



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA
GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO
EN EL PERÍODO 2015 - 2016.”**

Tesis de grado presentada previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales

Autores:

Escobar Ganchala Verónica Lisseth

Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel

Directora:

Ing. MSc. Ibett Mariela Jácome Lara

Latacunga - Ecuador

Julio - 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2015 - 2016**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Escobar Ganchala Verónica Lisseth

C.I. 050288558-5

.....
Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel

CI 050315837-0



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2015 - 2016”**, de Escobar Ganchala Verónica Liseth y Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel, postulantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio 2016

El Director

.....
Ing. Msc. Ibett Mariela Jácome Lara



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: **Escobar Ganchala Verónica Lisseth, Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel** con el título de tesis: **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2015 - 2016.”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, julio del 2016

Para constancia firman:

.....
Ing. Marlene Salazar
PRESIDENTE

.....
Ing. Roberto Arias
MIEMBRO

.....
Ing. Yadira Borja
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A la universidad por haberme permitido formarme en ella, a mi madre por ser el motor principal en ese proceso, por enseñarme que con dedicación y esfuerzo se puede lograr grandes cosas, a mi tutor de tesis Ing. Ibett Jácome por ser la guía en la elaboración de este trabajo, a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en el logro de mis objetivos.

Verónica

AGRADECIMIENTO

Con gran satisfacción agradezco a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, institución que me abrió sus puertas para poder superarme como profesional y como ser humano, en donde compartí momentos de alegrías como de desánimo, pero que sobre todo me cubrió con su conocimiento que era imprescindible para lograr mi objetivo, por eso siempre mantendré en mente un gran sentimiento de orgullo y respeto.

A la Ingeniera Ibett Jácome por la fraternidad transmitida desde las aulas hasta su guía en la ejecución de nuestra investigación, por su paciencia, su apoyo incondicional y descomedido, por sus consejos que permitieron la culminación de este proyecto, por todo eso siempre la considerare como mi amiga.

Gabriel

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo quiero dedicar a Dios, por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, a mi madre por su apoyo constante tanto moral como económicamente, a mi abuelita por sus consejos, a mi amado hijo Mateo por ser la fuente de inspiración para superarme cada día.

Verónica

DEDICATORIA

Con gran admiración, este trabajo lo dedico a Dios quien me guio en momentos de duda e intriga, quien permitió retomar la dirección en mi diario vivir.

A mis padres quienes fueron los seres para los cuales siempre estaré agradecido y con los cuales no tengo palabras para transmitir el significado de ellos en mi vida, quienes aún frente a las adversidades supieron guiarme, aconsejarme y sobre todo nunca se dieron por vencidos dándome un amor incondicional.

A mi hijo Jimmy, quien es la fuerza que me permite salir adelante, por ser mi motivo para no rendirme a costa de todas las distintas situaciones, y que por el nace el ímpetu de superarme siempre.

Gabriel



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

Latacunga – Ecuador

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2015 - 2016.

Autores:

Escobar Ganchala Verónica Lisseth
Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel

RESUMEN

La presente investigación es desarrollada en la “Distribuidora Avícola Ganadera DAG Cía. Ltda”, permitiendo el establecimiento de pautas para el mejoramiento del desempeño en todas sus áreas, con los resultados obtenidos a través de la investigación se detecta las grandes falencias en la selección del personal al igual que en la determinación y delimitación de tareas, inconvenientes que afectan a la productividad de cada trabajador. El objetivo esencial es el diseño de un modelo de gestión por competencias, que permita mejorar el desempeño laboral en todos los trabajadores que inicia por el proceso de reclutamiento hasta la mejora continua con el fin de obtener personal de calidad en la empresa. Actualmente un modelo de gestión por competencias que logre impactar en el empleado, en sus conocimientos, habilidades, comportamientos y actitud frente a la organización, sin duda incidirá directamente en la productividad de ésta. Además, le ayuda a la empresa a que su Talento Humano se desarrolle dentro de un ambiente propicio y de esta manera se logre cumplir con los objetivos empresariales. Por estas situaciones la empresa permite y colabora con el desarrollo de la propuesta de manera copartícipe y de apoyo. Al disponer de un modelo de gestión por competencias la “Distribuidora Avícola Ganadera DAG Cia. Ltda” puede mejorar su estructura global potencializando al personal de manera individual y colectiva para mejorar su desempeño laboral pudiendo destacarse con su capital humano sobre la competencia.

Palabras Clave:

Manual de Funciones, desempeño laboral, perfiles de puestos de trabajo, talento humano, productividad.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE UNIT
HUMANISTIC SCIENCES

Latacunga – Ecuador

TOPIC: “COMPETENCY MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE JOB PERFORMANCE IN THE DISTRIBUTOR POULTRY LIVESTOCK DAG CIA. LTDA. LOCATED IN THE CITY OF QUITO IN THE PERIOD 2015 - 2016.”

Authors:

Escobar Ganchala Verónica Lisseth

Toapanta Quisaguano Jaime Gabriel

ABSTRACT

This research is developed in the “Distribuidora Avícola Ganadera. DAG .Cia. Ltda ”, allowing the establishment of guidelines for performance improvement in all areas, with the obtained results through research is detected major flaws in the selection of staff as well as the determination and delimitation of tasks, these disadvantages affects the productivity of each worker. The essential objective is to develop a scheme that allows improve work performance on all workers starting from the recruitment process to continuous improvement in order to obtain quality staff in the company. Currently a model of competence management that achieves impact on the employee, in their knowledge, skills, behaviors and attitudes towards the organization, certainly will affect directly to the productivity of this. In addition, it will help the company to develop his human talent within an environment and thus is achieved meet business objectives. For these situations the company allows and assists with the development of the proposed in partner and supportive manner. By providing skills management model the "Distribuidora Avícola Ganadera DAG Cía. Ltda" can improve its overall structure getting better staff individually and collectively to improve their working performance and it may distinguish their human capital over competence.

Keywords:

Function Manual, job performance, job profiles, human talent, productivity.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la Señores Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **ESCOBAR GANCHALA VERÓNICA LISSETH y TOAPANTA QUISAGUANO JAIME GABRIEL**, cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2015 - 2016**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, julio de 2016

Atentamente,

Mgs. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050261735-0

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector de productos balanceados es de suma importancia puesto que es motor en la alimentación de muchos animales domésticos como de granja, en este punto recae la Distribuidora Avícola Ganadera DAG Cía. Ltda. que es la encargada de proporcionar los distintos productos balanceados manteniendo la calidad en el bien comercializado como en el servicio prestado, es en este último caso que la empresa necesariamente debe instaurar procesos en los distintos cargos para mejorar el enfoque hacia el cliente y la organización.

Debido a la complejidad del mercado y la competencia exige que las empresas de productos balanceados aporten con una calidad global tanto al producto como al servicio que reciben sus clientes, para lograrlo se necesita focalizar e identificar los objetivos generales que persigue la empresa y por consiguiente cada uno de los cargos.

En la Distribuidora Avícola y Ganadera se diagnosticó como problema principal la falta de definición de puestos de trabajo con lo cual permitió avanzar con la propuesta general sobre un Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda. en el periodo 2015-2016

La presente investigación consta de tres capítulos, de los cuales:

EL CAPITULO I, se conforma con la investigación teórica que se accede para definir los conceptos, se extraen las distintas citas de autores que corroboran el significado de la investigación al clarificar ideas y así fortalecer el conocimiento teórico sobre los pasos a seguir en el modelo.

EL CAPITULO II, se incorpora la investigación de campo con una breve descripción de la “Distribuidora Avícola y Ganadera” y su diagnóstico situacional, se elabora la matriz de potencialidades y debilidades para determinar la realidad actual en la cual

se encuentra la empresa, en la cual se evidencia que ésta posee problemas de organización al no contar con directrices en las diferentes áreas.

Para conocer el desarrollo de las actividades se efectúan encuestas a los trabajadores de la distribuidora, además se desarrolla una entrevista a la gerencia, y como herramienta de apoyo se utiliza la ficha de observación.

En el CAPITULO III, es el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias se realiza un levantamiento de información, después de recopilar los datos necesarios para la indagación procedemos a la aplicación del método DACUM para la descripción de puestos y competencias, que es la base para la creación de las fichas de puestos de trabajo para cada uno de los cargos, finalmente la indagación culmina al crear las cadenas de valor para la empresa que representen el proceso global de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, y capacitación del personal; los cuales debieron ser elaborados de acuerdo a las competencias establecidas previamente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág. N°
AUTORÍA -----	i
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS -----	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO -----	iii
AGRADECIMIENTO -----	iv
DEDICATORIA -----	vi
RESUMEN -----	viii
ABSTRACT -----	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN -----	x
INTRODUCCIÓN -----	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO -----	xiii

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

	Pág. N°
1.1 Antecedentes Investigativos-----	1
1.2 Categorías fundamentales -----	3
1.3 Administración-----	3
1.3.1 Origen y evolución de la administración. -----	4
1.3.2 Importancia de la administración -----	6
1.4 Gestión administrativa -----	7
1.4.1 Importancia de la gestión administrativa -----	7
1.4.2 Objetivo de los modelos de gestión administrativa. -----	8
1.4.3 Proceso Administrativo -----	8
1.4.4 Gestión por competencias -----	12

1.4.5	Ventajas de la gestión por competencias -----	13
1.5	Modelo de gestión por competencias -----	14
1.5.1	Objetivos del Modelo de gestión por competencias -----	14
1.5.2	Fases de implementación del modelo de gestión por competencias -----	15
1.5.3	Método DACUM -----	21
1.6	Gestión del Talento Humano-----	23
1.6.1	Objetivos de la Gestión de Talento Humano-----	24
1.6.2	Importancia de la Gestión de Talento Humano-----	25
1.6.3	Procesos de la gestión del talento humano -----	26
1.7	Desarrollo del Talento Humano -----	30
1.7.1	Planificación del Talento Humano -----	31
1.7.2	Desarrollo del talento humano -----	32
1.7.3	Desarrollo de competencias -----	32
1.7.4	Competencia laboral-----	33
1.7.5	Beneficios de la competencia laboral -----	33
1.7.6	Competencias básicas -----	34
1.7.7	Competencias genéricas-----	35
1.7.8	Competencias técnicas -----	36
1.7.9	Perfil de cargo -----	37
1.7.10	Perfil del puesto por competencia -----	37
1.7.11	Tipos de perfiles-----	37
1.7.12	Métodos para el análisis y descripción de cargos.-----	38
1.8	Desempeño laboral -----	39
1.8.1	Evaluación del desempeño -----	40
1.8.2	Importancia de la evaluación del desempeño laboral-----	40
1.8.3	Beneficios de la evaluación del desempeño-----	41
1.8.4	Evaluación de desempeño por competencias -----	42
1.8.5	Capacitación -----	42

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Pág. N°

2.1	Identificación de la empresa -----	45
2.1.1	Razón Social -----	45
2.1.2	Ubicación -----	45
2.1.3	Actividad -----	46
2.1.4	Misión -----	46
2.1.5	Visión -----	46
2.1.6	Valores Corporativos -----	46
2.1.7	Principios -----	47
2.1.8	Políticas -----	47
2.1.9	Estructura Organizacional -----	48
2.2	ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO -----	49
2.2.1	Matriz de potencialidades y debilidades -----	60
2.3	Metodología de la investigación -----	61
2.3.1	Objetivos de la investigación -----	61
2.3.2	Fuentes de información -----	61
2.3.3	Diseño Metodológico -----	62
2.3.4	Técnicas -----	63
2.3.5	Instrumentos -----	64
2.3.6	Unidad de estudio -----	64
2.3.7	Análisis e interpretación de los resultados de la Investigación de Campo. --	65
2.4	Análisis General -----	81

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA.

	Pág. N°
3.1 Justificación -----	82
3.1.1 Objetivos -----	83
3.1.2 Descripción de la empresa-----	84
3.1.3 Descripción de la propuesta -----	84
3.1.4 Diccionario de competencias. -----	106
3.1.5 Perfil de puestos de trabajo por competencia. -----	109
3.1.6 Gestión Del Talento Humano -----	133
Conclusiones -----	151
Recomendaciones-----	153
Referencias Bibliográficas -----	155
Anexos -----	159

ÍNDICE DE CUADROS

Pág. N°

CUADRO N° 1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES-----	3
CUADRO N° 2. PROCESO ADMINISTRATIVO -----	9
CUADRO N° 3. SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS -----	11
CUADRO N° 4. MATRIZ DACUM -----	23
CUADRO N° 5. LINEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS -----	25
CUADRO N° 6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL -----	48
CUADRO N° 7. DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA -----	49
CUADRO N° 8. DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN-----	49
CUADRO N° 9 ANÁLISIS DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS-----	50
CUADRO N° 10 ANÁLISIS DEL GERENTE GENERAL -----	52
CUADRO N° 11. ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO -----	54
CUADRO N° 12. ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO -----	55
CUADRO N° 13. ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL -----	57
CUADRO N° 14. MATRIZ DEL PERFIL INTERNO -----	58
CUADRO N° 15. MATRIZ DE POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES.-----	60
CUADRO N° 16. CADENA DE VALOR DEL RECLUTAMIENTO -----	134
CUADRO N° 17. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO -----	134
CUADRO N° 18. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN -----	137
CUADRO N° 19. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN-----	137
CUADRO N° 20. CADENA DE VALOR DE CONTRATACIÓN-----	140
CUADRO N° 21. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN -----	140
CUADRO N° 22. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN -----	143
CUADRO N° 23. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN -----	143
CUADRO N° 24. CADENA DE VALOR DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO	146
CUADRO N° 25. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO --	146
CUADRO N° 26. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	149
CUADRO N° 27. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN-----	149

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág. N°
TABLA N° 1. CONOCIMIENTO DE REQUISITOS.....	65
TABLA N° 2. SOLICITUD DE EMPLEO.....	66
TABLA N° 3. ENTREVISTA DE TRABAJO	67
TABLA N° 4. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	68
TABLA N° 5. PUESTO DE TRABAJO CÓMODO	69
TABLA N° 6. NIVEL DE RIESGO	70
TABLA N° 7. PRESIÓN PSICOLÓGICA SOMETIDA	71
TABLA N° 8. ESFUERZO FÍSICO	72
TABLA N° 9. SALARIO ADECUADO	73
TABLA N° 10. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	74
TABLA N° 11. CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO	75
TABLA N° 12. CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	76
TABLA N° 13. CURSOS DE CAPACITACIÓN	77
TABLA N° 14. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág. N°

GRÁFICO N° 1. CONOCIMIENTO DE REQUISITOS	65
GRÁFICO N° 2. SOLICITUD DE EMPLEO	66
GRÁFICO N° 3. ENTREVISTA DE TRABAJO.....	67
GRÁFICO N° 4. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	68
GRÁFICO N° 5. PUESTO DE TRABAJO CÓMODO.....	69
GRÁFICO N° 6. NIVEL DE RIESGO	70
GRÁFICO N° 7. PRESIÓN PSICOLÓGICA SOMETIDA	71
GRÁFICO N° 8. ESFUERZO FÍSICO.....	72
GRÁFICO N° 9. SALARIO ADECUADO.....	73
GRÁFICO N° 10. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	74
GRÁFICO N° 11. CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO	75
GRÁFICO N° 12. CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	76
GRÁFICO N° 13. CURSOS DE CAPACITACIÓN	77
GRÁFICO N° 14. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	78
GRÁFICO N° 15. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	135
GRÁFICO N° 16. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	138
GRÁFICO N° 17. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	141
GRÁFICO N° 18. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	144
GRÁFICO N° 19. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	147
GRÁFICO N° 20. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	150

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

YELA, Carlos (2011) en su tesis “Modelo De Gestión De Talento Humano para elevar la calidad operativa de la Empresa Pintufer” Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cuyo objetivo se enfoca en realizar un manual de funciones y reglamento interno, con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa, en el cual aplica un estudio cuantitativo para extraer y analizar datos; al igual que cualitativo ya que utilizó información bibliográfica que permiten obtener cualidades del fenómeno, concluye que la gestión de talento humano es una herramienta necesaria dentro de la fase administrativa puesto que permite estructurar a la empresa dentro del ámbito administrativo técnico.

CORELLA, Andrés (2014) argumenta en su tesis “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a puestos administrativos. Caso: Macroconti” de la Escuela Politécnica Nacional, cuyo objetivo se apoyó en el desarrollo de destrezas y capacidades requeridas en la empresa, de tal manera que mejora los procesos relacionados con el personal, el autor utilizó la metodología no

experimental pues la investigación no incide en el cambio de las variables, concluye que la Gestión por Competencias es un excelente herramienta para manejar el Área de Talento Humano, convirtiéndose en una de las metodologías de gestión más utilizadas y con su aplicación aparecen nuevas oportunidades estableciéndolas como un conjunto de estrategias organizacionales.

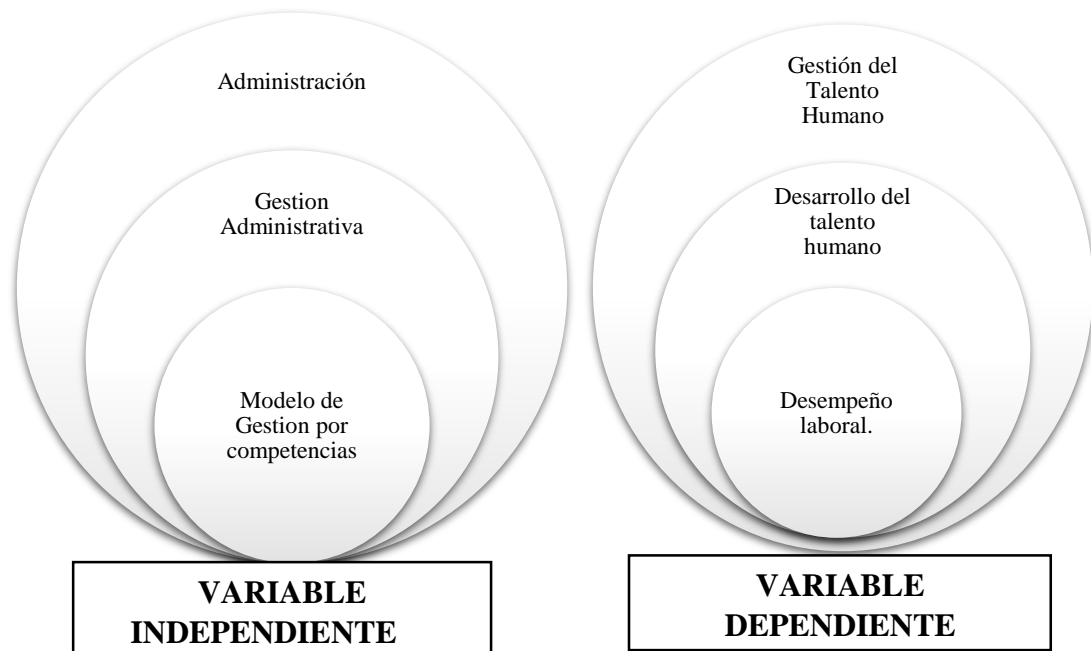
LOVATO, Myriam & OTAÑEZ, Evelin(2011) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycase S.A ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi” de la Universidad Técnica de Cotopaxi, cuyo objetivo es el proporcionar una guía metodológica para la gestión del talento humano, permite potencializar sus competencias, la metodología aplicada en este proyecto es deductiva, puesto que los autores partieron de ideas generales para posteriormente centrar el tema de forma más definida y acertada finalmente los autores concluyen al modelo de gestión del talento humano como una herramienta para definir el perfil de competencias que facilita la selección e indique el camino que se debe tomar para el desarrollo del personal, para ayudar a valorar los puestos de trabajo y la retribución.

HERNÁNDEZ, Patricio(2010) argumenta en sus tesis “Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión del talento humano en el Ingenio Azucarero del Norte” de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, el objetivo se enfocó en diseñar un modelo de competencias para guiar la formación que integran la empresa, esta investigación usa una metodología deductiva identificada por aplicar un análisis general para llegar a una investigación particular, a su vez el tipo de investigación usado es descriptiva pues para la investigación se analizaron hechos para comprender la realidad que se suscitaba, concluye que un proceso de gestión es fundamental, ya que garantiza una administración efectiva, normaliza la ejecución de las actividades y regula la participación de los colaboradores, de esta manera convierte al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa.

Un modelo de gestión por competencias permite determinar de manera adecuada los puestos de trabajo y de esta manera prever al futuro la eficiencia y eficacia de los colaboradores para encaminar los objetivos de sus puestos de trabajo con los de la organización.

