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
DATOS DEL EVALUADO				
Apellidos y nombres:		Puesto actual:		
Área:				
DATOS DEL EVALUADOR				
Apellidos y nombres:		Puesto actual:		
Área:				
Análisis del Rendimiento:				
Objetivos de gestión		Ponderación	Nivel de Consecución (1 a 5)	Comentarios
Recomendaciones				
Debe mejorar	Acción propuesta		Fechas o plazos	
EVALUACION POR COMPETENCIAS				
Competencia				
Lea detenidamente las cinco preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros				
				Escala
Competencias Cardinales				S F P N/A
Total				
				Escala
Competencias Específicas por Área				S F P N/A
Total				
				Escala
Competencias Específicas por Puesto				S F P N/A
Total				
Nota Final		FIRMAS Y COMENTARIOS		
1.- Nunca 3.- Frecuentemente		Evaluado:		
2.- Pocas veces 4.- Siempre		Fecha:		
Describa brevemente las razones por las que usted ha Valorado globalmente a la persona en escala		Firma:		
		Evaluador:		
		Fecha:		
		Firma		
		Superior del Evaluador:		
		Nombre y Apellidos:		
		Puesto:		
		Fecha:		
		Firma:		

Gráfico 5.22 Formulario de evaluación del desempeño por competencias

Fuente: (Alles, 2005) adaptado.
Elaborado por Cynthia Garcés

Gráfico 5.23 Resumen modelo de gestión de talento humano



Fuente: Investigación.
Elaborado por Cynthia Garcés

5.8.3 Administración de la Propuesta

Recursos Humanos

- Dr. Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino
- Personal empresa Provemarcas Cía. Ltda.
- Investigadora Cynthia Garcés

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Carrera de Ingeniería Comercial.
- Laboratorios de Internet de la carrera de Ingeniería Comercial de la PUCESA
- Instalaciones de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.

Recursos Materiales

- Computador
- Impresora
- Memory Flash
- Papel bond
- Infocus
- Carpetas

Recursos Económicos

- Financiamiento: Aporte Personal

5.8.4 Previsión de la Evaluación

Gráfico 5.24 Previsión de la evaluación

¿Qué Evaluar?	El desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias para lograr competitividad para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
¿Por qué Evaluar?	Porque con la evaluación se sabrá los resultados de la implementación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
¿Para qué Evaluar?	Para saber si el modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., ha logrado competitividad.
Indicadores	Eficacia, Eficiencia, Efectividad.
¿Quién Evalúa?	El área de talento humano de la empresa Provemarcas Cía. Ltda.
¿Cuándo Evaluar?	Semestralmente
¿Cómo Evaluar?	Encuesta
Fuentes e instrumentos	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Cynthia Garcés

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego que se ha concluido el proyecto de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa Provemarcas Cía. Ltda. no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, por lo que su personal no tiene las competencias necesarias ni la descripción de cargos para el puesto que ocupa.
- El proceso de Reclutamiento y Selección, no es el adecuado, no siempre se ha seleccionado al candidato que más se adapte a las expectativas y objetivos de la empresa.
- La administración de los subsistemas de recursos humanos es la tradicional, existe autoritarismo, el clima laboral a pesar que no es malo, debe mejorar y las herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal son escasas.

- La rotación de personal en la empresa Provemarcas Cía. Ltda., es alta, lo que ocasiona pérdida de tiempo y dinero, ya que se tiene que volver a realizar nuevamente todos los procesos de gestión de talento humano.

6.2 Recomendaciones

- Poner en práctica de manera inmediata el modelo de gestión de talento humano propuesto en la presente investigación, con el fin de lograr competitividad en la empresa.
- Efectuar mediante competencias los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo y evaluación del desempeño, de esta manera se mejorará la gestión de talento humano en la empresa.
- Implementar programas de capacitación al personal de la empresa Provemarcas Cía. Ltda., en base a las competencias requeridas para cada cargo.
- Revisar periódicamente el modelo de gestión de talento humano desarrollado para la empresa Provemarcas Cía. Ltda., ya que puede ser modificado según el avance de la tecnología y las necesidades requeridas para la descripción de cada puesto.

Bibliografía

- Acuña, G. (2014). *Desarrollo de un modelo de Gestión de Recursos Humanos para optimizar el talento humano en la Escuela de conducción Colorados Drive*. "Tesis no publicada", Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Casos: Gestión por competencia* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *5 Pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Triología : Las 60 competencias más utilizadas* (Vol. I). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.

- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias de la empresa Cimpexa S.A.* "Tesis de Grado no publicada", Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil.
- Calderón, F. (2006). *Seminario-Taller Gestión del Talento Humano por competencias.* Quito: Grupo Portal.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá, Colombia: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coronel, T., & Fárez, M. (2010). *Propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano en base a Competencias Laborales en la empresa "Duramas Compañía. Ltda"*. "Tesis de grado no publicada", Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: Ecoe.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital*

humano en tiempos de transformación (Tercera ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Talento Humano por Competencias: Caso de Aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Período 2014*". "Tesis de grado no publicada", Universidad de Cuenca, Cuenca.

Freire, L. (2008). "*Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias aplicado a la Empresa Provemóvil S.A.*". "Tesis de Grado no publicada", Escuela Politécnica Nacional, Quito.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Lima: McGraw Hill.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Segunda ed.). México: Pearson Educación .

Pérez, R. (2003). Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional. *Escuela de Administracion de Negocios* (47), 46-65.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica*. México.

Reyes, J. (1998). *Gestión por competencias*. Madrid: Andresen Consulting.

Sánchez, E. (2010). *Modelo de Gestión del talento Humano y su incidencia en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad Ambato*. "Tesis de grado no publicada", Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica* (Cuarta ed.). Bogotá: Ram Editores.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosexta ed.). México: CENGAGE Learnig.

Villalva, C. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Quito: Sureditores.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestion del capital humano* (Séptima ed.). México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1 Glosario de términos

- Administración del Talento. Hace referencia al manejo de los recursos internos, dando preferencia a las personas consideradas más capaces, por ejemplo, frente a posibles promociones internas.
- Análisis de puestos. Es una de las etapas o pasos dentro del subsistema de recursos humanos, denominado análisis y descripción de puestos.
- Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.
- Área. Parte de una organización que puede ser diferenciada de otra, por ejemplo, por las funciones que la realiza.
- Área de Recursos Humanos. Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.
- Asignación de competencias a puestos (o cargos). Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo.
- Candidato. Persona que aspira a un determinado puesto o cargo.
- Capacidades. El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

- Capacitación. Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- Capital humano. Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, consideradas como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma.
- Capital intelectual. Conjunto de elementos no materiales que conforman el capital de una organización.
- Clima laboral. Grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems establecidos.
- Colaborador. Persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones, el termino se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otra/s.
- Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Currículo Vitae. Presentación ordenada de la información laboral de una persona
- Desarrollo del talento. Es al mismo tiempo positivo para ellas (aumenta su autoestima, permite su autorrealización) y para la organización (que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados en conocimiento y

competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o en los que se desempeñarán en el futuro.

- Herramientas. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.
- Postulante. Persona que pretende o aspira un determinado puesto o cargo.
- Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.
- Recursos Humanos. Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
- Rotación. En relación con los recursos humanos hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros.
- Subsistema. Segmento de un sistema que por sí solo es coherente y puede llegar a funcionar de manera autónoma sin, por ello, dejar de pertenecer al sistema mayor que integra.

- Subsistemas de Recursos Humanos. El término implica: segmentos del sistema de recursos humanos compuestos por normas, política y procedimientos racionalmente entrelazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Anexo 2 Cuestionario



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Escuela de Administración de Empresas

OBJETIVO

Estimado participante el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la administración de recursos humanos. La información que se recabe tiene por objeto la realización de un proyecto de investigación relacionado con dichos temas para “Desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.”

INSTRUCCIONES

- Se solicita de su colaboración para el desarrollo de un cuestionario que tomará poco tiempo, sus respuestas serán valoradas de manera confidencial, pues el cuestionario es de carácter anónimo.
- Marque con una x la respuesta que usted según su opinión considera adecuada, sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta
- Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder para que exista mayor confiabilidad en los datos recabados.
- Si surge alguna duda consulte al encuestador.

De antemano se agradece la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende.

1. Género del entrevistado

Femenino
Masculino

2. Años de Servicio en la empresa

- Más de 1 año
 Más de 5 años
 Más de 10 años

3. Cargo que ocupa en la empresa

- Ejecutivo
 Jefes y supervisores
 Operativos
 De servicio

Reclutamiento y Selección

4. ¿Por qué medio se enteró de la vacante que actualmente usted ocupa en la empresa?

- Prensa escrita
 Prensa Oral
 Recomendación
 Otra

5. ¿Existe una persona encargada específicamente para el proceso de selección de personal?

- Si
 No

6. ¿Cuando hay una vacante la primera opción para llenarla son los propios empleados?

- Si
 No

Diseño de Puestos y evaluación de desempeño

7. ¿Una vez contratado le indicaron las funciones que debe desempeñar?