1.2 Categorías fundamentales

CUADRO N° 1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Elaborado por: Los investigadores

1.3 Administración

La autora MUNCH, Lourdes (2010) manifiesta que, “la administración es un proceso a través del cual se coordina y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (pág. 3).

ROBBINS, S y COULTER, M (2010) en su libro Administración la define como aquella que “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de los otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes” (pág. 6).

De acuerdo a los autores se diría que la administración es el mecanismo en el cual se estructura toda la empresa para unificar sus recursos materiales, económicos, tecnológicos, y el talento humano para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades interrelacionadas, por lo cual es de gran importancia en las organizaciones para lograr un correcto funcionamiento.

La administración juega un rol importante en todas las organizaciones, pues el lograr el equilibrio en la realización de las actividades proporciona una característica del tipo de empresa que permite destacarse competitivamente en el mercado.

1.3.1 Origen y evolución de la administración.

La administración ha existido desde tiempos remotos, pues al aparecer el hombre este necesitaba trabajar en conjunto para sobrevivir, mientras se desarrollaba la humanidad de la misma forma continuaba en evolución la administración.

1.3.1.1 Época primitiva

En los primeros pasos de la civilización el hombre buscó sobrevivir mediante la obtención de un beneficio en las mejores condiciones aplican una noción básica de la administración, obtener grandes resultados con pocos recursos o esfuerzos. Cuando el hombre empezó a trabajar en grupo comprendió que si se buscaba un beneficio mutuo o global el trabajo en equipo era el camino necesario para lograrlo. Continúa su evolución el hombre deja de ser nómada y emplea formas más eficientes de sembrar y conservar el producto aplicándose una administración en la agricultura,

entendiéndose como nociones básicas las cuales son los primeros indicios de la organización.

1.3.1.2 Grandes civilizaciones

Con el inicio de la civilización otras áreas aparecieron como son la ciencia, la medicina, la política, la religión, la escritura. En civilizaciones como Egipto aparecieron las clases sociales, los tributos y el trabajo colectivo lo cual exigía una administración mucho más compleja.

1.3.1.3 Edad media

El feudalismo fue una época en la que la administración fue enfocada a un régimen de servidumbre en el cual el señor feudal controlaba la producción de las clases menores, en este periodo aparecieron los talleres y gremios. Los pequeños comerciantes aplicaban un cierto monopolio integrándose entre ciertas áreas como tejedores, o artesanos que comercializan en distintos lugares y envían muestras de sus productos.

1.3.1.4 Siglo XX

La administración se desarrolla como ciencia necesaria para la consolidación de empresas en el desarrollo industrial y económico, aparece la teoría de Taylor como administración científica en la cual se manifiestan cinco principios, iniciando así el estudio de esta disciplina en varios autores surgiendo diversas teorías y enfoques, convirtiéndose la administración como pilar fundamental para correcto funcionamiento de las empresas.

1.3.1.5 Siglo XXI

Su característica principal es la globalización con el surgimiento de múltiples empresas y con ellas los diferentes estilos de gestión y avances administrativos, optándola como herramienta necesaria para alcanzar la competitividad de la empresa.

1.3.2 Importancia de la administración

FLEITMAN, Jack (2011) Menciona que la administración en las empresas es importante porque:

- La Administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos que incluyen al humano.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

De acuerdo a lo mencionado es necesario que las organizaciones administren los recursos con los que cuenta pues son el medio para lograr el éxito, la administración lleva consigo la mejora continua, es el conjunto de elementos para alcanzar la eficiencia al dirigir una organización. Permite coordinar de manera adecuada los diferentes recursos de la organización para alcanzar los objetivos planteados.

1.4 Gestión administrativa

HURTADO, Darío (2012) define como “un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (pág. 46).

De acuerdo a la definición anterior se puede determinar a la gestión administrativa como la unión de las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control para el logro de los objetivos propuestos en la organización.

1.4.1 Importancia de la gestión administrativa

ESCUADERO, Luis (2011) menciona a la importancia como, “la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador” (pág. 45).

Mediante estos modelos se mejora la ejecución de los procesos existentes, busca la eficacia de los mismos. La realización del modelo para la empresa da como resultado evitar la repetición de tareas y una disminución en el tiempo de respuesta a los diferentes procesos. Todo este proceso es aplicable a empresas que trabajen con una estructura organizacional funcional y con sus procesos claros y establecidos o definidos.

1.4.2 Objetivo de los modelos de gestión administrativa.

ROBBINS, Stephen y CLOUTER, Mary, 2010 (pág. 25) manifiestan que, con la elaboración de estos modelos se pueden obtener los siguientes objetivos:

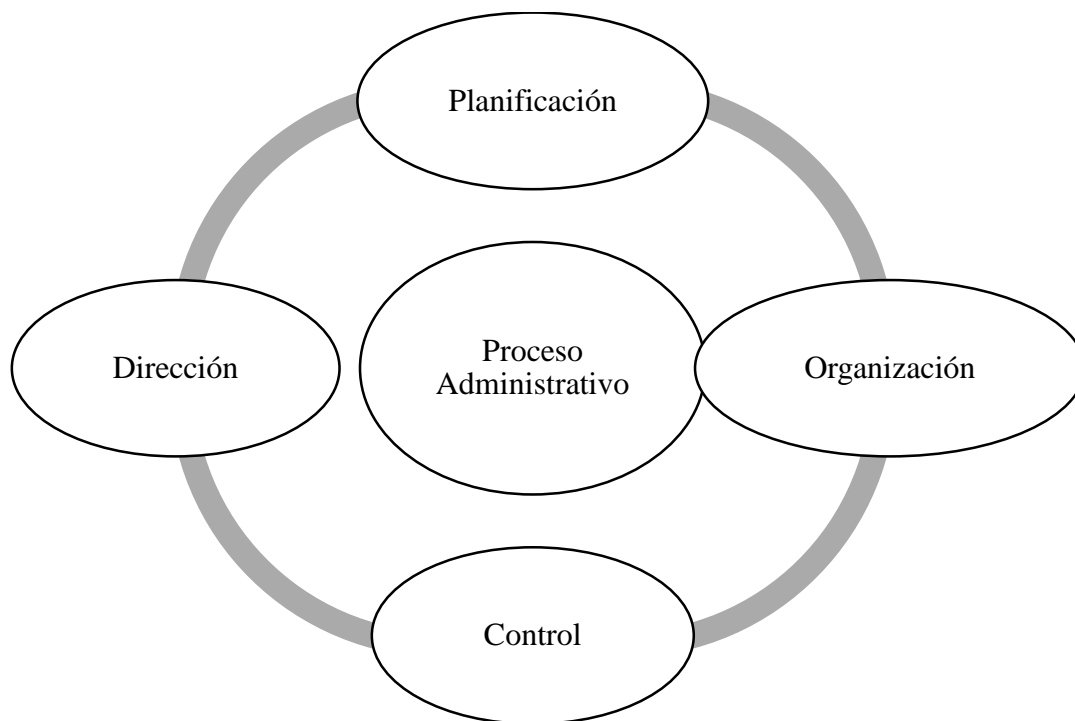
- Optimizar los procesos de gestión administrativa de la empresa haciéndolos eficaces y facilitarlos.
- Mejorar el resultado final del proceso.
- Instaurar procedimientos que controlen y den un seguimiento a los procesos internos o de servicios para una retroalimentación continua en base a los datos históricos.
- Innovar en nuevos procesos que se daban en la empresa que sustituyen aquellos que necesitan ser descartados.

1.4.3 Proceso Administrativo

DEL CASTILLO, Oswaldo y BOJÓRQUEZ, Octavio (2010), Lo definen como, “El proceso administrativo establecerá un sin número de actividades que las áreas sustantivas de la empresa u organización requieran para lograr que la actividad genérica se traduzca en un mecanismo armonioso para alcanzar las metas propuestas por la empresa” (pág. 22).

Este cargo tiene funciones generales básicas como la organización, la planeación, el liderazgo y el control. El administrador se considera una pieza angular de las organizaciones, sean estas con fines de lucro o sin fines de lucro, busca la supervivencia de ésta, centrándose en la optimización o manejo eficiente de los recursos que se posea evitando gastos innecesarios.

CUADRO N° 2. PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Munch Lourdes (2010)
Elaborado por: Los investigadores

1.4.3.1 Planeación

La planeación como proceso administrativo GUTIÉRREZ, Juan (2011), “constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar la actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema” (pág. 14).

Podemos analizar que la planeación debe anticiparse ante posibles escenarios o eventos que pueden afectar las labores de la organización para lo cual se debe proteger o precautelar aportando ideas o decisiones correctas en el tiempo correcto.

En este proceso el administrador debe tener un sentido de previsión es decir no puede simplemente esperar a que algún evento se suscite y buscar una solución, sino resguardar la estabilidad evitando la afectación posible con decisiones acertadas y consecuentes.

1.4.3.2 Organización

Nos indica MUNCH, Lourdes (2010), que este elemento, “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (pág. 27).

Una administración sin una estructura definida no puede producir grandes beneficios, por esto la organización cumple con el rol de establecer lineamientos, o procesos que facilitan y efectivizan las diferentes situaciones internas de la empresa.






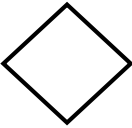

• Métodos de organización

Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son representaciones graficas elaboradas con el fin de describir las tareas que se efectúan en los procesos de la empresa. También nos indican la secuencia que tendrá dichos procesos y la lógica de los mismos.

Estos diagramas utilizan figuras que tienen diferentes significados que dependen de las acciones que deseamos comunicar y expresar en las tareas.

CUADRO N° 3. SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS

Símbolo	Nombre	Significado
	PROCESO	Símbolo que significa una acción o tarea a realizar
	SUBPROCESO	Indica una actividad dentro de la actividad o proceso principal
	RETRASO	Identifica el tiempo de demora en algún proceso
	CONECTOR DE FLUJO	Flecha que indica la sucesión y dirección de tareas
	TERMINAL	Indica el inicio y fin de un flujograma
	DECISIÓN	Indica una interrogante en el proceso de alternativa si/no
	DOCUMENTO	Momento en cual se elabora un documento

Fuente: Munch Lourdes (2010)

Elaborado por: Los investigadores

1.4.3.3 Dirección

CASTILLO, Jorge (2012) determina que el proceso de dirección consiste en, “aplicar los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fijar los objetivos, alcanzarlos, determinar la manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse del planeamiento e integración de los sistemas, en un todo unificado” (pág. 12)

Es decir el saber a dónde se enfoca el esfuerzo que se aplica proporciona una visión clara y un proceso continuo coherente todo esto mientras se traza una línea indispensable que guía a todo proceso.

1.4.3.4 Control

GALLARDO, Eva (2010) manifiesta que, “El control es vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras evaluar el desempeño y adoptar si fuera necesario, medidas correctivas” (pág. 11).

Cuando se direcciona los procesos, estos pueden desviarse de su meta u objetivo inicial, si se inspecciona y evalúa constantemente se reajusta su dirección efectivizando procesos sin generar costos elevados o problemas trascendentales.

1.4.4 Gestión por competencias

GONZÁLEZ, Ángel (2013) argumenta que, “actualmente se habla de la Gestión por Competencias, como un enfoque que, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a las personas, brindándoles la diferenciación como ventaja competitiva” (pág. 143).

El recurso humano al ser considerado como ente fundamental en el progreso de las empresas, es necesario que las mismas trabajen por conocer y desarrollar las competencias para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Para CUESTA, Armando (2010), la gestión de competencias es “hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, justo a

un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”. (pág. 243)

De acuerdo a los autores se puede definir a la gestión por competencias como imprescindible en la determinación de puestos de trabajo en la cual se determina las competencias a desarrollarse en cada uno. Al trabajar mediante este método la organización mejoraría la eficiencia y eficacia de sus trabajadores al generar ventaja competitiva y sumando una gran fortaleza para la empresa.

La gestión por competencias ayuda a las organizaciones a la alineación de los objetivos de los puestos de trabajo con el direccionamiento de la empresa, permite así determinar la formación que deben poseer los aspirantes al cargo.

1.4.5 Ventajas de la gestión por competencias

RÍOS, Giraldo (2010) aporta las siguientes ventajas:

- Se definen los puestos de trabajo de acuerdo a los requerimientos del cargo.
- Los programas de entrenamiento o adaptación son esquematizadas en base a las necesidades que el puesto requiere.
- Permite la detección de puntos débiles y la toma de decisiones sobre estos.
- Permite el control de objetivos cuantificables y medibles con ello mejorar la productividad del individuo.
- Nos permite medir económicamente los resultados que se van a obtener. (pág. 19)

1.5 Modelo de gestión por competencias

CRUZ, Peggy y VEGA, Georgina (2012) menciona que, “es un modelo de gerenciamiento que permite impulsar las competencias individuales de los trabajadores, identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, para lograr el desarrollo profesional de las personas y mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización. (pág. 10).

1.5.1 Objetivos del Modelo de gestión por competencias

Según ARIAS, Jeanneth (2012) (págs. 13-14) un modelo de gestión por competencias presenta los siguientes objetivos:

- Contar con un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos de una manera más efectiva.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, para poder encaminarse de mejor manera al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- Mejorar las habilidades de los empleados, mediante el desarrollo de estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad.
Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización, para poder adaptarse a un entorno cambiante.
- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo, para que quien lo desarrolle mantenga un mejor desempeño.

Reclutar y retener empleados con competencias clave, para evitar costos de mala selección.

1.5.2 Fases de implementación del modelo de gestión por competencias

De acuerdo a (RÍOS, Ricardo, 2010, págs. 36-37) en su libro El talento humano en los sistemas de gestión propone las siguientes fases:

- Detección de problemas.
- Análisis de tareas.
- Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales.
- Aplicación de nuevos procedimientos de formación e incorporación de perfiles en todas las áreas de la empresa.
- Evaluación de competencias obtenidas.
- Seguimiento y retroalimentación.

1.5.2.1 Detección de problemas

Se obtiene después de ejecutar un análisis situacional del clima laboral, de la estructura de la empresa o los conflictos existentes en la empresa. Se la puede determinar de acuerdo a dos parámetros:

a. Medición de clima organizacional. Es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas.

b. Detección y Análisis de problemas carencias, conflictos. Esta segunda etapa consiste en revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, que pueden entorpecer de forma

directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a su vez identifica el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa.

Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización.

1.5.2.2 Análisis de tareas

Se presenta las tareas que están generando algún tipo de conflicto para encontrar las causas y proponer posibles soluciones.

El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

- a) Ineficiencia por agentes externos:** problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.

- b) Ineficiencia personal:** es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su

desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

1.5.2.3 Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales.

Se forman elementos mediante criterios o elementos que permitan ser medidos y evaluados. Se necesita un panel de especialistas los cuales tengan conocimiento basto sobre competencias y puestos de trabajo con un enfoque muy claro de la empresa u organización, se aplica un análisis FODA abarcando a toda la organización.

El siguiente paso a dar es la identificación de las características para los distintos puestos de trabajo, esto con ayuda de expertos en el tema. Usamos a un grupo de empleados para identificar las características ya planteadas y nos centramos en la muestra escogida mediante entrevistas entre otros.

Con los datos que hemos obtenido iniciamos con el análisis e interpretación de resultados para obtener una visión panorámica y la selección de las competencias que usaremos en el diccionario de competencias.

a) Panel De Expertos: Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- Análisis FODA de la organización.
- Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

b) Identificación de las competencias y conductas requeridas para esos puestos de trabajo: A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos con competencias identificadas anteriormente.

c) Muestra representativa: De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

- **Realiza entrevistas de incidente críticos:** Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Los protocolos proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

d) Análisis de datos: Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión

y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

e) **Validación:** El modelo se puede validar mediante una segunda serie con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

f) **Planificación de las aplicaciones:** Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.

g) **Informe final:** Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión – misión.

1.5.2.4 Aplicación de nuevos procedimientos de formación e incorporación de perfiles en todas las áreas de la empresa.

Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

1.5.2.5 Evaluación de competencias obtenidas.

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas.

Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente.

1.5.2.6 Seguimiento y retroalimentación.

Para completar este modelo no podemos dejar atrás el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los

funcionarios se capaciten y “actualicen” su competencias en forma permanente y continua.

El objetivo básico es poder obtener un mejoramiento del desempeño laboral que beneficiara al trabajador como a la empresa y se encaminara a un logro de objetivos trazados.

1.5.3 Método DACUM

Es una metodología para el análisis de un puesto de trabajo, de una ocupación, de un proceso laboral o de un proceso funcional, y se considera una herramienta para la preparación de los currículos, que sirve para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeñan una función dentro de cierta organización.

De acuerdo a TOBÓN, Sergio (2012) en su libro *Formación basada en competencias, pensamientos, diseño curricular y didáctica* determina la metodología de la siguiente manera:

Diagnóstico inicial: Se identifica la estructura organizacional y del área, en este caso identificamos los problemas que se presenten, las dificultades al igual que las fortalezas de la organización.

Podemos apoyarnos en los directivos y colaboradores mediante encuestas, entrevistas, talleres entre otros.

Establecimiento de equipos de trabajo: Creamos equipos con miembros de la misma organización para poder obtener las tareas que tienen a cargo.

1.5.3.1 Taller DACUM:

Un experto en este método y en identificación de competencias nos guía en esta etapa como facilitador, y se realiza lo siguiente:

1. Se realiza una lluvia de ideas de los participantes sobre las tareas a realizar mientras el facilitador las anota en fichas colocadas sin ordenar.
2. Se identifican las competencias necesarias para la ocupación o cargo para poder cumplir los fines establecidos.
3. Determinación de las funciones a raíz de las tareas que deben realizar los participantes.

Identificación de tareas: Las funciones se ubican de manera vertical y las tarjetas con tareas a lado de estas. Las características se plantean resultados más precisos y concretos, cuentan con inicio y final, su periodo de realización es muy corto.

Producto esperado: Se obtiene el mapa DACUM conformado por funciones y tareas en el cual indica que para realizar funciones determinadas se necesitan una o varias tareas a cumplir.

Aspectos complementarios: Se describe los conocimientos, herramientas, materiales u otro elemento complementario al área enfocada al futuro. Esta complementa al paso anterior y se incluye las competencias generales como resolución de problemas o la toma de decisiones.

Revisión general: Con la ayuda del facilitador se da la respectiva revisión y posibles correcciones para luego sistematizar el mapa obtenido como resultado. (págs. 109-110)

CUADRO N° 4. MATRIZ DACUM
CARGO

FUNCIÓN	TAREAS			
FUNCIÓN PRINCIPAL A	TAREA A1	TAREA A2	TAREA A3	TAREA A4
FUNCIÓN PRINCIPAL B	TAREA B1	TAREA B2	TAREA B3	
FUNCIÓN PRINCIPAL C	TAREA C1	TAREA C2		
FUNCIÓN PRINCIPAL D	TAREA D1	TAREA D2	TAREA D3	TAREA D4

Fuente: (TOBÓN, 2012)

Elaborado por: Los investigadores

- Habilidades generales

- Conocimientos requeridos

Responsabilidades

Fecha de elaboración:

Miembros del panel:

1.6 Gestión del Talento Humano

De acuerdo a BARRETO, Juan (2011) la gestión del talento humano es, “administrar personas para llevándolas a participar de manera activa para alcanzar los propósitos y objetivos de la organización, se trata de tener personas con talentos, virtudes que les hagan mejor preparadas cuando se trate de aceptar asumir retos y desafíos” (pág. 75).

Entonces se entiende a las personas que conforman la organización, considerándose como el aspecto más importante para estas, sea cualquiera el ámbito en el que se desempeñen.

En este contexto se consideran aspectos como costumbres, las actitudes o aptitudes de cada persona que interactúa en el ambiente laboral.

1.6.1 Objetivos de la Gestión de Talento Humano

CEVALLOS, Yolanda (2013) define a la gestión del talento humano en las organizaciones como “la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común” (pág. 17).

Está enfocado a que las personas encaminen a lograr el objetivo empresarial con sus conocimientos y actividades pero que a su vez el colaborador se sienta a gusto con su lugar y puesto de trabajo realizando sus actividades de manera óptima.

Se debe considerar que el talento humano depende de su satisfacción para convertirse en una fuerza o punto débil para la empresa, pues el conocimiento de las personas no se lo puede comprar y esto puede generar ventaja competitiva que distinga a la empresa en sus productos o servicios.

Los objetivos tienen ciertos lineamientos:

CUADRO N° 5. LINEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS

1. Ayudar a la organización al alcance de sus objetivos empresariales mediante el logro de la misión propuesta.
2. Convertir a la organización en un ente competitivo.
3. Dar un valor agregado en sus empleados mediante el conocimiento, la capacitación y motivación.
4. Crear una responsabilidad humana para el trabajador y su pleno desarrollo personal, profesional y su bienestar.
5. Prestar un bienestar asequible al trabajador.
6. Permitir y controlar los distintos cambios.
7. Crear políticas responsables para el colaborador.