- Si
 No

8. ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para que se delimiten de manera técnica las funciones de cada empleado?

Si
No

9. ¿Sus funciones en la empresa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?

Si
No

10. La gestión del desempeño se evalúa

Siempre
De vez en cuando
Nunca

Prestaciones e Incentivos

11. ¿A parte de los beneficios de ley, recibe otros beneficios?

Siempre
Casi siempre
Rara vez
Nunca

12. ¿Está de acuerdo con la remuneración por competencias?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

13. ¿Ha sido ascendido de puesto en alguna ocasión?

Si
No

Formación y Desarrollo

14. ¿Al momento de contratarlo fue capacitado para el puesto que ocupa?

Si
No

15. ¿Hay planes de formación y capacitación en la empresa?

Continuamente

De vez en cuando
 Nunca

16. ¿Considera importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento en la empresa?

Si
 No

Higiene y Seguridad Laboral

17. ¿Esta de acuerdo que haya un diagnostico y prevención de enfermedades laborales?

Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Indiferente
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

18. ¿Existen medidas para prevenir accidentes de trabajo?

Si
 No

Clima Laboral

19. ¿Existe conflicto dentro de la empresa?

Siempre
 De vez en cuando
 Nunca

20. La relación con sus compañeros de trabajo es:

Muy buena
 Buena
 Mala

Gestión Administrativa

21. ¿Considera usted que un trabajo en equipo incrementa la competitividad en el trabajo?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

22. ¿Como califica la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa?

Muy buena
Buena
Mala

23. ¿Considera necesario que el área de recursos humanos debe ser mejorada?

Si
No

24. ¿Piensa usted que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la competitividad?

Si
No

Anexo 3 Formato de encuestas para la validación e identificación de competencias para la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.

FORMATO GERENCIA GENERAL

<p>Estimado participante se solicita muy comedidamente responda la siguiente encuesta, la información que se recabe tiene por objeto la realización de un proyecto de investigación, cuyo tema es Desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.</p> <p>Instrucciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marque con una x las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Marque con una x el valor del nivel que requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario. 3. En caso de que usted crea necesario puede sugerir otras competencias. 						
Área: Gerencia General						
Puesto :					Observaciones	
Competencias Cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Visión estratégica						
Ética y Transparencia						
Responsabilidad						
Innovación						
Orientación a resultados						
Otras						
Competencias Específicas por Área						
Pensamiento estratégico						
Capacidad de planificación y organización						
Toma de decisiones						
Liderazgo						
Otras						
Competencias específicas por puesto						
Disciplina personal y productividad						
Pensamiento y habilidad analítica						
Orientación a resultados						
Otras						

Elaborado por: Cynthia Garcés

FORMATO GERENCIA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

<p>Estimado participante se solicita muy comedidamente responda la siguiente encuesta, la información que se recabe tiene por objeto la realización de un proyecto de investigación, cuyo tema es Desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.</p> <p>Instrucciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marque con una x las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Marque con una x el valor del nivel que requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario. 3. En caso de que usted crea necesario puede sugerir otras competencias. 						
Área: Administrativo-Financiera						
Puesto :					Observaciones	
Competencias Cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Visión estratégica						
Ética y Transparencia						
Responsabilidad						
Innovación						
Orientación a resultados						
Otras						
Competencias Específicas por Área						
Pensamiento estratégico						
Toma de decisiones						
Otras						
Competencias específicas por puesto						
Colaboración						
Disciplina personal y productividad						
Pensamiento y habilidad analítica						
Orientación a resultados						
Otras						

Elaborado por: Cynthia Garcés

FORMATO GERENCIA VENTAS

<p>Estimado participante se solicita muy comedidamente responda la siguiente encuesta, la información que se recabe tiene por objeto la realización de un proyecto de investigación, cuyo tema es Desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano para lograr competitividad en la Empresa Provemarcas Cía. Ltda.</p> <p>Instrucciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marque con una x las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Marque con una x el valor del nivel que requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario. 3. En caso de que usted crea necesario puede sugerir otras competencias. 							
Área: Gerencia de Ventas							
Puesto :						Observaciones	
Competencias Cardinales		Aprobación	A	B	C	D	
Visión estratégica							
Ética y Transparencia							
Responsabilidad							
Innovación							
Orientación a resultados							
Otras							
Competencias Específicas por Área							
Pensamiento estratégico							
Capacidad planificación y organización							
Toma de decisiones							
Otras							
Competencias específicas por puesto							
Profundidad en el Conocimiento de los productos							
Disciplina personal y productividad							
Negociación							
Orientación a resultados							
Otras							

Elaborado por: Cynthia Garcés