Fuente: GONZÁLEZ, (2013)

Elaborado por: Los investigadores

1.6.2 Importancia de la Gestión de Talento Humano

BOLAND, y otros (2010) en su libro *Funciones de Administración: teoría y práctica* manifiesta que, “la finalidad de la gestión de recursos humanos o RR.HH. en las organizaciones, no es simplemente atender los aspectos administrativos del área, es la acción de administrar en el manejo integral de las personas, desde el inicio hasta el fin de la relación laboral” (pág. 68).

Es decir que la gestión empresarial se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las empresas, puesto que si no se lo utiliza no se podría afrontar a los cambios que presentan los mercados hoy en día.

Hoy en día las empresas mantienen un reto constante el cual es el gestionar de manera correcta su talento humano de forma que integren el objetivo de trabajadores y directivos en una meta en común para obtener mejores resultados, esto es beneficioso tanto para la empresa como para cada trabajador pues éste se compromete y hace de su trabajo algo propio.

1.6.3 Procesos de la gestión del talento humano

ATEHORTÚA, Federico (2012) manifiesta como un “proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral. Por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad” (pág. 154).

Es decir que la gestión de talento humano en estos tiempos involucra diferentes actividades enfocadas para el personal, como la creación de cargos, delineación de competencias laborales al igual que el reclutamiento, selección, ambientación, seguridad laboral entre las más importantes.

Los procesos se centran en seis ideas a continuación.

- Admisión del personal
- Aplicación de personas
- Compensación de las personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas

1.6.3.1 Admisión de personal

Es un método que se lo realiza con el fin de permitir el ingreso de nuevas personas calificadas para un cargo.

Toda empresa depende de las personas para desarrollar sus actividades aún por más tecnificada que se encuentre, pues las personas son el motor de toda empresa. El proceso se da en la admisión de personas a la empresa, que de forma inversa las personas también buscan organizaciones para las cuales desean prestar sus servicios.

▪ Reclutamiento de personas

Se lo conoce como el proceso en el cual se solicita a postulantes de un cargo para llenar esa vacante.

▪ Selección de personas

Encargada de la clasificación de personas con ciertos caracteres predefinidos para el ingreso a la organización. Se puede realizar entre:

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimientos o de capacidades
- Pruebas Psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

1.6.3.2 Aplicación de personas

Proceso concerniente a la definición de funciones a realizar en cada cargo, su instrucción y ambientación en su área o designación para su posterior evaluación de desempeño.

- **Diseño de Cargos**

Conlleva a la especificación del cargo y las funciones que se va a desempeñar en correlación con otros cargos.

- **Evaluación del desempeño**

Es una herramienta que permite el control y evaluación del trabajo que está ejecutando un trabajador. Podemos conocer que aspectos el trabajador está realizando y cuál es su nivel productivo en su cargo, se puede aplicar herramientas que permiten este tipo de medición lo cual es de control en la empresa como para mostrar la eficacia y habilidades del trabajador al igual que sobre lo que debe mejorar.

1.6.3.3 Compensación de personas

Encargado de la satisfacción y autorrealización de las personas que están en el cargo buscando el bienestar colectivo e individual.

- **Remuneración**

Es el valor monetario que los empleados reciben a cambio de la prestación de sus servicios. Este valor depende del cargo que realizan o el grado de dificultad o conocimiento del mismo.

- **Incentivos**

Son gratificaciones que se le otorga al trabajador por la prestación de su fuerza laboral. Las utilidades son motivaciones que buscan que el trabajador se comprometa con la empresa y supere su rendimiento anterior.

- **Beneficios y servicios**

Prestaciones que la empresa da al trabajador salvaguardando su seguridad. El seguro social es un beneficio obligatorio de las empresas.

1.6.3.4 Desarrollo de personas

Procesos con el objetivo de mejorar la capacidad del trabajador mediante el adiestramiento y el desarrollo de habilidades personales y profesionales. La mayor fortaleza de una empresa es precisamente su personal capacitado.

- **Entrenamiento**

Actividad en la cual la empresa provee de información que oriente al trabajador en la ejecución de su futuro cargo. En este aspecto se busca dar a conocer datos esenciales para el correcto desenvolvimiento.

- **Programas de cambio**

Establecen el cambio y lo administran, puede ser esto el clima organizacional, las actitudes o el propio conocimiento dentro de la empresa. Todo está en constante cambio inclusive las propias personas para lo cual es necesario no mantenerse estático.

- **Comunicación**

Forma en la cual se realiza la comunicación de ideas, sugerencias o temas relacionados a los demás.

En la comunicación se envía un mensaje esperando una respuesta y una posible decisión sobre esta respuesta.

1.6.3.5 Mantenimiento de personas

Se refiere a la mantención del personal capacitado, con sus respectivos beneficios, satisfecho laboralmente, que se sienta motivado en su cargo y realizado tanto personal como profesionalmente logrando la permanencia en la organización.

1.6.3.6 Monitoreo de personas

Se da a entender como la orientación y control de las personas en su ambiente laboral, sin limitar su potencial sino guiando su trabajo y otorgando una responsabilidad que ejercerá bajo las directrices que la empresa ha definido como la misión y los objetivos empresariales.

1.7 Desarrollo del Talento Humano

BARRETO, Juan (2011), en su libro Gerencia del Talento Humano menciona que, “las empresas y organizaciones, sin importar su orientación, objeto social, han venido buscando mecanismos que les permitan ser más útiles y competitivas, hasta de tratar de definir mecanismos para seleccionar y atraer el talento humano idóneo para su realización y evolución”. (pág. 43)

Las empresas a lo largo de su desarrollo sin importar el tipo o su fin han buscado desarrollar herramientas o mecanismos que permitan formar un punto muy fuerte en la elección del talento humano, todo esto pensado en que se puede crear un valor agregado en la competencia empresarial y poder crear una diferencia, ahora que las personas se consideren como el activo más importante.

No siempre las personas que posean características similares van a ser eficaces en las mismas áreas, de ahí la empresa asume lo que necesita para cada área, puesto que

cada trabajador puede poseer un tipo de habilidades distintivas o el haberse enfocado en una área en específico además las personas pueden perfeccionar sus habilidades mediante capacitaciones, formación o la misma experiencia,.

1.7.1 Planificación del Talento Humano

RÍOS, Ricardo (2010) menciona, que “es el proceso desarrollado para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro” (pág. 46).

Las empresas deben saber conocer y administrar las necesidades actuales y futuras en su talento humano, más si no lo hace generará exceso de costos en su personal lo cual a futuro generara despidos, o por el contrario si tiene un déficit de empleados podría repercutir en su participación de mercado ante la competencia y presentar una mala imagen empresarial.

Se puede tener dos aspectos esenciales: el primero se centra en la cantidad de trabajadores que una empresa necesitará a largo plazo, este factor depende de la demanda que exista del bien o servicio, el cual se necesitara una mayor cantidad de trabajadores cuando la demanda sea mayor; o por el contrario si la demanda disminuye se necesitara una cantidad menor de empleados para satisfacerla, en este punto la tecnología juega un papel crucial pues ayuda a la minimización de costos directamente en el costo de mano de obra.

El segundo aspecto está en la disponibilidad de trabajadores idóneos o calificados para los requerimientos de los distintos puestos de trabajo que puedan cumplir con las exigencias y necesidades de la empresa, si se necesita de una cantidad idónea de trabajadores que permitan generar una productividad mantenida y estable.

1.7.2 Desarrollo del talento humano

PARDO, Claudia y DÍAZ, Olga (2014) “La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hace parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que solo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.” (pág. 42)

Cada individuo tiene una manera de poder aprender o capacitarse, como mejor se adapte a sus necesidades, no obstante la empresa elabora esquemas que establecen el desarrollo del talento humano en la empresa para fortalecer a su capital humano.

Pero ante todo el resultado de estas actividades dependerá de la aplicación práctica en su área o entorno, en la motivación que este posea y cuan comprometido se sienta con la empresa. En pocas palabras el desarrollo del talento humano en competencias depende de la actitud de la empresa y del colaborador.

1.7.3 Desarrollo de competencias

ALLES, Marta (2010) “Se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular” (pág. 71).

Podemos añadir que el desarrollo de competencias permite al individuo adquirir especialización y mayor conocimiento para poder ser capaz de ejecutar alguna actividad de manera óptima alguna competencia, a su vez permite el crecimiento profesional.

1.7.4 Competencia laboral

En este caso CORONEL, Tania y FÁREZ, Rosa (2010) mencionan que, “un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las competencias básicas conductuales, técnicas, y de gestión necesarias en el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral” (pág. 29).

El trabajador debe ser capaz de mostrar sus capacidades y poder ser evaluado para manifestar la eficiencia de su trabajo, esto con el fin de conocer si sus características cumplen a cabalidad con las exigencias del cargo designado.

1.7.5 Beneficios de la competencia laboral

Según TORRES, José y JARAMILLO, Olga, (2014) (págs. 72 -75) los beneficios de la competencia laboral los determina:

Para el individuo:

- Se puede comprender los procesos que el jefe va a entablar para una optimización de su desempeño laboral.
- Puede realizarse una autoevaluación para un mejor desarrollo y crítica propia.
- Involucra a la cooperación entre colaboradores motivándolos con el fin de conseguir los objetivos empresariales en conjunto haciendo a cada persona parte de ello.
- Se trata con equidad a los colaboradores de la empresa.
- Estimula a sus colaboradores de manera que realicen su trabajo de manera comprometida y recompensa a cambio de dicho esfuerzo.
- Soluciona de manera breve las situaciones que se generen al igual que los conflictos mediante acciones concretas.

Para el jefe:

- Se puede controlar y evaluar el desempeño laboral de los colaboradores mediante indicadores de evaluación pertinentes.
- Tomar decisiones para la mejora del comportamiento del trabajador.
- Mejorar la comunicación entre jefe y subordinado para la explicación de la evaluación de desempeño y como se va a ejecutar.
- Organizar el trabajo y lograr que se ejecute de manera sincronizada con otros procesos.

Para la empresa:

- Se identifica el potencial humano que posee la empresa y el apoyo de cada individuo en la organización.
- Se identifica a los colaboradores que necesitan ser capacitados o entrenados para mejorar su productividad y a su vez identificar promociones para otras personas.
- Se indica las actividades de cada trabajador y los resultados que se espera en el cargo.
- Permite a las personas el involucrarse en la solución del problema motivando y escuchando su opinión.

1.7.6 Competencias básicas

ANDRADE, Galo (2015) “Las competencias básicas las puede tener cualquier persona, destacándose no por mucho unas de otras, pero marcando así la diferencia que hará a unos más capaces para el cargo que a otros” (pág. 41).

Son aquellas competencias consideradas como las necesarias para el adecuado desarrollo el ámbito laboral, las cuales son utilizadas para sobrevivir en la sociedad.

Acotando que las mismas sirven de apoyo para la elaboración y desarrollo de las siguientes competencias.

Características

- Son básicas para elaboración de las demás competencias.
- Permiten percibir las dificultades que se encuentran en la vida cotidiana.
- Son eje para la consecución del procesamiento de la información.

Entre las competencias básicas podemos nombrar algunos tipos entre ellas; la competencia comunicativa, la cual determinar circunstancias y los comunica; la competencia matemática, por el contrario los resuelve mediante un lenguaje en procedimiento matemático para interpretar las diferentes situaciones; y por ultimo descaremos la competencia de auto gestión, en la cual se basa en determinar las condiciones de vida.

1.7.7 Competencias genéricas

TOBÓN, Sergio (2012) “Son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones. Por ejemplo, los profesionales de áreas tales como los administradores de las empresas, la contaduría y la economía comparten un conjunto de competencias genéricas tales como: análisis financiero y empresarial” (pág. 71).

En estas competencias se las establecen comúnmente de acuerdo y acorde a las labores o tareas que se ejecutan.

Características

- Permiten a los trabajadores poder interactuar con diferentes actividades.

- Ayudan al mantenimiento del cargo en el cual se encuentran.
- Se adaptan con facilidad a cualquier puesto de trabajo
- Pueden enfrentarse a cualquier cambio que se presente.

Algunos ejemplos de competencias genéricas se los encuentra en la gestión de recursos que se basa en las exigencias de la elaboración, en el cual se analizan los recursos; al igual que la gestión de la información en cual se analiza lo referente a la responsabilidad de los puestos de trabajo, los podemos examinar también en la resolución de problemas ayudando a alcanzar los objetivos establecidos.

1.7.8 Competencias técnicas

ANDRADE, Galo (2015) “Las competencias específicas son generalmente las que se encuentran en personas con gran experiencia en ciertos cargos que necesitan pericia y habilidades especiales para ser abordados.” (pág. 44)

Al hablar de competencias específicas nos referimos a aquellas establecidas acorde y específicamente a un determinado puesto de trabajo o a su vez un cargo. Por ejemplo un educador debe elaborar su cronograma respectivo a los temas a tratar en sus horas clase estas actividades ya serán mediante competencias específicas de acuerdo la malla educacional.

La aplicación de competencias conlleva basarse de los atributos generales de los puestos de trabajo a actividades específicas desglosando cada una de ellas de acuerdo a las responsabilidades y los perfiles que se ajustan a cada puesto.

1.7.9 Perfil de cargo

De acuerdo a TORRES, José y JARAMILLO, Olga (2014) el perfil de cargo es, “la descripción de las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y en general de los atributos que debe poseer quien lo ejecute. El perfil, por lo general, establece quién puede ejecutar el cargo, en términos de conocimiento, preparación, experiencia, entre otros” (pág. 14).

Además a esto se le puede añadir que el perfil de cargo plasma el tipo de persona que se requiere para ejercer en el área, o para el tipo de trabajo que se realizará. Las empresas deben tratar de equiparar sus listas de empleados con perfiles idóneos que permitan transmitir una eficacia en el trabajo y que generen un ambiente laboral para el cliente y sus compañeros de trabajo.

1.7.10 Perfil del puesto por competencia

Según ALLES, Martha (2010) “en el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una” (pág. 2).

1.7.11 Tipos de perfiles

En muchas ocasiones se puede confundir el perfil profesional con el perfil ocupacional.

1.7.11.1 Perfil profesional

RÍOS, Ricardo (2010) determina que, “Es el perfil descrito y relativo a las profesiones y asociado a cargos en los que se podrán ejercer determinadas responsabilidades y funciones” (pág. 171).

Se comprende que el perfil profesional está enfocado a las capacidades y cargos que las personas tengan y deban desarrollar, ejercer basándose en sus capacidades. Podemos citar ejemplos como: Gerente, director de área

1.7.11.2 Perfil ocupacional.

Este perfil está vinculado a una actividad u oficio en particular y por lo general, se considera más para egresados de universidades o un programa de formación.

1.7.12 Métodos para el análisis y descripción de cargos.

1.7.12.1 Método de la entrevista:

El método se basa en realizar una entrevista con todo el personal en cada puesto de trabajo utilizando un cuestionario para su ejecución.

Ventajas

- Se pueden esclarecer todas las dudas del puesto de trabajo.
- Es muy efectivo para su análisis.
- Se puede aplicar a todo tipo de organización.

Desventajas

- El realizar las preguntas con mal direccionamiento provoca un efecto negativo en los trabajadores.
- El costo para su ejecución es elevado

1.7.12.2 Método del cuestionario

En este método se solicita a los empleados que detallen las actividades acordes a su puesto de trabajo, las preguntas se las debe desarrollar de respuesta abierta de tal manera que se pueda analizar la información.

1.7.12.3 Método de la observación

Es un método que nos permite la recolección de datos de primera mano, es decir el observador debe estar en el lugar de los hechos y así apreciarlos de manera directa, en este caso se lo realiza al ocupante de un cargo en específico y se puede utilizar como herramienta una ficha de observación con la cual se puede abarcar toda la información que se aprecie en el momento, no obstante la desventaja de este método es la incomunicación del observador con el ocupante del cargo, lo cual puede mal interpretarse o distorsionar la información por un desconocimiento en específico.

1.8 Desempeño laboral

GALVIS, Diana (2011) manifiesta que el desempeño laboral consiste en “aplicar al empleado un sueldo justo en función de su productividad, un trato adecuado, una formación profesional continua y realizar una capacitación y motivación constante buscando con ello generar un ambiente laborar adecuado que le permita a los trabajadores desarrollar sus habilidades y demostrar sus competencias (pág. 4).

Es la capacidad que tiene un trabajador al desarrollar sus actividades en el área designada mostrando sus habilidades y destrezas en el cargo, mostrando su correcto desenvolvimiento y capacidad en actividades realizadas.

1.8.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe enfocarse en aspectos intrínsecos con respecto al empleado, es decir no guiarse solamente en aspectos superficiales, sino más bien profundizar, y el empleado a su vez debe conocer el porqué de la evaluación y su interacción en este proceso.

Después de esto la comunicación de los resultados obtenidos al trabajador son esenciales, pues debe conocer como está desarrollando su trabajo y comprender su desenvolvimiento en el área de trabajo, todo este trabajo no sería eficaz si el trabajador no conoce su propio desempeño.

La comunicación de resultados se la realiza en la entrevista de evaluación de desempeño, pero esta comunicación debe hacerse transmitiendo al trabajador motivación para una superación del trabajo realizado hasta el momento, poder así desenvolverse con el nivel que exige el cargo para que la empresa conozca plenamente sus fortalezas y debilidades de su desempeño laboral.

1.8.2 Importancia de la evaluación del desempeño laboral

REDONDO, Rafael (2014) manifiesta la importancia de la evaluación del desempeño laboral como aquella que, “permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, tomar decisiones de ascensos o ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del cargo” (pág. 5).

1.8.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

GALVIS, Diana (2011) presenta los siguientes beneficios de la evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos. (págs. 65-67)

Captación de recursos humanos:

- Conocer los criterios para selección de personal
- Identificar las posibles debilidades que se presenten entre los trabajadores potenciales.
- Poder investigar formas de reclutamiento para una mejor selección del personal en las siguientes ocasiones.

Motivación:

- Permitir beneficiarse como herramienta para la motivación y no solo como instrumento de medición.

Desarrollo y promoción:

- Definir los objetivos y planificaciones de acción.
- Comprender los puntos de vista jerárquicos para conocer el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo profesional que a su vez sirva de base para planes profesionales.

Comunicación:

- Establece la mejor comunicación entre los jefes y subordinados para mejores resultados y logro de objetivos.

Descripción de puestos de trabajo:

- Analizar las funciones, necesidades y ambiente del puesto a desempeñar.

- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Identificar posibles áreas sensibles a capacitaciones para un individuo o como para varios.

1.8.4 Evaluación de desempeño por competencias

FLEITMAN, Jack(2013) lo constituye como, “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias” (pág. 143).

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

1.8.5 Capacitación

DESSLER, y otros (2011) Mencionan que, “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores” (pág. 184).

La capacitación nos permite reforzar los conocimientos en los cuales queremos hacer un hincapié para mejorar sus habilidades y destrezas.

No se enfoca solamente a cumplir con eficacia procesos de manera mecánica, actualmente se necesita que los trabajadores sepan analizar e interpretar información, o esquematizar algunos procesos, otros en cambio necesitan tener habilidades sobre trabajo en equipo o comunicación. Dependiendo que el cargo sea más tecnológico los colaboradores necesitarán de conocimientos en el manejo de sistemas computacionales o especializados.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- Datos de selección de personal
- Evaluaciones de desempeño
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro.
- Leyes y reglamentos que requieran

1.8.5.1 Beneficios de la Capacitación

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción

1.8.5.2 Estructura de un modelo o proceso de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo,

Las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación son:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Desarrollo de planes y programas
- Establecimiento de objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción
- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación
- Impartición o ejecución de la capacitación
- Determinación del proceso de evaluación de los resultados

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Identificación de la empresa

Es una empresa legalmente constituida como Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda

.

2.1.1 Razón Social

Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda.

2.1.2 Ubicación

Actualmente la Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Sector Villa Flora Avenida Pedro Vicente Maldonado S-455 y Gil Martin.

2.1.3 Actividad

La Distribuidora Avícola Ganadera DAG Cía . Ltda. es una empresa dedicada a la comercialización de productos balanceados.

2.1.4 Misión

“Nos consolidamos como una empresa Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda confiable, oportuna, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes. Estamos comprometidos en participar en los procesos de desarrollo del país generando empleo y bienestar mediante la promoción e investigación de nuevas actividades innovadoras y rentables, bajo un manejo racional de los recursos que contribuyan a una redistribución justa para nuestros socios, colaboradores y la comunidad en general.”

2.1.5 Visión

“Ser líderes nacionales en eficiencia, con una estructura sólida basada en la inteligencia. Dar cobertura total de nuestros productos y servicios, mediante alianzas estratégicas con empresas importantes del sector, para así contribuir a una mejor calidad de vida, desarrollo y bienestar de nuestra gente.”

2.1.6 Valores Corporativos

Servicio Comunitario: Nos encontramos comprometidos en generar empleo, desarrollando inversiones en proyectos.

Integridad: Todo lo que realizamos se halla regido en la ética, honestidad y credibilidad.

Trabajo en Equipo: En nuestra empresa, ganaremos siempre pensando y actuando en equipo, haciendo énfasis en el liderazgo global. Nuestras fortalezas son nuestra gente y nuestra innovación.

Innovación: Desafiamos el pensamiento convencional, exploramos nuevas tecnologías e implementamos nuevas ideas.

Mejoramiento Continuo: Nos fijamos metas ambiciosas, nos esforzamos en conseguirlas y al hacerlo trazamos nuevas metas. Creemos que todo puede ser realizado mejor, más eficiente y efectivo en un ambiente de continuo aprendizaje.

2.1.7 Principios

- Profesionalismo y honestidad
- Transparencia administrativa
- Capacitación para el trabajo
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Integración y respeto al sistema

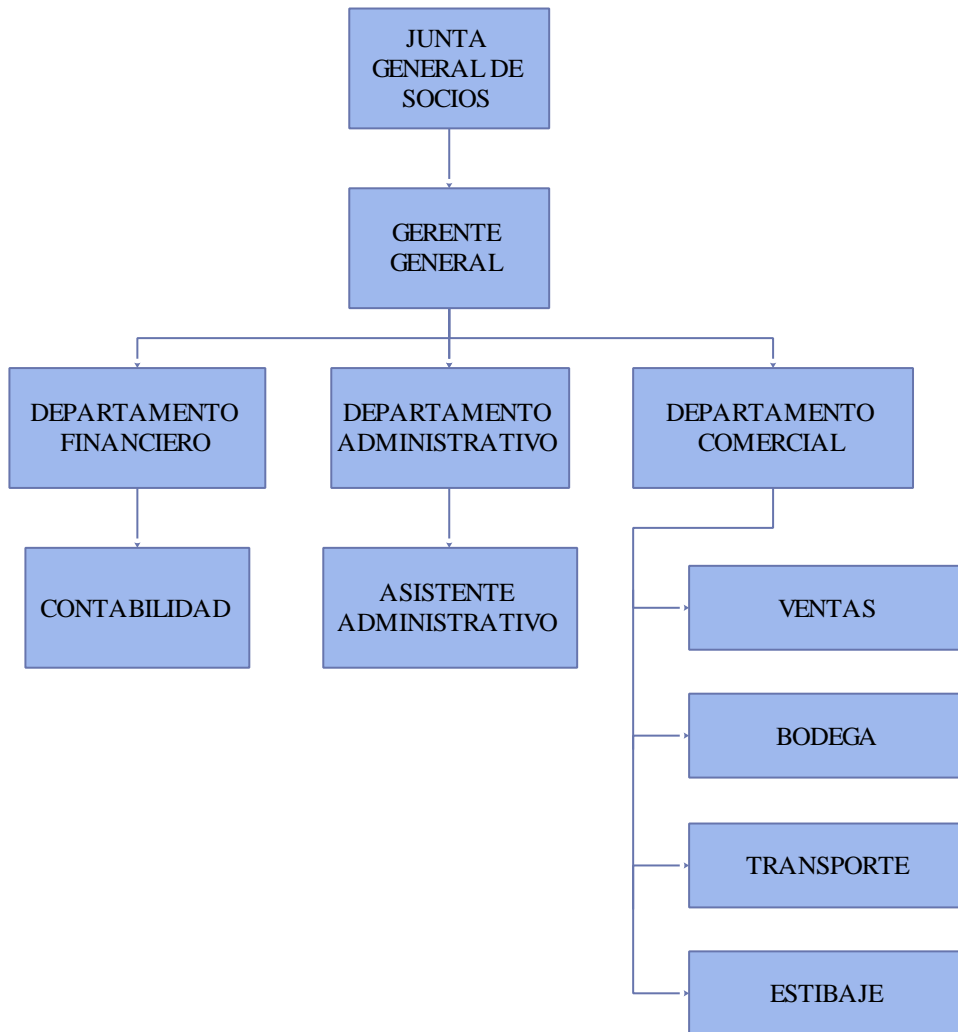
2.1.8 Políticas

- Nuestra empresa, ofertará los productos y servicios de su alianza estratégica.
- En el sector de comercialización y logística de DAG, Cía. Ltda ofertar sus productos oportuna y confiablemente.
- Destinar personal capacitado en ventas exclusivamente para la distribución de productos avícolas y ganaderos para el mercado.
- Investigar y desarrollar nuevos segmentos de mercado sobre todo en el mercado comercial para la distribución de productos avícolas y ganaderos.

- Realizar inversiones iniciales que optimicen nuestros recursos
- La empresa orienta su acción al crecimiento y fortalecimiento de nuestra red de sub distribuidores.

2.1.9 Estructura Organizacional

**CUADRO N° 6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG CÍA. LTDA.**



Fuente: Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

El análisis del medio interno permite analizar los factores que posee la empresa, nos permite extraer de ella las fortalezas que añaden valor a la organización y debilidades que retrasan el desarrollo de la empresa.

CUADRO N° 7. DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA

Nomenclatura	Descripción
AJGS	Análisis Interno de la Junta General de Socios
AIGG	Análisis Interno del Gerente General
AIDA	Análisis Interno del Departamento Administrativo
AIDF	Análisis Interno del Departamento Financiero
AIDC	Análisis Interno del Departamento Comercial

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 8. DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN

Categorización	Descripción
4	GF (Gran Fortalezas)
3	F (Fortaleza)
2	D (Debilidad)
1	GD (Gran Debilidad)

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

Junta General de Socios

La junta general es la reunión de socios, constituida con arreglo a las formalidades legales, para tomar acuerdos por mayoría en los asuntos de su competencia.

Funciones:

- Establecimiento del orden de rotación de los socios en la Junta Directiva.
- Se encarga en adoptar los estatutos de la sociedad.
- Decretar aumentos de capital cada vez que se amerita.
- Decidir sobre la capitalización o distribución de utilidades para los socios y empleados.

CUADRO N° 9 ANÁLISIS INTERNO DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS

CÓDIGO	FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	CATEGORIZACIÓN			
				4	3	2	1
AIJGS 1	Establecimiento del orden de rotación de los socios.	Periódica	Periodicidad en el establecimiento del orden de rotación de los socios.		F		
AIJGS 2	Adoptar los estatutos de la sociedad.	Adecuada	Adopta adecuadamente los estatutos de la sociedad.		F		
AIJGS 3	Decretar aumentos de capital.	Acertada	Decreta aumentos de capital.		F		
AIJGS 4	Decidir sobre la capitalización o distribución de utilidades.	Correcta	Decide de manera correcta sobre la capitalización o distribución de utilidades.		F		

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

Máxima autoridad de la distribuidora conformada por los socios accionistas de la misma, una de sus actividades es el establecimiento periódico del orden de rotación de los socios, adoptar adecuadamente los estatutos de la sociedad, también decreta aumentos de capital de manera acertada, decide de manera correcta sobre la capitalización o distribución de actividades siendo positivo en la empresa.

Gerente General

Es la persona responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica al igual administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía.

Funciones:

- Coordinar con las oficinas administrativas para control de registros y análisis.
- Fortalecer las relaciones con los clientes, jefes departamentales y proveedores.
- Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo
- Revisar y análisis de los estados financieros.
- Dictar y cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.

CUADRO N° 10 ANÁLISIS INTERNO DEL GERENTE GENERAL

CÓDIGO	FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	CATEGORIZACIÓN			
				4	3	2	1
AIGG 1	Coordinación con las oficinas administrativas para control de registros y análisis.	Correctamente	Correcta coordinación con las oficinas administrativas para control de registros y análisis.	GF			
AIGG 2	Fortalecimiento de relaciones con los clientes, jefes departamentales y proveedores.	Satisfactoria	Satisfactorio fortalecimiento de relaciones con clientes, jefes departamentales y proveedores.	GF			
AIGG 3	Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo.	Prudente	Prudente planeación y desarrollo de metas a corto, mediano y largo plazo.		F		
AIGG 4	Revisar y análisis de los estados financieros.	Eficiente	Revisión y análisis eficiente de los estados financieros.	GF			
AIGG 5	Dictar y cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.	Adecuado	Adecuado cumplimiento de los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.		F		

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

La gerencia es el área que encabeza a la distribuidora, un punto fuerte de esta área es la que mantiene una correcta coordinación con las oficinas administrativas, la

gerencia mantiene una buena relación entre clientes, jefes departamentales lo cual es positivo, la gerencia planea y desarrolla de manera satisfactoria las metas a corto, mediano y largo plazo finalmente revisa y analiza eficientemente los estados financieros es decir que esta área es positiva para la distribuidora.

Departamento Financiero

El departamento financiero es el encargado de controlar la estructura económica de la empresa, su capacidad monetaria, orientando de esta forma los flujos que se generan en la entidad.

Funciones:

- Elaborar balances generales.
- Elaborar presupuestos financieros.
- Cierres de caja.
- Elaborar roles de pago
- Crear la devengación de seguros y depreciaciones.

**CUADRO N° 11. ANÁLISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO
FINANCIERO**

CÓDIGO	FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	CATEGORIZACIÓN			
				4	3	2	1
AIDF1	Elaboración de balances generales	A cabalidad.	Elaboración de balances generales a cabalidad.	GF			
AIDF2	Elaboración de presupuestos	Correcta	Correcta elaboración de presupuestos financieros.	GF			
AIDF3	Cierres de caja	Eficaz	Cierres de caja elaborados eficazmente.	GF			
AIDF4	Elaboración de roles de pago	Adecuado	Adecuada elaboración de roles de pago para el personal.	GF			
AIDF5	Elaboración de depreciaciones y devengación de seguros	Puntual	Puntual elaboración de depreciaciones y devengación de seguros.	GF			

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

El departamento Financiero controla económicamente la situación de la empresa es el responsable de administrar los fondos con los que cuenta, las fortalezas se presentan en su totalidad, la elaboración de balances generales en este departamento son realizados a cabalidad, el departamento posee una correcta elaboración de presupuestos, los cierres de caja son controlados y eficaces, buenos manejos para la elaboración de los roles de pago para los trabajadores, la devengación de seguros y depreciaciones son controladas y calculadas correctamente.

Departamento Administrativo

Es el encargado de establecer el control interno en la empresa, este departamento administra la información general de la misma, regula el trabajo de todos los empleados, controla los diferentes procesos existentes entre otros.

Funciones:

- Se rige a los distintos organismos de control que lo regulan.
- Planificación de las capacitaciones para el personal.
- Reclutamiento del personal.
- Crear los estatutos legalizados.
- Designar funciones a cada cargo.
- Control del desempeño laboral.

CUADRO N° 12. ANÁLISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

CÓDIGO	FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	CATEGORIZACIÓN			
				4	3	2	1
AIDA1	Regirse a los organismos de control	Adecuado	Se rige adecuadamente a los organismos de control.		F		
AIDA2	Capacitar al personal	Irregular	Capacitaciones al personal irregulares.				GD
AIDA3	Reclutamiento de personal	Inadecuado	Inadecuado reclutamiento del personal.				GD

AIDA4	Elaboración de estatutos de la empresa	Legal	Compañía regulada y constituida legalmente.	GF			
AIDA5	Elaboración de manual de funciones para departamentos	Inexistencia	Inexistencia de manual de funciones en la empresa				GD
AIDA6	Delegación de funciones al personal	Verbal	Se designa de forma verbal las funciones de los empleados.				GD
AIDA7	Evaluar el desempeño del personal	Escasa	Escaso control de desempeño.				GD

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

El departamento Administrativo es el encargado de direccionar y gestionar a los demás departamentos, pero las debilidades son los puntos que se destacan mayoritariamente, muestra al control legal como su fortaleza, pero decae en las escasas capacitaciones para todo el personal, el reclutamiento en la empresa procede de manera muy superficial, los estatutos de la empresa se elaboran y registran de manera legal acorde a las normas establecidas, el departamento no dispone de un manual de funciones para los distintos departamentos en la distribuidora, por lo tanto la designación de tareas se da de manera verbal solamente, finalmente el departamento no lleva un control del desempeño de los empleados de manera idónea.

Departamento Comercial

El departamento comercial es el eje fundamental en el funcionamiento de la empresa, es el centro de operaciones en el cual se desarrolla la actividad general de la organización.

Funciones:

- Abastecimiento de suministros.
- Control de inventarios de sus productos.
- Recuperación de cartera vencida.
- Control de instalaciones para los inventarios
- Entrega de pedidos.
- Atención y captación de clientes.

CUADRO N° 13. ANÁLISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

CÓDIGO	FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	CATEGORIZACIÓN			
				4	3	2	1
AIDC1	Adquisición de suministros.	Incorrecto	Incorrecto abastecimiento de suministros para la empresa.				GD
AIDC2	Control de inventarios.	Inadecuado	Inadecuado control de inventarios.				GD
AIDC3	Establecimiento de políticas de crédito	Problemática	Problemática en recuperación de cartera vencida.			D	
AIDC4	Mantenimiento de las bodegas	Adecuado	Espacios físicos adecuados para el almacenamiento		F		
AIDC5	Entrega de pedidos.	Retraso	Retraso en la entrega de pedidos				GD
AIDC6	Atención al cliente.	Inadecuado.	Inadecuada atención al cliente.				GD
AIDC7	Captación de nuevos clientes.	Correcto	Correcta captación de nuevos clientes.	GF			

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

El departamento Comercial es la razón de ser de la empresa, sus actividades las realiza directamente para el cliente, y posee fortalezas como debilidades en el desarrollo de sus actividades, inician con una incorrecta adquisición de suministros, un control de inventarios que posee falencias, la recuperación de cartera vencida con los clientes es problemática, los espacios físicos para el producto son acordes y hay un control para el mantenimiento de las bodegas, se presentan retrasos en la entrega del producto generando molestias al cliente, mientras tanto la atención al cliente no es la adecuada, como actividad final poseen una buena captación de nuevos clientes.

CUADRO N° 14. MATRIZ DEL PERFIL INTERNO

	CÓDIGO	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
			GF	F	D	GD	TOTAL
1	AIJGS 1	Periodicidad en el establecimiento del orden de rotación de los socios.		○			1
2	AIJGS 2	Adopta adecuadamente los estatutos de la sociedad.		○			1
3	AIJGS 3	Decreta aumentos de capital.		○			1
4	AIJGS 4	Decide de manera correcta sobre la capitalización o distribución de utilidades.		○			1
5	AIGG 1	Correcta coordinación con las oficinas administrativas para control de registros y análisis.	○				1
6	AIGG 2	Satisfactorio fortalecimiento de relaciones con clientes, jefes departamentales y proveedores.	○				1
7	AIGG 3	Prudente planeación y desarrollo de metas a corto, mediano y largo plazo.		○			1
8	AIGG 4	Revisión y análisis eficiente de los estados financieros.	○				1
9	AIGG 5	Adecuado cumplimiento de los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.		○			1
10	AIDA1	Se rige adecuadamente a los organismos de control.		○			1
11	AIDA2	Capacitaciones al personal irregulares.				○	1

12	AIDA3	Inadecuado reclutamiento del personal.				○	1
13	AIDA4	Compañía regulada y constituida legalmente.	○				1
14	AIDA5	Inexistencia de manual de funciones en la empresa				○	1
15	AIDA6	Se designa de forma verbal las funciones de los empleados.				○	1
16	AIDA7	Escaso control de desempeño.				○	1
17	AIDF1	Elaboración de balances generales a cabalidad.	○				1
18	AIDF2	Correcta elaboración de presupuestos financieros.	○				1
19	AIDF3	Cierres de caja elaborados eficazmente.	○				1
20	AIDF4	Adecuada elaboración de roles de pago para el personal.	○				1
21	AIDF5	Puntual elaboración de depreciaciones y devengación de seguros.	○				1
22	AIDC1	Incorrecto abastecimiento de suministros para la empresa.				○	1
23	AIDC2	Inadecuado control de inventarios.				○	1
24	AIDC3	Problemática en recuperación de cartera vencida.			○		1
25	AIDC4	Espacios físicos adecuados para el almacenamiento		○			1
26	AIDC5	Retraso en la entrega de pedidos				○	1
27	AIDC6	Inadecuada atención al cliente.				○	1
28	AIDC7	Correcta captación de nuevos clientes.	○				1
TOTAL			10	8	1	9	28
%			36	28%	4%	32	100%
			%			%	

Fuente: Observación

Elaborado por: Los investigadores

La Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cía. Ltda. posee un 36% de Gran Fortalezas pues la organización posee aspectos que fortalecen sus puntos fuertes, sus fortalezas ascienden a un 28%, es esto punto de referencia para poder efectuar decisiones para permitir fortalecerse aprovechándolas, las debilidades identificadas

equivale al 4%, este es el indicador el más bajo de este análisis, la empresa posee deficiencias en el control de inventarios que de no ser solucionado podría generar un problema significativo, finalmente se atribuye el 32% del total del análisis interno a las Gran Debilidades que posee la empresa, se las atribuye a las diferentes problemáticas que genera la inexistencia de procesos, instrucción de manera básica entre otros, problemas en los cuales la empresa debe tener prioridad.

2.2.1 Matriz de potencialidades y debilidades

La matriz de potencialidades y debilidades es una herramienta con la cual podemos identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la empresa, con la utilización de esta herramienta la empresa podrá tomar decisiones que permitan el mejoramiento de la misma.

**CUADRO N° 15. MATRIZ DE POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES
DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG CÍA. LTDA.**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F 1. Correcta coordinación con las oficinas administrativas para control de registros y análisis.	D 1. Capacitaciones al personal irregulares.
F 2. Satisfactorio fortalecimiento de relaciones con clientes, jefes departamentales y proveedores.	D 2. Inadecuado reclutamiento del personal.
F 3. Revisión y análisis eficiente de los estados financieros.	D 3. Inexistencia de manual de funciones en la empresa.
F 4. Compañía regulada y constituida legalmente.	D 4. Se designa de forma verbal las funciones de los empleados.
F 5. Elaboración de balances generales a cabalidad.	D 5. Escaso control de desempeño.
F 6. Correcta elaboración de presupuestos financieros.	D 6. Incorrecto abastecimiento de suministros para la empresa.
F 7. Cierres de caja elaborados eficazmente.	D 7. Inadecuado control de inventarios.
F 8. Adecuada elaboración de roles de pago para el personal.	D 8. Retraso en la entrega de pedidos.
F 9. Puntual elaboración de depreciaciones y devengación de seguros.	D 9. Inadecuada atención al cliente.
F 10. Correcta captación de nuevos clientes.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los investigadores

2.3 Metodología de la investigación

2.3.1 Objetivos de la investigación

- Obtener información sobre los distintos procesos que pudieran existir en la empresa para contribuir a la mejora de los mismos.
- Generar datos sobre los puestos de trabajo para comprender la misión de cada uno de estos.
- Determinar las capacidades que han obtenido los colaboradores en cada puesto de trabajo y su determinación en el mismo.

2.3.2 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se tomará a las fuentes primarias y secundarias de información.

2.3.2.1 Fuentes primarias.

En la investigación se aplicará esta fuente al momento de acudir a la empresa para investigar los procesos de reclutamiento, las actitudes y aptitudes que necesitará el personal en cada puesto de trabajo.

2.3.2.2 Fuentes secundarias.

En la realización de nuestra investigación será necesario el uso de material bibliográfico relacionado con la gestión de Recursos Humanos y administración del personal permite así enfocar nuestro tema en su desarrollo para un correcto direccionamiento e indagación del tema.

2.3.3 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de esta investigación se enfoca a indicar como se realizará la investigación, lo cual permite aumentar la confiabilidad de la investigación.

2.3.3.1 Investigación Cuanti – cualitativa

El presente estudio se lo considerará como una investigación cuantitativa ya que en la investigación podemos aplicar herramientas medibles como las encuestas que serán tabuladas y nos permitirán describir las cualidades del problema suscitado. A su vez es cualitativa porque se podrán analizar comportamientos en los colaboradores de la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cia. Ltda.

2.3.3.2 Investigación Descriptiva

En nuestra investigación se analizará los perfiles de puestos de trabajo por competencia los cuales establezcan un desempeño eficaz para el direccionamiento del personal con los objetivos del cargo. Un perfil de puesto de trabajo bien definido orienta al trabajador en la correcta identificación, de actividades, ejecución de las tareas propuestas y la delimitación de funciones.

2.3.3.3 Investigación de Campo

Esta investigación será aplicada puesto que se tendrá contacto con la empresa, con el afán de obtener todos los datos e información de los empleados de la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cia. Ltda., con el fin de comprender el ambiente en el cual se desarrolla el desempeño de sus funciones, y así se pueda efectuar con mayor veracidad los análisis para la elaboración de la propuesta.

2.3.4 Técnicas

En nuestra investigación se aplicaran dos técnicas que nos permitirán recolectar la información que necesitaremos para nuestro trabajo, dichas técnicas son:

2.3.4.1 La observación

En nuestra investigación se utilizará la ficha de observación como herramienta de apoyo en la recopilación de la información necesaria para el avance y desarrollo de la propuesta.

2.3.4.2 La encuesta

La encuesta se la realizará a todos los empleados de la Distribuidora Avícola y Ganadera Cia. Ltda. pues la gestión abarca a toda la empresa y se debe obtener datos de cada puesto de trabajo para la obtención de procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal. Finalmente con la tabulación de los datos se podrá analizar los resultados que nos ayuden a tomar decisiones sobre el problema.

2.3.4.3 La entrevista

Esta técnica de investigación permite recopilar información de manera directa, estará dirigida a la gerente general de la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cia. Ltda Lcda. Gisela Sánchez para comprender de forma más cercana a la empresa, sus procesos y métodos de ejecución del trabajo puesto que posee mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la distribuidora.

2.3.5 Instrumentos

2.3.5.1 Cuestionario

En la encuesta y en la entrevista se usarán un cuestionario, en la encuesta se aplican preguntas cerradas o de selección múltiple para una mayor facilidad de tabulación; en el caso de la entrevista las preguntas a utilizar serán abiertas, pues permite una mayor flexibilidad en las respuestas proporcionadas por el entrevistado.

2.3.5.2 Ficha de observación

Esta herramienta será utilizada para evidenciar todas las situaciones que los investigadores observen, extrayendo información de suma importancia al presenciar los hechos y plasmarlos en este documento.

2.3.6 Unidad de estudio

2.3.6.1 Población

Para la presente investigación se tomó como población de estudio al total de trabajadores que conforman la Distribuidora Avícola Ganadera Cia. Ltda.

2.3.6.2 Muestra

De acuerdo con los libros estadísticos la cantidad mínima para establecer la muestra es de 200 personas. En el caso del universo no se seleccionó realizar la muestra para los colaboradores dado que la empresa no cumple con esta cantidad mínima requerida, por consiguiente se decidió aplicar las encuestas a todos los miembros de la organización. La empresa consta con 10 empleados, de los cuales por la cantidad requerida para aplicar la muestra las encuestas se las aplicarán a todos.

2.3.7 Análisis e interpretación de los resultados de la Investigación de Campo.

2.3.7.1 Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cia.Ltda.

Para la presente investigación se ha tomado como población de estudio a 10 trabajadores los mismos que conforman el total del personal.

1. ¿Conoció usted cuales fueron los requisitos necesarios para el puesto vacante?

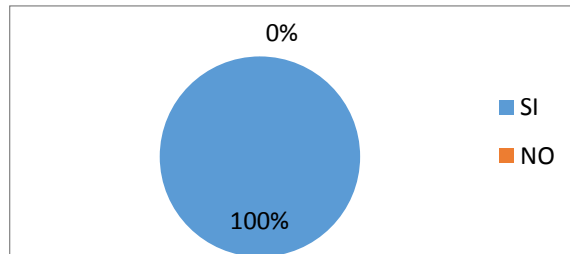
TABLA N° 1. CONOCIMIENTO DE REQUISITOS

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 1. CONOCIMIENTO DE REQUISITOS



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados manifiesta que la empresa dio a conocer los requisitos para el nuevo puesto vacante, es decir que a pesar que la misma no cuenta con un proceso sistematizado de reclutamiento de personal lo realiza de manera adecuada.

Es necesario que la empresa implemente un sistema de reclutamiento más sólido y esquematizado para beneficio común.

2. ¿Llenó usted alguna solicitud de empleo otorgada por la empresa?

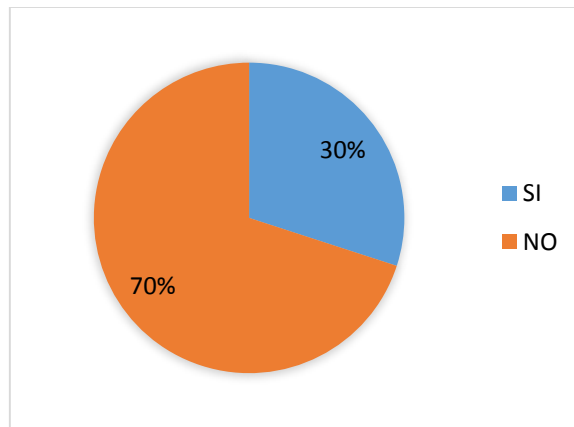
TABLA N° 2. SOLICITUD DE EMPLEO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 2. SOLICITUD DE EMPLEO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el 70% manifiestan que no han llenado ninguna solicitud de empleo mientras que el 30% si lo ha hecho, esto un factor negativo para el cargo necesitado, lo cual puede ser un problema al momento de reclutar y obtener información inicial sobre los candidatos potenciales.

Mediante las solicitudes de empleo la empresa puede centrar el perfil necesitado.

3. ¿Se realizaron entrevistas de trabajo?

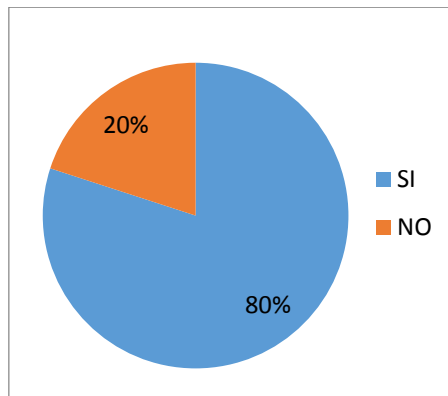
TABLA N° 3. ENTREVISTA DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 3. ENTREVISTA DE TRABAJO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% de los encuestados contestaron que si se realizaron entrevistas de trabajo previo al ingreso, mientras que el 20% manifiesta no se le realizaron entrevistas de trabajo, este es el porcentaje que cual pertenece a los accionistas y fundadores de la empresa.

La realización de entrevistas permite interactuar a la empresa con los distintos candidatos evaluando las aptitudes necesarias para el puesto vacante.

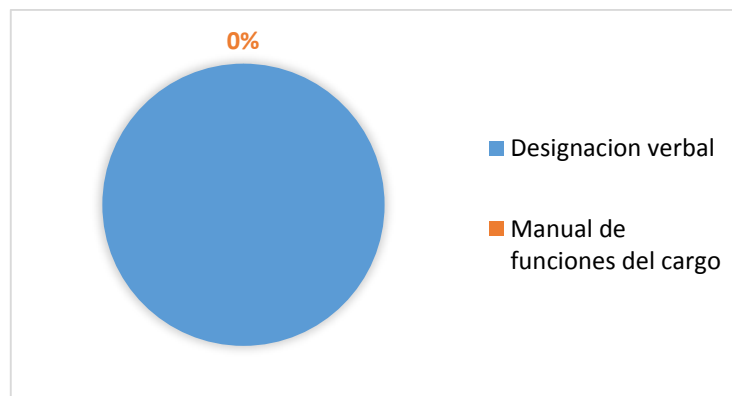
4. ¿Cómo fue informado acerca de las normas reglas y tareas para su puesto de trabajo?

TABLA N° 4. COMUNICACIÓN DE NORMAS Y TAREAS

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
DESIGNACIÓN VERBAL	10	100%
MANUAL DE FUNCIONES DE CARGO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 4. COMUNICACIÓN DE NORMAS Y TAREAS



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado respondieron que la empresa comunicó las normas y tareas de su puesto de trabajo de manera verbal solamente y no se mostró los procedimientos del cargo en manual alguno.

Lo cual nos permite conocer las falencias de cada puesto de trabajo optando por establecer funciones de acuerdo a cada cargo.

5. ¿Cómo le resulta su puesto de trabajo?

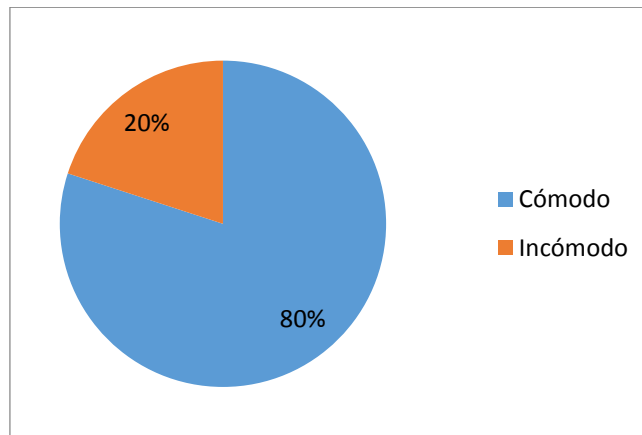
TABLA N° 5. PUESTO DE TRABAJO CÓMODO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
CÓMODO	8	80%
INCOMODO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 5. PUESTO DE TRABAJO CÓMODO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos apreciar que del total de empleados el 80% del personal encuestado aduce que el puesto de trabajo en el cual laboran les resulta cómodo, pero a un 20% de ellos su cargo no les genera comodidad alguna, es decir existe una desmotivación del personal en estas áreas.

La motivación es uno de los aspectos más relevantes en cuanto a desempeño laboral se refiere, se puede ser un problema el no tener colaboradores que se sientan a gusto con su lugar de empleo.

6. ¿Cuál es el nivel de riesgo que percibe en su trabajo?

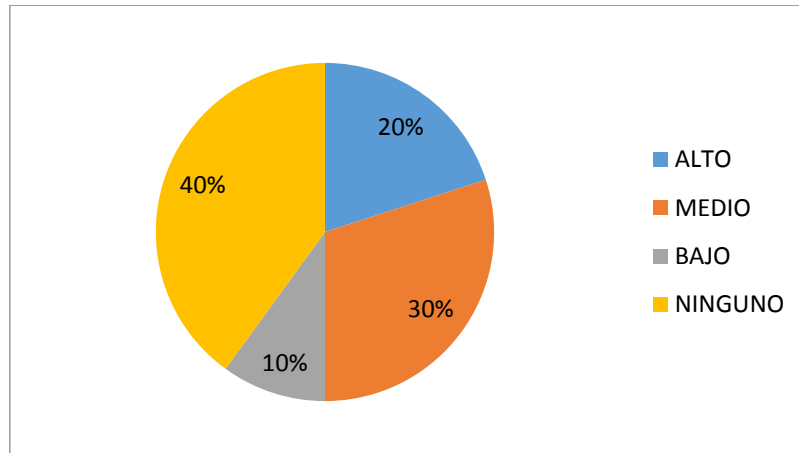
TABLA N° 6. NIVEL DE RIESGO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
ALTO	2	20%
MEDIO	3	30%
BAJO	1	10%
NINGUNO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 6. NIVEL DE RIESGO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En este caso el 20% de encuestados manifiestan que el nivel de riesgo al cual se exponen es alto, mientras que el 30% lo considera como un nivel medio, el 10% lo determina como bajo y el 40% no se encuentra expuesto a ningún riesgo de trabajo.

La precaución al ejecutar las distintas labores en el trabajo es indispensable en la empresa para generar confianza en sus trabajadores sin descuidar el bienestar hacia todas las personas en general.

7. ¿Cuáles son las condiciones psicológicas en las que desempeña sus funciones?

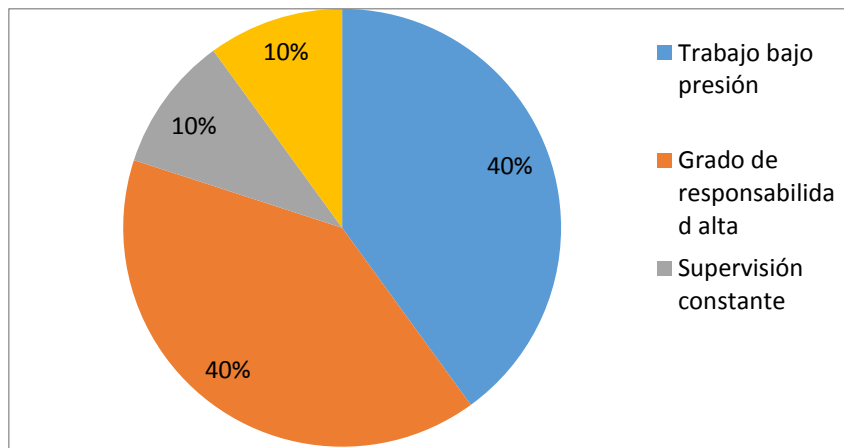
TABLA N° 7. PRESIÓN PSICOLÓGICA SOMETIDA

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
TRABAJO BAJO PRESIÓN	4	40%
GRADO DE RESPONSABILIDAD ALTO	4	40%
SUPERVISIÓN CONSTANTE	1	10%
TOMA DE DECISIONES CONSTANTES	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 7. PRESIÓN PSICOLÓGICA SOMETIDA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% respondieron que desempeñan sus funciones bajo presión, el 40% tiene un grado de responsabilidad alto, el 10% lo realiza con supervisión constante, y el 10% lo realizan bajo la toma de decisiones constantes, es de gran relevancia la toma de decisiones en los empleados.

Puesto que el trabajo bajo presión y la responsabilidad de los distintos cargos es muy necesaria se debe optar por individualizar las actividades para mejorar el desempeño.

8. ¿Qué nivel de esfuerzo físico requiere su trabajo?

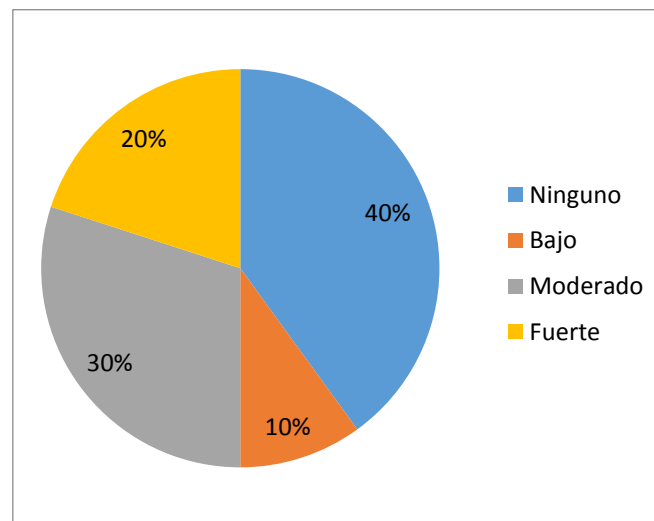
TABLA N° 8. ESFUERZO FÍSICO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
FUERTE	2	20%
MODERADO	3	30%
BAJO	1	10%
NINGUNO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 8. ESFUERZO FÍSICO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 10% del personal encuestado responde que el nivel de riesgo que requiere en el desempeño de sus funciones es bajo, el 30% manifiestan que el esfuerzo físico es moderado, el 20% si realiza un esfuerzo físico alto y el 40% manifiesta que no realiza ningún esfuerzo físico generando seguridad al trabajador para desarrollar sus funciones.

9. ¿Cómo considera usted el salario que percibe de acuerdo a su trabajo?

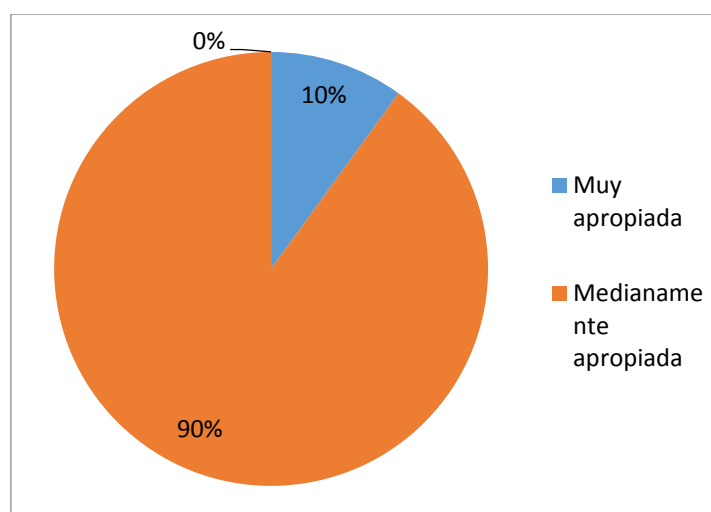
TABLA N° 9. SALARIO ADECUADO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
MUY APROPIADA	1	10%
MEDIANAMENTE APROPIADA	9	90%
INADECUADA E INJUSTA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 9. SALARIO ADECUADO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 10% de encuestados expresaron que el salario es muy apropiado, mientras que 90% lo determinan como medianamente apropiado y ninguno lo considera como inadecuado o injusto, es decir que los colaboradores no están inconformes totalmente con su salario, mas no satisface netamente la perspectiva financiera de ellos.

10. ¿De qué manera fue adquirido el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones?

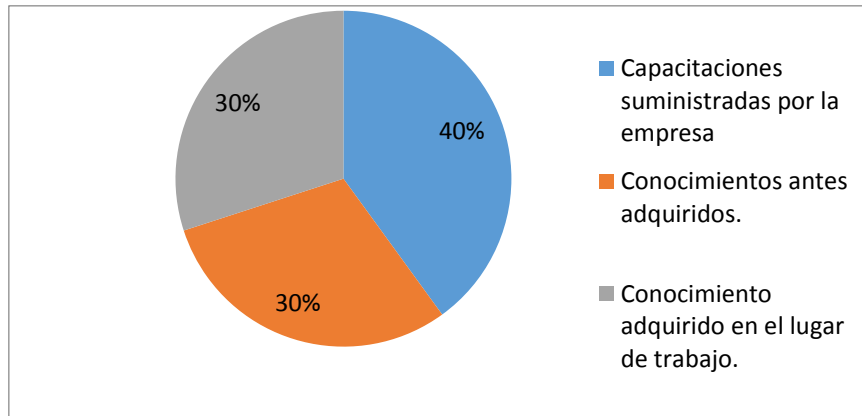
TABLA N° 10. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
CAPACITACIONES SUMINISTRADAS POR LA EMPRESA	4	40%
CONOCIMIENTOS ANTES ADQUIRIDOS.	3	30%
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN EL LUGAR DE TRABAJO.	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 10. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de encuestados manifiestan que los conocimientos los adquirieron mediante capacitaciones suministradas por la empresa, el 30% que desempeña sus funciones con conocimiento antes adquiridos, y 30% responde que los conocimientos los adquirió en el lugar de trabajo actual. Se deben implementar un cronograma de capacitaciones periódicas para la potencialicen de sus conocimientos en su trabajo.

11. ¿Fue capacitado al momento de ingresar a la empresa?

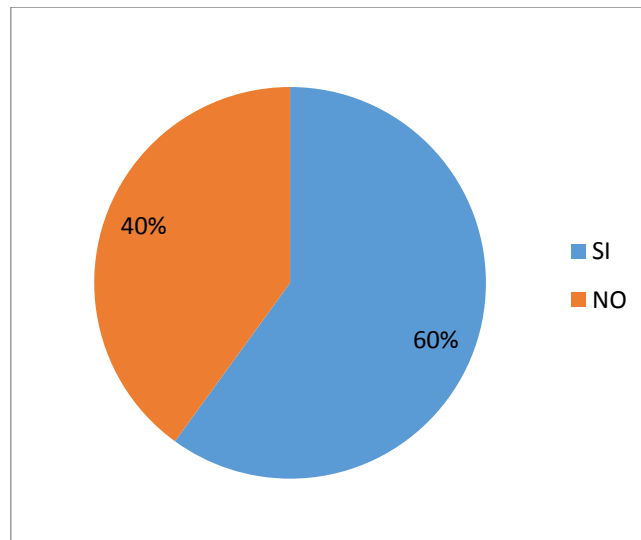
TABLA N° 11. CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 11. CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% del personal encuestado manifiesta que si fue capacitado previo al ingreso de la empresa mientras que el 40% no fue capacitado para el desempeño de labores, lo cual podría generar problemas en las tareas de estos trabajadores.

La falta de capacitación en el personal repercute directamente al cumplimiento de los objetivos del cargo y así mismo genera incertidumbre en la eficiencia y compromiso trabajo.

12. Cómo considera usted la capacitación en su área de trabajo:

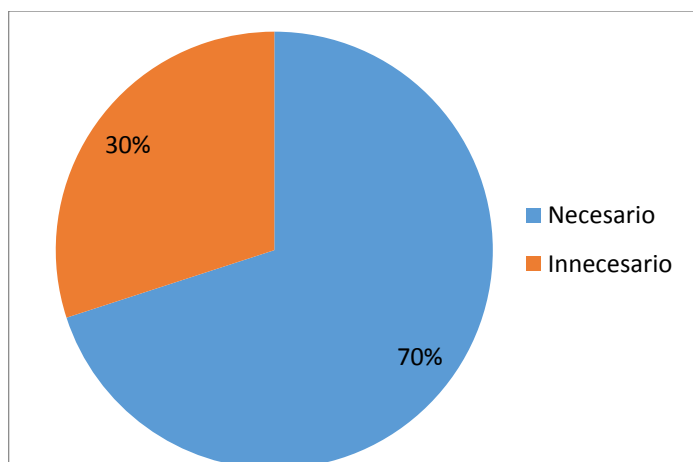
TABLA N° 12. CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
NECESARIA	7	70%
INNECESARIA	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 12. CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 70% de encuestados respondieron que si es necesario que se realice capacitaciones para su área de trabajo, mientras que el 30% no lo creen necesario, lo cual indica que los trabajadores necesitan se efectúen capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades.

Se debería analizar temas de capacitación son necesarios en los colaboradores para beneficio individual y colectivo.

13. Con qué frecuencia se han impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo?

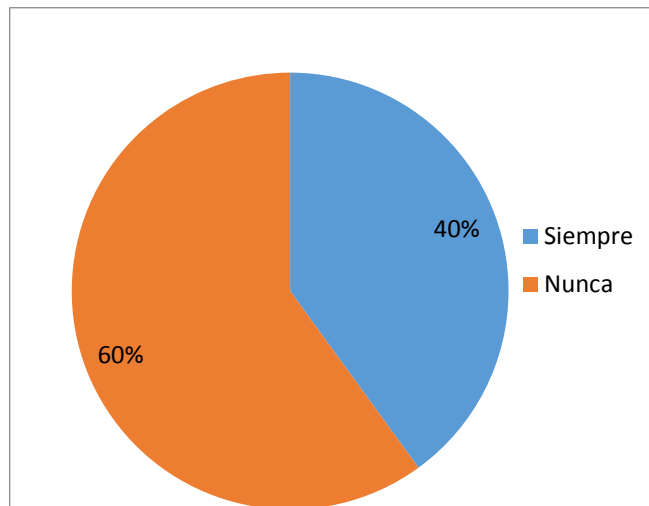
TABLA N° 13. CURSOS DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SIEMPRE	4	40%
NUNCA	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 13. CURSOS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% del personal encuestado manifiesta que si se han impartidos cursos de capacitación, mientras que el 60% responde que no se han realizados capacitaciones para el área de trabajo, lo cual indica que se deberían implantar capacitaciones para los trabajadores con el fin de ayudar a mejorar la productividad de los mismos.

Una vez realizadas las capacitaciones se debería evaluar a los participantes para conocer el grado de satisfacción personal o laboral.

14. Cuenta usted con un programa de motivación

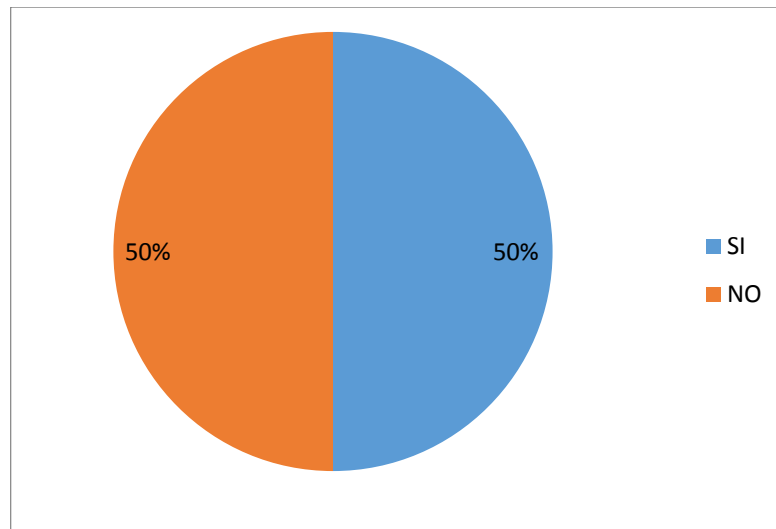
TABLA N° 14. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 14. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de encuestados contestaron que la empresa si cuenta con un programa de motivación, mientras que el otro 50% manifiesta que no cuenta con ningún programa de motivación para los colaboradores.

Es decir los trabajadores no tienen motivación para realizar sus actividades de manera idónea.

2.3.7.2 Entrevista dirigida al gerente general de la Distribuidora Avícola Ganadera DAG. Cia. Ltda.

PREGUNTA	RESPUESTA
1) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para reclutar al personal de la empresa y que persona está a cargo del mismo?	Se realiza una publicación en la prensa y se receipta las diferentes hojas de vida y curriculum vitae para un previo análisis y una previa selección.
2) ¿Qué medios de reclutamiento son los que la empresa utiliza?	Publicación en medios de prensa
3) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para selección del personal de la empresa y que persona está a cargo del mismo?	En este proceso se le llama al postulante y se lo evalúa en base a una herramienta de selección, después se le realiza una entrevista de igual manera con un puntaje y finalmente se la selecciona.
4) ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?	Se aplica una tabla de ponderación en base a ciertos parámetros que son calificados
5) ¿De qué forma se realiza el proceso de inducción del personal para un puesto vacante y quien está a cargo del mismo?	Se lo tiene de manera empírica, puesto que se conoce las funciones solo de memoria, se lo explica las funciones que tiene.
6) ¿Qué tiempo tiene el proceso de inducción para el ingreso del personal?	Todo depende del cargo, es decir si el cargo es más básico de dos horas hasta un puesto que se requiere actividades más complejas puede durar hasta un mes distribuido en un lapso de pocas horas
7) ¿Cuáles han sido los cambios culturales que se han presentado en la empresa?	En este aspecto la empresa no tiene problema en este punto, a excepción del grado de conocimiento técnico.
8) ¿Cómo es el espacio físico asignado para los trabajadores?	El espacio físico designado para los trabajadores permite desarrollar sus actividades de manera óptima y es óptimo para cada uno de ellos
9) ¿Cómo es la comunicación a nivel interno de la empresa?	La comunicación en general es buena en un rango de un 80% buena, en el caso de los trabajadores se genera un malestar en caso que a

	<p>veces no acatan las órdenes claramente y ahí se necesita de la presencia de una autoridad de mayor rango o jerarquía.</p>
<p>10) ¿Cómo se establece la remuneración para cada puesto de trabajo?</p>	<p>Nos basamos en base al ministerio de trabajo y luego las funciones que posee cada puesto, también en las horas de trabajo ejecutado y en este caso como empresa de comercio también se aplican las comisiones por ventas.</p>
<p>11) ¿Qué habilidades son las que el trabajador debe poseer para ocupar el cargo?</p>	<p>El trabajador debe ser capacitado, debe tener el conocimiento en el área que se busca, que tenga valores como puntualidad, sea responsable y que tenga el empoderamiento sobre sus actividades y desarrollen sus conocimientos y carrera en la empresa.</p>
<p>12) ¿Los colaboradores se encuentran sometidos a niveles de riesgo en la ejecución de sus tareas?</p>	<p>Si se encuentran sometidos a un nivel de riesgo, puesto que deben organizar y ordenar los productos, pero por la propia negligencia de los trabajadores puede acarrear algún riesgo</p>
<p>13) ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?</p>	<p>Lamentablemente no, lo único que se realiza es de manera visual, en el caso que falta o sucede algo ahí se actúa por lo cual estamos siendo reactivos en este proceso por no tener algún manual o guía en la cual regirnos.</p>
<p>14) ¿La gerencia cuenta con un proceso de capacitación? ¿Qué aspectos incluye?</p>	<p>En sí el proceso como esquema no se lo tiene, lo que se intenta dar por lo menos una vez al año puesto que así lo exigen nuestros proveedores</p>
<p>15) ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?</p>	<p>Lamentablemente se da problemas al momento de capacitar al personal en especial en el área operativa, a ellos no les gusta este tipo de actividades por el grado de conocimiento que tienen, y este debe darse en la jornada de trabajo, caso contrario ellos no tienen la predisposición en la asistencia de estos eventos.</p>

2.4 Análisis General

- Después de aplicar las encuestas a los empleados de la empresa Avícola y Ganadera, lo primero a notar fue que la empresa trabaja de forma empírica en la empresa, los trabajadores son delegados en sus actividades de manera verbal solamente, no existe un esquema de delimitación de las funciones de ellos.
- La Distribuidora Avícola Ganadera DAG. Cia Ltda. posee deficiencias que traban el trabajo realizado y dificultan un desarrollo empresarial, entre ellos resaltamos los aspectos más relevantes como el no contar con una distribución adecuada de tareas que provocan una mala organización de trabajo.
- La falta de delimitación de funciones al personal genera un desconocimiento del alcance de sus actividades generando una descoordinación en la planeación y control de actividades.
- La empresa no posee esquemas definidos sobre puestos de trabajo, con lo cual el proceso para realizar una búsqueda y contratación es sumamente básico y superficial, no se enfoca a la misión del puesto o necesidades de éste.
- La empresa realiza capacitaciones, pero no tienen un sistema definido, a su vez son muy escasas y en la mayoría de las ocasiones no se encuentran direccionadas a las necesidades del cargo para los trabajadores, además existen empleados que no tienen una predisposición en la ejecución de estos eventos.

CAPITULO III

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA GANADERA DAG CIA. LTDA.

3.1 Justificación

El presente trabajo es de suma relevancia puesto que permitirá establecer las actividades y determinar las tareas en cada puesto de trabajo que posee la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cía. Ltda., direccionando cada cargo con la misión que posee la empresa; para dicho trabajo se aplicará un modelo de gestión por competencias el cual permitirá a la organización mejorar el desempeño laboral de esta manera la empresa obtendrá colaboradores con alto desempeño.

Esta investigación será beneficiosa para el área administrativa de la empresa, ya que la misma no posee un manual de funciones y hace que los empleados realicen sus actividades diarias sin un esquema que delimite sus tareas, generando dificultades lo cual no es recomendable.

Utilizando este modelo permitirá satisfacer las necesidades de la empresa y por ende la satisfacción del cliente beneficiando a la empresa que posean a su capital humano como medio principal de fuerza.

Es necesario que los administradores desarrollen las gestiones de acuerdo a las necesidades de sus subordinados para crear un buen clima laboral, que permita la toma de decisiones y correctivos necesarios.

3.1.1 Objetivos

General

- Diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

Específicos

- Definir las competencias que se necesitan para cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer los procesos para la selección del personal.
- Desarrollar la matriz DACUM para el levantamiento del perfil por competencias.

3.1.2 Descripción de la empresa

CARGO	N° DE FUNCIONARIOS
Gerente	1
Jefe Administrativo	1
Asistente administrativo	1
Contador	1
Jefe de Ventas	1
Vendedor	1
Bodeguero	1
Chofer	1
Estibador	2
TOTAL	10

Fuente: Distribuidora Avícola y Ganadera Cia. Ltda

Elaborado por: Los investigadores

3.1.3 Descripción de la propuesta

La propuesta se encuentra estructurada de acuerdo al siguiente orden:

- Desarrollo de talleres DACUM en los cuales se establecen las actividades que desempeña cada trabajador.
- Diccionario de competencias
- Diseño de perfiles de puestos de trabajo por competencias.
- Elaboración de los procesos principales de la cadena de valor de Gestión del Talento Humano.

3.1.3.1 Resultados de los Talleres Focalizados

Los talleres DACUM se los realiza para el análisis ocupacional, en donde se trabaja con un grupo representativo de cada puesto realizando un mapeo funcional a través de una matriz que contiene la operacionalización de las funciones que desempeñan, las tareas correspondientes a cada función y los criterios de desempeño, estos resultados obtenidos como resultados del grupo.

En la ejecución de los talleres para el desarrollo de la matriz DACUM en cada puesto de trabajo, se realizaron cuatro talleres, la información se detalla a continuación:

COMPETENCIAS FUNCIONALES GERENCIA GENERAL

FUNCIÓN	TAREA		
A. Controlar y coordinar todas las actividades de manejo administrativo.	A 1. Control del cumplimiento de objetivos del personal	A 2. Control de sobre inventarios.	
B. Revisar y verificar de estados financieros.	B 1. Reunión de contable y financiero	B 2. Análisis y toma de decisiones.	B 3. Análisis de sobregiros de la empresa
C. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.	C 1. Ejecución control de normas internas.	C 2. Controlar el cumplimiento de los reglamentos.	C 3. Verificación de las normas en base al código laboral.
D. Previsión financiera de inventario.	D 1. Análisis para asignación de dinero.	D 2. Realización de depósitos	D 3. Pago correctos a proveedores

▪ **Habilidades generales**

Capacidad de decisión y resolución de problemas.

Capacidad de análisis buscando alcanzar mejoramiento continuo.

Capacidad de liderazgo y manejo de personal.

Orientación al logro.

▪ **Conocimientos requeridos**

Administración de fondos.

Administración estratégica.

Toma de decisiones de mercado.

Administración financiera.

▪ **Responsabilidades**

Responde por el adecuado manejo de la distribuidora.

Mantener y cumplir lineamientos establecidos para todos los empleados.

Velar por el porvenir de la empresa en base a decisiones adecuadas y acertadas.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Verónica Escobar, Gabriel Toapanta

COMPETENCIAS FUNCIONALES JEFE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN	TAREAS		
A. Colaboración con organismos que necesiten colaboración encabezada de esta área.	A 1. Colaboración en procesos de auditorías con la documentación necesaria.	A 2. Informes de situación administrativa de la empresa.	
B. Reemplaza a la autoridad en reuniones del área administrativa.	B 1. Encabeza reuniones con clientes en representación de la alta gerencia.		
C. Custodia la información almacenada que se relaciona con la entidad.	C 1. Control sobre información de la empresa	C 2. Custodia de escrituras públicas y otros documentos delicados de la empresa	
D. Gestión y administración del talento humano	D 1. Propuesta de contratación del nuevo personal	D 2 .Ejecución de proceso de contratación	D 3. Control de promoción e incentivos al personal

- **Habilidades generales**

Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Toma de decisiones.

Calidad del trabajo

Trabajo en equipo.

Pensamiento Crítico.

▪ **Conocimientos requeridos**

Administración de talento humano.

Finanzas para Pymes.

Informática administrativa.

Conocimientos Logísticos.

Conocimientos Tributarios.

Manejo de software empresarial.

▪ **Responsabilidades**

Responde por el adecuado manejo financiero.

Administración del de talento humano

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Verónica Escobar, Gabriel Toapanta

COMPETENCIAS FUNCIONALES JEFE FINANCIERO

FUNCIÓN	TAREA			
A. Elaborar reportes generales.	A 1. Elaboración del flujo de caja para la toma de decisiones respectivo	A 2. Elaboración de estados financieros	A 3. Reporte de recuperación de cartera	A4. Análisis del presupuesto establecido contra el flujo de caja
B. Controlar el área comercial.	B 1. Verificación de conciliaciones bancarias	B 2. Control del movimiento de ventas realizadas	B 3. Control del stock adecuado	B 4. Verificación mensual de promociones entregadas
C. Elaborar flujos de efectivo para la verificación de la liquidez	C 1. Previsión de capital para la adquisición de inventarios.	C 2. Control periódico de inventarios a bodega.	C 3. Control de promociones y descuentos	C 4. Análisis de la madurez de cartera de clientes
D. Declaraciones de impuestos.	D 1. Control de retenciones	D 2. Control del IVA	D 3. Elección correcta de Crédito tributario	

▪ **Habilidades generales**

Organización de trabajo.

Iniciativa.

Toma de decisiones.

Análisis de información.

▪ **Conocimientos requeridos**

Conocimientos en contabilidad.

Elaboración de presupuestos y administración financiera.

Realizar cálculos numéricos.

▪ **Responsabilidades**

Responsabilidad en la recepción y envíos de documentos.

Supervisión del presupuesto de caja chica.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Verónica Escobar, Gabriel Toapanta

COMPETENCIAS FUNCIONALES ASISTENTE FINANCIERO

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Controlar el manejo de caja chica.	A 1. Recibe las facturas.	A 2. Revisa comprobantes de los gastos efectuados	A 3. Solicita la autorización para la reposición de los fondos.	
B. Tramitar los depósitos bancarios.	B 1. Solicita reposición de chequera ante la unidad responsable.	B 2. Mantiene registro de depósitos.		
C. Efectuar seguimiento de los documentos emitidos por la gerencia.	C 1. Transcribe correspondencia.	C 2. Redacta documentos diversos.	C 3. Archiva documentos de tesorería.	C 4. Archiva y lleva el control de los documentos del área.
D. Actualizar la información del proceso de compras en el sistema.	D 1. Lleva y mantiene actualizada archivo de compras y facturación.	D 2. Elabora solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores	D 3. Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras.	D 4. Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes.

▪ **Habilidades generales**

Organización de trabajo.

Iniciativa.

Toma de decisiones.

Análisis de información.

▪ **Conocimientos requeridos**

Conocimientos en contabilidad.

Elaboración de presupuestos y administración financiera.

Realizar cálculos numéricos.

▪ **Responsabilidades**

Responsabilidad en la recepción y envíos de documentos.

Supervisión del presupuesto de caja chica.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Verónica Escobar, Gabriel Toapanta

COMPETENCIAS FUNCIONALES ASISTENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Organización de la agenda	A 1. Ejecución de trabajos mecanográficos, y de archivo.	A 2. Confidenciar asuntos conocidos por el puesto que desempeña.		
B. Supervisión y ejecución del trabajo administrativo.	B 1. Transmite decisiones de los directivos a los empleados	B 2. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	B 3. Realiza los trámites de viáticos a personal de la Institución.	
C. Elaboración de gestiones en los distintos organismos que sean necesarios.	C 1. Actuar de Secretario en la Junta	C 2. Levantamiento de actas de junta		
D. Participación en el estudio y análisis de procedimientos y métodos de trabajo.	D 1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad			
E. Elaboración y organización de la documentación que se le otorgue	E 1. Recibe oficios, formatos y otros documentos de solicitud	E 2. Elabora las órdenes de pago y solicita su autorización ante la unidad responsable.	E 3. Archivar y llevar el control de los documentos del área.	E 4. Redactar y envía la correspondencia a las unidades que lo requieran.

▪ **Habilidades generales**

Organización de trabajo.

Iniciativa.

Toma de decisiones.

Análisis de información.

▪ **Conocimientos requeridos**

Archivo de documentos

Mecanografía

Redacción, ortografía y sintaxis.

Computación

Manejo y métodos de oficina.

▪ **Responsabilidades**

Responsabilidad sobre custodia y filtración de información

Trato adecuado de las personas

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Verónica Escobar, Gabriel Toapanta

COMPETENCIAS FUNCIONALES CONTADOR

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Ingreso de las facturas de compras del inventario y compras de gasto	A 1 Ingreso de pagos con retención, cheque y tarjeta de crédito	A 2. Ingreso de facturas	A 3. Retenciones	A 4. Elaboración de cheques
B. Elaboración de Conciliaciones bancarias	B 1. Ingreso de depósitos	B 2. Ingreso de transferencias	B 3. Ingreso de pagos de proveedores y gastos	
C .Elaboración de roles de pago.	C 1. Registro de anticipo a empleados	C 2. Control de horas Extras		
D .Elaboración depreciaciones y devengación de seguros.	D 1. Cuadro mensual devengación de seguros pagados en el año	D 2. Cuadro mensual devengación de seguros pagados en el año		
E .Control de caja diaria del área comercial	E 1. Depósitos y cheques control en el sistema	E 2. Cheques en custodia.		
F .Pedidos al proveedor principal y otros proveedores	F 1. Se revisión de inventario a necesitar en el sistema	F 2. Pedido con anticipación a Pronaca 2 días de antemano		
G .Pedido de facturas, retenciones	G 1. Previsión de número de facturas y retenciones a necesitar.	G 2. Pedido al proveedor		
H .Estados financieros	H 1. Realización de gastos	H 2. Conciliaciones		

▪ **Habilidades generales**

Minucioso

Ordenado

Meticuloso

Buena capacidad de retención de información

Puntual

Trabajo en equipo

Interpretación

▪ **Conocimientos requeridos**

Contabilidad general

Tributación

Código de trabajo

Contabilidad bancaria

Contabilidad de costos

▪ **Responsabilidades**

Responsabilidad sobre valores ingresados

Presentación correcta de informes finales

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

COMPETENCIAS JEFE DE VENTAS

FUNCIONES	TAREAS		
A. Toma de pedidos e ingreso de sistema	A 1. Atención al público para la generación de ingresos a la empresa	A 2. Elaboración y cobro de factura de venta	A 3. Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
B. Asesoramiento al cliente sobre sus requerimientos	B 1. Consultar requerimientos del cliente	B 2. Recomendar producto al cliente	
C. Realización de cierres de caja	C 1. Elaboración de arqueo de caja	C 2. Envío de dinero o comprobantes de depósitos al área financiera	
D. Custodiar cheques posfechados	D 1. Envío de cheques	D 2. en tiempo máximo de 24 horas	
E. Presentación de reportes al área administrativa y contable	E 1. Informe de cartera	E 2 Elaboración de informe de ventas	
F .Control del área comercial en la bodega	F 1. Control de Personal subordinado	F 2 Pedido de stock	F 3 Recepción de la mercadería

▪ **Habilidades generales**

Facilidad de palabra

Convicción.

Organización

Control y autoridad

▪ **Conocimientos requeridos**

Conocimientos administrativos.

Conocimientos en área financiera

Conocimientos en área logística

▪ **Responsabilidad**

Control de cartera

Responder ante los valores de efectivo obtenidos

Buena atención y predisposición al cliente

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

COMPETENCIAS FUNCIONALES VENDEDOR

FUNCIONES	TAREAS		
A. Recolección de pedido de clientes	A 1 .Realización de visitas a clientes	A 2 Obtención del pedido de pedido	A 3 .Indicar promociones mensuales a los clientes
B .Cobranzas a clientes	B 1. Cobro de facturas pendientes	B 2. Entrega de efectivo cobrado a Jefa comercial.	B 3. Realizar visitas mediante rutas establecidas
C .Informar formas de pago del producto	C 1 Información sobre efectivo y cheques posfechados	C 2. Información sobre pago con documentos comerciales a clientes regulares.	
D .Investigación de la competencia del producto	D 1. Visualización de productos de la competencia y comunicación a jefe comercial		
E .Coordinar con bodega para productos	E 1 Entrega de pedidos de clientes específicos		
F .Estudio del desarrollo del negocio con el área administrativa financiera.	F 1. Análisis de ventas realizadas	F 2. Análisis de cartera de clientes	F 3. Análisis de satisfacción del cliente y entrega de productos
G .Captación de nuevos clientes	G 1. Presentación de promociones y beneficios de la empresa.		

▪ **Habilidades generales**

Buena presencia

Conocimiento sobre los productos vendidos

Experiencia con estos productos

Puntualidad

Facilidad de palabra

▪ **Conocimientos requeridos**

Ventas

Cobranzas

Conocimiento de la empresa

Conocimiento de los productos balanceados que ofrece a los clientes

▪ **Responsabilidad**

Entrega a tiempo del producto

Recopilación oportuna del pedido requerido por el cliente

Custodia seria sobre el dinero entregado de los clientes

Documentar de cobros efectuados a clientes.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro y Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

COMPETENCIAS FUNCIONALES BODEGUERO

FUNCIONES	TAREAS		
A .Control de inventario	A 1. Elaboración de kardex sobre entrada y salida de inventario.	A 2. Orden del producto	
B .Notificación de novedades	B 1. Información inmediata sobre daño de inventario, faltantes en la descarga del producto	B 2 Revisar herramientas usados para la descarga del producto.	B 3 Revisar que los documentos de despacho estén autorizados
C .Despacho de inventario	C 1. Verificación la unidades exactas del pedido a despachar	C 2. Ordenar al estibador sobre la carga a despachar	C 3. Verificar la manipulación correcta del producto al cargar y descargar
D .Verificar los sitios de almacenamiento	D 1. Detectar deficiencias que puedan afectar al producto en bodega	D 2. Clasificar debidamente el inventario de acuerdo al tipo de producto.	
E .Control de rotación del inventario	E 1. Despacho del producto de acuerdo a lo establecido en el área comercial		

- **Habilidades generales**

Conocimiento sobre los productos vendidos

Control.

Orden.

Experiencia.

Puntualidad.

Fuerza física.

Interpretación.

▪ **Conocimientos requeridos**

Control de kárdex.

Normas de seguridad y salud en el trabajo.

Matemática básica.

▪ **Responsabilidad**

Mantenimiento adecuado de inventario.

Entrega correcta de productos despachados

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro e Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

COMPETENCIAS FUNCIONALES CONDUCTOR

FUNCIONES	TAREAS		
A .Entrega oportuna de productos	A 1. Entrega a diferentes puntos o clientes	A 2. Responsabilidad de óptimas condiciones del producto entregado	A 3. Control adecuado de tiempo en entregas de producto.
B .Control del vehículo de la empresa	B 1. Control del kilometraje	B 2. Control de mantenimiento preventivo del vehículo	
C .Transporte del stock de los proveedores	C 1. Carga de inventario en las bodegas de proveedores cuando sea necesario		
D .Entrega adecuada de documentos respectivos de transporte de mercadería.	D 1. Entrega de documentos de entrega de pedido (guías de remisión entre otros)		

- **Habilidades generales**

Precaución

Prudencia

Trabajo en equipo

- **Conocimientos requeridos**

Leyes de tránsito

Mecánica básica

▪ **Responsabilidades**

Entrega del pedido en óptimas condiciones

Cumplimiento de tiempos de entrega.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro y Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

COMPETENCIAS FUNCIONALES ESTIBADOR

FUNCIONES	TAREAS		
A. Entregar el producto en óptimas condiciones	A 1. Despachar según el documento necesario	A 2. Informe inmediato a bodeguero de mercancía dañada	
B. Organización de bodega	B 1. Clasificación del producto de acuerdo al tipo		
C. Traslado del producto al cliente en establecimientos que se necesiten.	C 1. Entrega al cliente para constatación de mercadería entregada.		
D. Empaquetado y embalaje del producto cuando se lo requiera	D 1. Entrega de productos embalados o agrupados en paquetes si el cliente así lo requiere		

- **Habilidades generales**

Organización

Fuerza física

Honestidad

Comprensión de actividades rutinarias

- **Conocimientos requeridos**

Conocimiento básico de bodega

Relación de trabajo con otras personas

- **Responsabilidades**

Control adecuado del producto

Compromiso de entrega de producto.

Fecha de elaboración: 5 y 10 de febrero del 2016

Miembros del panel: Eco. Fernando Montenegro y Ing. Gisela Sánchez

Facilitadores: Escobar Verónica, Toapanta Gabriel

3.1.4 Diccionario de competencias.

3.1.4.1 Competencias Básicas

Capacidad de análisis: Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan acercarnos lo más posible a lo suscitado.

Capacidad de gestión: Es la capacidad que posee una persona para poder definir objetivos y metas, destinando las tareas necesarias para su alcance, a su vez la evalúa y controla ante posibles desorientaciones ante lo trazado originalmente.

Control: Permite el controlar si los hechos se están siguiendo de acuerdo a los lineamientos designados, nos permite detectar errores y poder corregirlos en el transcurso del tiempo.

Ética: Permite al trabajador una visión y conocimiento acerca de las normas que rigen a la sociedad en el mundo empresarial concretamente.

Facilidad de palabra: Es la capacidad que posee un individuo para comunicarse frente a otra persona y transmitir sus ideas, conocimientos de manera asertiva y comprensible.

Liderazgo: Habilidad que permite encabezar a un grupo de personas encaminando sus objetivos individuales a un objetivo en común transmitiendo confianza permitiendo la evolución grupal.

Manejo de personal: Es la forma en la que se trata con las demás personas del lugar del trabajo, con ello se busca la mejor manera para poder maximizar la eficiencia de ellos en su puesto de trabajo.

Mejoramiento continuo: Acciones que permiten la competitividad de la empresa en su nicho de mercado y ayudan a la satisfacción completa del cliente, es decir debe estar presente en todos los procesos de la organización.

Negociación: Habilidad que permite mostrar muy claramente ideas o puntos de vista para obtener acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas en conflicto para poder obtener metas trazadas.

Tolerancia a la presión: Es una capacidad que permite realizar distintas actividades de manera eficiente ante situaciones complicadas o ante barreras encontradas en el trayecto, manteniendo la misma calidad de la labor realizada.

Prudencia: Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias presentadas, permitiendo actuar con sentido común.

3.1.4.2 *Competencias Genéricas*

Adaptabilidad al cambio: Capacidad que permite ajustarse a los cambios que se generen, es decir estar preparados para alcanzar objetivos aun cuando estos hayan cambiado en su forma de obtenerlos o de encaminarlos.

Autocontrol: Permite el mantener en orden las emociones para evadir reacciones inapropiadas a la situación presentada de manera negativa o de trabajo bajo presión.

Calidad del trabajo: Es la capacidad de poder desempeñarse en su puesto de trabajo de una excelente manera, para dicho objetivo se debe poseer un gran conocimiento del área en la cual se labora.

Capacidad de resolución de conflictos: Forma en la cual se resuelve los distintos conflictos laborales, personales, grupales u otros de manera no violenta mediante la exposición, análisis e identificación de problemas centrales para beneficio de todas las partes contrapuestas.

Creatividad / Innovación: Capacidad para compartir nuevas ideas, conceptos o alguna visión que permitan el desarrollo de los bienes o servicios de la organización o en procesos del trabajo, todo esto para adaptarse a los diferentes cambios que se presenten.

Convicción: Permite a la persona enfocarse y plantearse y cumplir sus objetivos y metas.

Honestidad: Permite tener una congruencia entre los ideales y las acciones de una persona para concebir lo que es debido a cada uno.

Iniciativa: Es una actitud que permite anticiparse a las acciones de otras personas.

Organización: Encaminar, ubicar los medios necesarios para la consecución de un objetivo previo.

Orientación a logros: Permite usar nuestros esfuerzos a los objetivos que se desea alcanzar, teniendo en cuenta el tiempo, los recursos y las actividades a realizar.

Orientación Estratégica: Como el ambiente modifica las estrategias propuestas, que a la vez permiten la determinación de otras alternativas para alcanzar los objetivos.

Pensamiento crítico: Habilidad para la cual se usa la inteligencia y el conocimiento para un análisis y definir y justificar algún argumento o tema.

Puntualidad: Valor que muestra la capacidad de realizar diferentes actividades, transmitir mayor confianza, mejorar nuestro trabajo.

Responsabilidad: Capacidad que permite el compromiso con las distintas tareas o actividades para responder a acciones presentes futuras o en efecto de acciones pasadas.

Toma de decisiones: Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.

Trabajo en equipo: Capacidad para formar grupos de trabajo con enfoques de participación, aporte de ideas y cooperación entre integrantes, equilibrando intereses y contribuir a los logros de la empresa u organización.

3.1.5 Perfil de puestos de trabajo por competencia.

Este perfil de puestos por competencias muestra las habilidades y los conocimientos que se requieren para un puesto de trabajo establecido, esto se pueden palpar de manera cualitativa como de nivel cuantitativo.

Permite a la empresa describir los comportamientos, estructura o ambiente laboral que se desarrolla en ella., este depende de cada organización pues el perfil de puestos se adaptará a las necesidades que la empresa tenga presente, en otras palabras ninguna ficha de perfil va a ser igual en los mismos cargos.

Para el desarrollo de esta investigación se optó por usar el siguiente modelo de perfil de puestos por competencias tomando en cuenta las necesidades de la distribuidora y los cargos existentes en ella. En la elaboración de los perfiles a continuación se estableció las necesidades que requerían las áreas investigadas con sus respectivas habilidades y conocimientos.

En el caso particular del cargo de bodeguero, chofer y estibador, se planteó el sexo masculino puesto que en estos cargos el esfuerzo físico es primordial y fundamental para su desarrollo correcto y seguro.

CARGO: GERENTE GENERAL		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo a la filosofía de la organización.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Controlar y coordinar todas actividades de manejo administrativo.		
Revisar y verificar de estados financieros.		
Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.		
Previsión financiera de inventario.		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: Área administrativa, contable y comercial		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Reporta a la junta de socios		
1.2.3 Relaciones de Coordinación: Todas las áreas		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.2.2. Edad requerido	Mayor de 30 años
	2.2.3. Sexo	N/A
	2.2.4. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Manejos de sistemas administrativo–contable. Direccionamiento estratégico.
	2.2.2. Profesionales	Título universitario Administración de empresas o a fines
	2.2.3. Postgrado	MBA. Administración de Empresas
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	3 años en el mismo cargo y 5 años en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Adaptabilidad al cambio	4	Capacidad que permite ajustarse a los cambios que se generen, es decir estar preparados para alcanzar objetivos aun cuando estos hayan cambiado en su forma de obtenerlos o de encaminarlos.
Calidad del trabajo	4	Es la calidad que se ejecuta en el cumplimiento de las tareas designadas, se debe tener capacidad y los conocimientos necesarios en el área a laborar.

Toma de decisión	5	Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.
Orientación Estratégica	4	Como el ambiente modifica las estrategias propuestas, que a la vez permiten la determinación de otras alternativas para alcanzar los objetivos.
Orientación al logro	5	Permite usar nuestros esfuerzos a los objetivos que se desea alcanzar, teniendo en cuenta el tiempo, los recursos y las actividades a realizar.
3.2. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de gestión	4	Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan acercarnos lo más posible a lo suscitado.
Liderazgo	4	Habilidad que permite encabezar a un grupo de personas encaminando sus objetivos individuales a un objetivo en común transmitiendo confianza permitiendo la evolución grupal.
Manejo de personal	5	: Es la forma en la que se trata con las demás personas del lugar del trabajo, con ello se busca la mejor manera para poder maximizar la eficiencia de ellos en su puesto de trabajo.
Capacidad de análisis	5	Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan acercarnos lo más posible a lo suscitado.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Controla todas las actividades técnicas y administrativas de la empresa y el personal planificando, controlando y ejecutando los procesos y sistemas administrativos para poder satisfacer las necesidades de la empresa.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Colaboración con organismos que necesiten colaboración encabezada de esta área.		
Reemplaza a la autoridad en reuniones del área administrativa.		
Gestión y administración del talento humano		
Elaboración de informes de situación administrativa de la empresa.		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.2 Relaciones de Autoridad: Asistente administrativo		
2.2.5. Relaciones de Subordinación: Reporta a la gerencia		
1.2.3 Relaciones de Coordinación: Todas las áreas		
3. PERFIL DEL CARGO		
3.3. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	3.2.2. Edad requerido	Mayor de 30 años
	3.2.3. Sexo	N/A
	3.2.4. Nacionalidad	Ecuatoriana
3.4. FORMACIÓN	3.4.1. Estudios básicos	Manejos de sistemas administrativo– procesos estratégico.
	3.4.2. Profesionales	Título universitario Administración de empresas o a fines
	3.4.3. Postgrado	MBA. Administración de Empresas
3.5. Experiencia mínima	3.5.1. Años	3 años en el mismo cargo y 5 años en cargos similares
4. COMPETENCIAS LABORALES		
4.1. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Convicción	4	Permite a la persona enfocarse y plantearse y cumplir sus objetivos y metas.
Calidad del trabajo	5	Es la calidad que se ejecuta en el cumplimiento de las tareas designadas, se debe tener capacidad y los conocimientos necesarios en el área a laborar.
Toma de decisión	5	Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más

		acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.
Orientación Estratégica	4	Como el ambiente modifica las estrategias propuestas, que a la vez permiten la determinación de otras alternativas para alcanzar los objetivos.
4.2. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de gestión	4	Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan acercarnos lo más posible a lo suscitado.
Liderazgo:	4	Habilidad que permite encabezar a un grupo de personas encaminando sus objetivos individuales a un objetivo en común transmitiendo confianza permitiendo la evolución grupal.
Manejo de personal	4	Es la forma en la que se trata con las demás personas del lugar del trabajo, con ello se busca la mejor manera para poder maximizar la eficiencia de ellos en su puesto de trabajo.
Tolerancia a la presión	4	Es una capacidad que permite realizar distintas actividades de manera eficiente ante situaciones complicadas o ante barreras encontradas en el trayecto, manteniendo la misma calidad de la labor realizado.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> 5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada 		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: JEFE FINANCIERO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Área de primer nivel directivo, debe controlar y garantiza la ejecución de los procesos administrativos propios de la empresa, los recursos financieros y físicos de la empresa.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Elaborar reportes generales.		
Controlar el área comercial.		
Elaborar flujos de efectivo para la verificación de la liquidez		
Declaraciones de impuestos.		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad: Área financiera		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Directamente a la Gerencia		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Área comercial		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	Entre 28 y 35 años.
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Contabilidad Básica Tributación. Logística
	2.2.2. Profesionales	Título universitario en base a Economía o afines.
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima.	2.3.1. Años	3 años en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Liderazgo.	4	Habilidad que permite encabezar a un grupo de personas encaminando sus objetivos individuales a un objetivo en común transmitiendo confianza permitiendo la evolución grupal.
Capacidad de análisis	5	Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan

		acercarnos lo más posible a lo suscitado.
Capacidad de gestión	5	Es la capacidad que posee una persona para poder definir objetivos y metas, destinando las tareas necesarias para su alcance, a su vez la evalúa y controla ante posibles desorientaciones ante lo trazado originalmente.
Manejo de personal:	4	Es la forma en la que se trata con las demás personas del lugar del trabajo, con ello se busca la mejor manera para poder maximizar la eficiencia de ellos en su puesto de trabajo.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de resolución conflictos	4	Forma en la cual se resuelve los distintos conflictos laborales, personales, grupales u otros de manera no violenta mediante la exposición, análisis e identificación de problemas centrales para beneficio de todas las partes contrapuestas.
Trabajo en equipo.	5	Capacidad para formar grupos de trabajo con enfoques de participación, aporte de ideas y cooperación entre integrantes, equilibrando intereses y contribuir a los logros de la empresa u organización.
Toma de decisiones.	4	Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.
Orientación al logro.	5	Permite usar nuestros esfuerzos a los objetivos que se desea alcanzar, teniendo en cuenta el tiempo, los recursos y las actividades a realizar.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades administrativas, y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la comercializadora.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Organización de la agenda		
Supervisión y ejecución del trabajo administrativo.		
Elaboración de gestiones en los distintos organismos que sean necesarios.		
Participación en el estudio y análisis de procedimientos y métodos de trabajo.		
Elaboración y organización de la documentación que se le otorgue		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Jefe administrativo		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Todas las áreas.		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	23 años
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Computación. Secretariado Archivo de documentos.
	2.2.2. Profesionales	Tecnología en contabilidad / administración o 3 años de universidad en carreras afines.
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	2 años.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de gestión	5	Es la capacidad que posee una persona para poder definir objetivos y metas, destinando las tareas necesarias para su alcance, a su vez la evalúa y controla ante posibles desorientaciones ante lo trazado

		originalmente.
Mejoramiento continuo	4	Acciones que permiten la competitividad de la empresa en su nicho de mercado y ayudan a la satisfacción completa del cliente, es decir debe estar presente en todos los procesos de la organización.
Prudencia	4	Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias presentadas, permitiendo actuar con sentido común.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Organización	5	Encaminar, ubicar los medios necesarios para la consecución de un objetivo previo.
Iniciativa	4	Es una actitud que permite anticiparse a las acciones de otras personas.
Toma de decisiones	4	Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: ASISTENTE FINANCIERO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar actividades de carácter económico al área principal, mediante el desempeño y desarrollo de actividades encomendadas a este cargo.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Controlar el manejo de caja chica.		
Tramitar los depósitos bancarios.		
Efectuar seguimiento de los documentos emitidos por la gerencia.		
Actualizar la información del proceso de compras en el sistema.		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Jefe Financiero		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Contador		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	23 años en adelante
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Contabilidad básica. Secretariado
	2.2.2. Profesionales	Tecnología en contabilidad / administración o 3 años de universidad en carreras afines.
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	2 años.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Control	4	Permite el verificar si los hechos se están siguiendo de acuerdo a los lineamientos designados, nos permite detectar errores y poder corregirlos en el transcurso del tiempo..
Mejoramiento continuo	4	Acciones que permiten la competitividad de la empresa en su nicho de mercado y

		ayudan a la satisfacción completa del cliente, es decir debe estar presente en todos los procesos de la organización.
Tolerancia a la presión	5	Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias presentadas, permitiendo actuar con sentido común.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Organización	4	Encaminar, ubicar los medios necesarios para la consecución de un objetivo previo.
Puntualidad	5	Valor que muestra la capacidad de realizar diferentes actividades, transmitir mayor confianza, mejorar nuestro trabajo
Toma de decisiones	4	Permite el alcance de los objetivos de manera idónea, usando información que permita la decisión más acertada y estudiando los riesgos en situaciones de indecisión.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: CONTADOR		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Asistir a la Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa, con el propósito de optimizar la gestión financiera de la comercializadora. Se responsabilizará tanto de la parte operativa, como del análisis e implementación de procesos y procedimientos en el área financiera.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Ingreso de las facturas de compras del inventario y compras de gasto		
Elaboración de Conciliaciones bancarias		
Elaboración de roles de pago.		
Elaboración depreciaciones y devengación de seguros.		
Control de caja diaria del área comercial		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Jefe Administrativo financiero		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Jefe de Ventas		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	25 años en adelante
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Contabilidad de costos. Contabilidad bancaria. Contabilidad general Conocimiento del sistema tributario. Conocimiento en leyes y obligaciones con entes de control. Conocimiento del código de trabajo.
	2.2.2. Profesionales	Título universitario en contabilidad y auditoría.
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	2 años.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel	Descripción

	exigido	
Capacidad de análisis	5	Es la habilidad para poder prevenir eventos usando como base datos históricos o distintas fuentes que nos permitan acercarnos lo más posible a lo suscitado.
Ética	4	Permite al trabajador una visión y conocimiento acerca de las normas que rigen a la sociedad en el mundo empresarial concretamente
Prudencia	5	Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias presentadas, permitiendo actuar con sentido común.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Autocontrol	5	Permite el mantener en orden las emociones para evadir reacciones inapropiadas a la situación presentada de manera negativa o de trabajo bajo presión.
Honestidad	4	Permite tener una congruencia entre los ideales y las acciones de una persona para concebir lo que es debido a cada uno.
Organización	4	Encaminar, ubicar los medios necesarios para la consecución de un objetivo previo.
Puntualidad	5	Valor que muestra la capacidad de realizar diferentes actividades, transmitir mayor confianza, mejorar nuestro trabajo.
Trabajo en equipo	4	Valor que muestra la capacidad de realizar diferentes actividades, transmitir mayor confianza, mejorar nuestro trabajo.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: JEFE DE VENTAS		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Toma de pedidos e ingreso de sistema		
Asesoramiento al cliente sobre sus requerimientos		
Realización de cierres de caja		
Custodiar cheques posfechados		
Presentación de reportes al área administrativa y contable		
Control del área comercial en la bodega		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad: Trabajadores del área comercial		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Reporta al jefe administrativo financiero		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Vendedor, estibador y bodeguero.		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerida	26 años – 35 años
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriano
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Cursos en atención al cliente. Relaciones humanas. Cocimientos en logística. Conocimientos en administración.
	2.2.2. Profesionales	Ingeniero Agrónomo Ingeniero Agropecuario.
	2.2.3. Postgrado	
2.3. Experiencia	2.3.1. Años	2 años encargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Facilidad de palabra	4	Es la capacidad que posee un individuo para comunicarse frente a otra persona y transmitir sus ideas, conocimientos de manera asertiva y comprensible.
Liderazgo	5	Habilidad que permite encabezar a un grupo de personas

		encaminando sus objetivos individuales a un objetivo en común transmitiendo confianza permitiendo la evolución grupal.
Negociación	4	Habilidad que permite mostrar muy claramente ideas o puntos de vista para obtener acuerdos que beneficien a todas los individuos en conflicto para poder obtener metas trazadas.
Tolerancia a la presión	4	Es una capacidad que permite realizar distintas actividades de manera eficiente ante situaciones complicadas o ante barreras encontradas en el trayecto, manteniendo la misma calidad de la labor realizado
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de resolución conflictos	5	Forma en la cual se resuelve los distintos conflictos laborales, personales, grupales u otros de manera no violenta mediante la exposición, análisis e identificación de problemas centrales para beneficio de todas las partes contrapuestas.
Creatividad	3	Capacidad para compartir nuevas ideas, conceptos o alguna visión que permitan el desarrollo de los bienes o servicios de la organización o en procesos del trabajo, todo esto para adaptarse a los diferentes cambios que se presenten
Iniciativa	4	Es una actitud que permite anticiparse a las acciones de otras personas.
Pensamiento crítico	5	Habilidad para la cual se usa la inteligencia y el conocimiento para un análisis y definir y justificar algún argumento o tema.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS 5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: VENDEDOR		
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la distribuidora en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.</p>		
<p>1.1. FUNCIONES DE CARGO</p> <p>Recolección de pedido de clientes Cobranzas a clientes Informar formas de pago del producto Investigación de la competencia del producto Coordinar con bodega para productos Estudio del desarrollo del negocio con el área administrativa financiera. Captación de nuevos clientes</p>		
<p>1.2. RELACIONES DEL CARGO</p>		
<p>1.2.1. Relaciones de Autoridad:</p>		
<p>1.2.2. Relaciones de Subordinación: Reporta a jefe de ventas</p>		
<p>1.2.3. Relaciones de Coordinación: Bodega</p>		
<p>2. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</p>	2.1.1. Edad requerido	22 años en adelante
	2.1.2. Sexo	N/A
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
<p>2.2. FORMACIÓN</p>	2.2.1. Estudios básicos	Estrategias de ventas. Relaciones humanas.
	2.2.2. Profesionales	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agropecuario hasta Ingeniero Comercial.
	2.2.3. Postgrado	N/A
<p>2.3. Experiencia mínima</p>	2.3.1. Años	2 años
<p>3. COMPETENCIAS LABORALES</p>		

3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Calidad de trabajo	5	Es la calidad que se ejecuta en el cumplimiento de las tareas designadas, se debe tener capacidad y los conocimientos necesarios en el área a laborar.
Ética	5	Permite al trabajador una visión y conocimiento acerca de las normas que rigen a la sociedad en el mundo empresarial concretamente.
Facilidad de palabra	5	Es la capacidad que posee un individuo para comunicarse frente a otra persona y transmitir sus ideas, conocimientos de manera asertiva y comprensible.
Negociación	5	Habilidad que permite mostrar muy claramente ideas o puntos de vista para obtener acuerdos que beneficien a todas los individuos en conflicto para poder obtener metas trazadas.
Tolerancia a la presión	5	Es una capacidad que permite realizar distintas actividades de manera eficiente ante situaciones complicadas o ante barreras encontradas en el trayecto, manteniendo la misma calidad de la labor realizado.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Capacidad de resolución conflictos	5	Forma en la cual se resuelve los distintos conflictos laborales, personales, grupales u otros de manera no violenta mediante la exposición, análisis e identificación de problemas centrales

		para beneficio de todas las partes contrapuestas.
Creatividad	5	Capacidad para compartir nuevas ideas, conceptos o alguna visión que permitan el desarrollo de los bienes o servicios de la organización o en procesos del trabajo, todo esto para adaptarse a los diferentes cambios que se presenten
Organización	5	: Encaminar, ubicar los medios necesarios para la consecución de un objetivo previo.
Honestidad	5	Permite tener una congruencia entre los ideales y las acciones de una persona para concebir lo que es debido a cada uno.
Puntualidad	5	Valor que muestra la capacidad de realizar diferentes actividades, transmitir mayor confianza, mejorar nuestro trabajo
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS 5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: BODEGUERO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra, visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Control de inventario		
Notificación de novedades		
Despacho de inventario		
Verificar los sitios de almacenamiento		
Control de rotación del inventario		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Jefe de Ventas		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Estibador.		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	20 en adelante
	2.1.2. Sexo	Masculino
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Bachillerato en cualquier en modalidad.
	2.2.2. Profesiona les	N/A
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	N/A
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Control	5	Permite el controlar si los hechos se están siguiendo de acuerdo a los lineamientos designados, nos permite detectar errores y poder corregirlos en el transcurso del tiempo.
Facilidad de palabra	4	: Es la capacidad que posee un individuo

		para comunicarse frente a otra persona y transmitir sus ideas, conocimientos de manera asertiva y comprensible.
Tolerancia a la presión	4	Es una capacidad que permite realizar distintas actividades de manera eficiente ante situaciones complicadas o ante barreras encontradas en el trayecto, manteniendo la misma calidad de la labor realizado.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Adaptabilidad al cambio	3	Capacidad que permite ajustarse a los cambios que se generen, es decir estar preparados para alcanzar objetivos aun cuando estos hayan cambiado en su forma de obtenerlos o de encaminarlos.
Honestidad	5	Permite tener una congruencia entre los ideales y las acciones de una persona para concebir lo que es debido a cada uno
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: CONDUCTOR		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
El conductor es el encargado del traslado del producto a los destinatarios de manera segura. Lleva el control del mantenimiento preventivo del vehículo manteniendo una responsabilidad y puntualidad del producto que se entrega.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Entrega oportuna de productos		
Control del vehículo de la empresa		
Transporte del stock de los proveedores		
Entrega adecuada de documentos respectivos de transporte de mercadería.		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Reporta a jefe de ventas		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Bodeguero y Estibador		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	25 años
	2.1.2. Sexo	Masculino
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Mecánica básica. Conocimientos en la Ley de Tránsito.
	2.2.2. Profesionales	Poseer licencia tipo E
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia mínima	2.3.1. Años	2 años.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Control	5	Permite el controlar si los hechos se están siguiendo de acuerdo a los lineamientos designados, nos permite detectar errores y poder corregirlos en el transcurso del tiempo.
Prudencia	5	Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias

		presentadas, permitiendo actuar con sentido común.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Convicción	3	Permite a la persona enfocarse y plantearse y cumplir sus objetivos y metas.
Trabajo en equipo	3	Capacidad para formar grupos de trabajo con enfoques de participación, aporte de ideas y cooperación entre integrantes, equilibrando intereses y contribuir a los logros de la empresa u organización.
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS		
5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

CARGO: ESTIBADOR		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Es el encargado de preparar y trasladar la mercancía en las condiciones que precautelen la seguridad y bienestar de la misma de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos pertinentes.		
1.1. FUNCIONES DE CARGO		
Entregar el producto en óptimas condiciones		
Organización de bodega		
Traslado del producto al cliente en establecimientos que se necesiten.		
Empaquetado y embalaje del producto cuando se lo requiera		
1.2. RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1. Relaciones de Autoridad:		
1.2.2. Relaciones de Subordinación: Jefe de ventas		
1.2.3. Relaciones de Coordinación: Bodeguero y Conductor		
2. PERFIL DEL CARGO		
2.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.1. Edad requerido	Partir de los 19 años
	2.1.2. Sexo	Masculino
	2.1.3. Nacionalidad	Ecuatoriana
2.2. FORMACIÓN	2.2.1. Estudios básicos	Bachiller en cualquier modalidad.
	2.2.2. Profesionales	N/A
	2.2.3. Postgrado	N/A
2.3. Experiencia	2.3.1. Años	N/A
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Prudencia	5	Forma en que se toma decisiones ante las distintas circunstancias presentadas, permitiendo actuar con sentido común.
3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
Honestidad	5	Permite tener una congruencia entre los ideales y las acciones de una persona para concebir lo que es debido a cada uno.

Trabajo en equipo	5	Capacidad para formar grupos de trabajo con enfoques de participación, aporte de ideas y cooperación entre integrantes, equilibrando intereses y contribuir a los logros de la empresa u organización
NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS 5.- Altamente desarrollada 4.- Desarrollada 3.- Medianamente desarrollada 2.- Poco desarrollada 1.- No desarrollada		
ELABORADO POR:		APROBADO POR:

3.1.6 *Gestión Del Talento Humano*

Se desarrollaran de los procesos de mayor relevancia que concierne la Gestión del Talento Humano de acuerdo a las competencias establecidas anteriormente.

3.1.6.1 *Reclutamiento*

La Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cia. Ltda. inicia este proceso mediante herramientas e instrumentos que permitan captar aspirantes de manera interna y externa los cuales cumplan con el perfil del cargo necesitado para una ejecución adecuada del mismo.

Para el desarrollo del proceso de reclutamiento serán utilizados medios de comunicación como prensa escrita o radio.

Los departamentos que participan en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

Gerente General

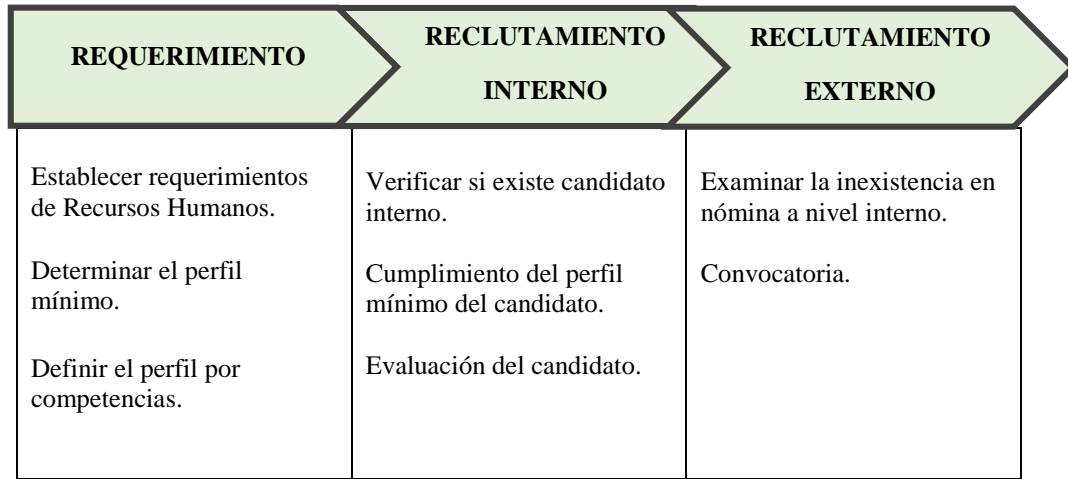
Jefe Financiero

Jefe del departamento solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- Formato de Requisición de Personal
- Modelo de Publicación Interna
- Modelo de Publicación Externa

CUADRO N° 16. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



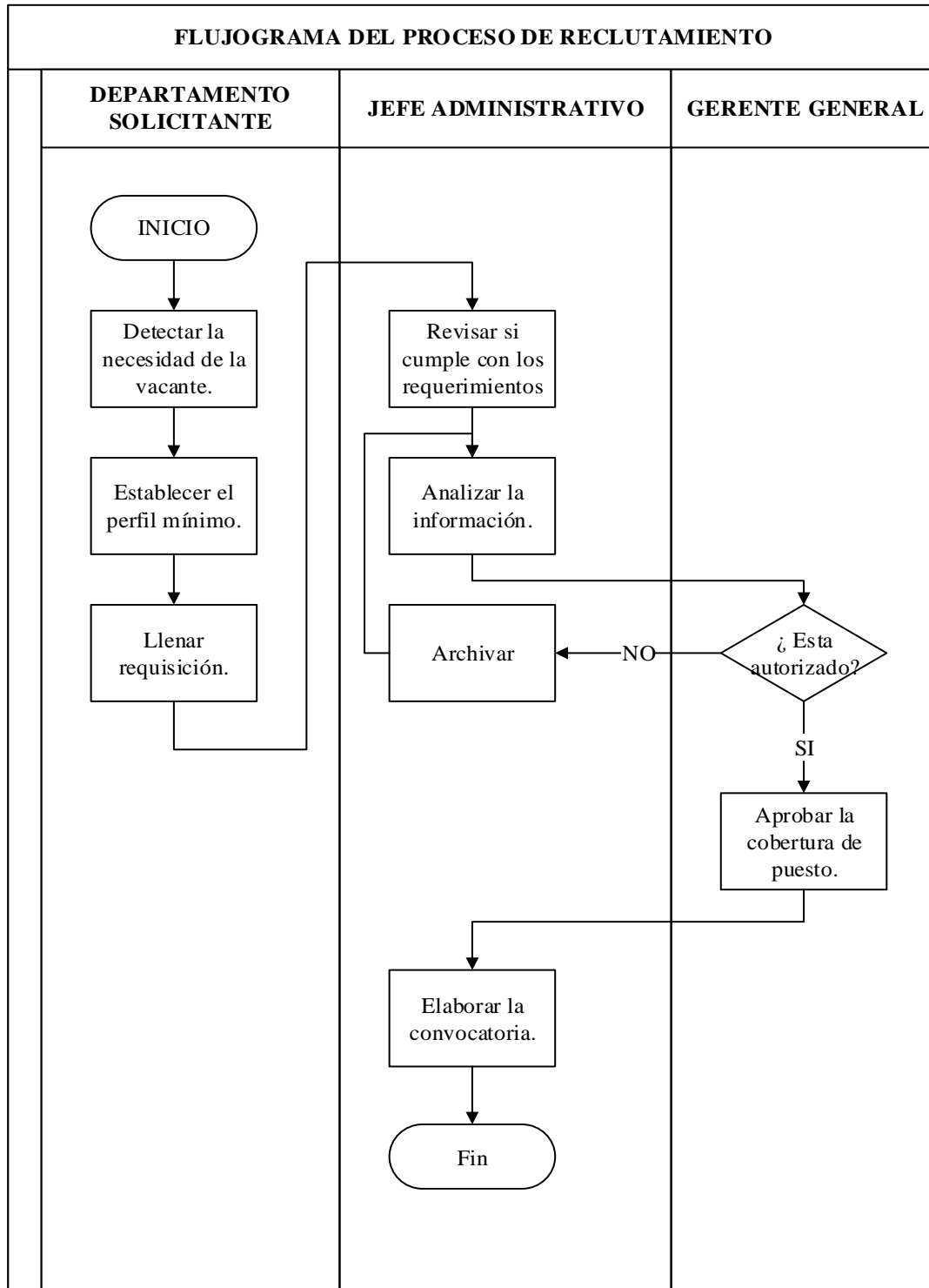
Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 17. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO		
N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
1	Detectar la necesidad del vacante.	Departamento solicitante
2	Establecer el perfil mínimo del candidato.	Departamento solicitante
3	Llenar los datos en los formatos de requisición.	Departamento solicitante
	Revisar si cumple con dicho requerimiento	Jefe Administrativo
5	Analizar la información constatando requisitos solicitados para cubrir la vacante.	Jefe Administrativo
6	Autorizar el requerimiento, procede a la cobertura o archivar.	Gerente general
7	Aprobar de cobertura de vacante.	Gerente general.
8	Elaborar convocatoria.	Jefe Administrativo

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 15. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Elaborado por: Los investigadores

3.1.6.2 Selección

Posterior al reclutamiento de aspirantes se inicia la selección, que esta direccionada al análisis de los conocimientos y capacidades de cada postulante con las necesidades que necesita el cargo y se encamine a los candidatos más idóneos para satisfacer este cupo.

Las áreas que participan en el proceso de selección son las siguientes:

Gerente.

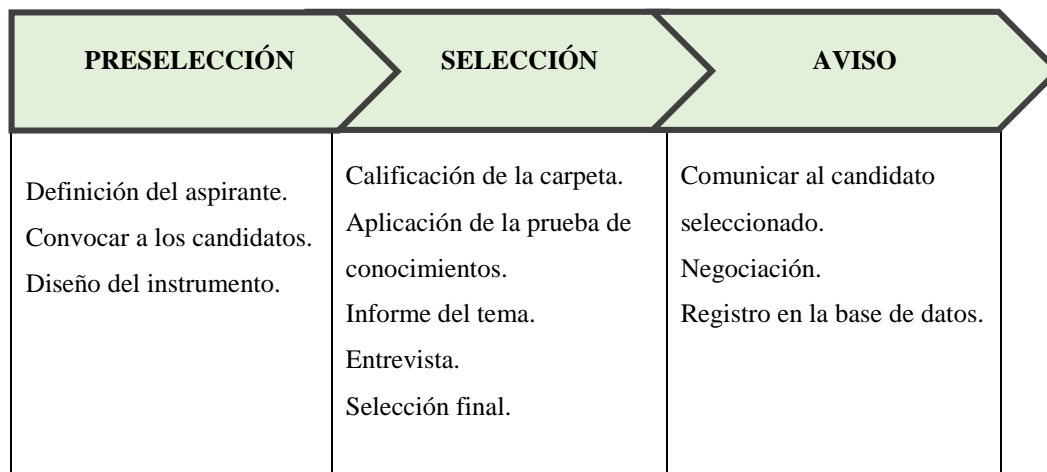
Jefe Administrativo.

Asistente Administrativo.

Los documentos a utilizarse son:

- Solicitud de Empleo
- Prueba de Conocimiento
- Prueba técnica
- Ficha de Entrevista
- Tabla de Calificación final

CUADRO N° 18. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN



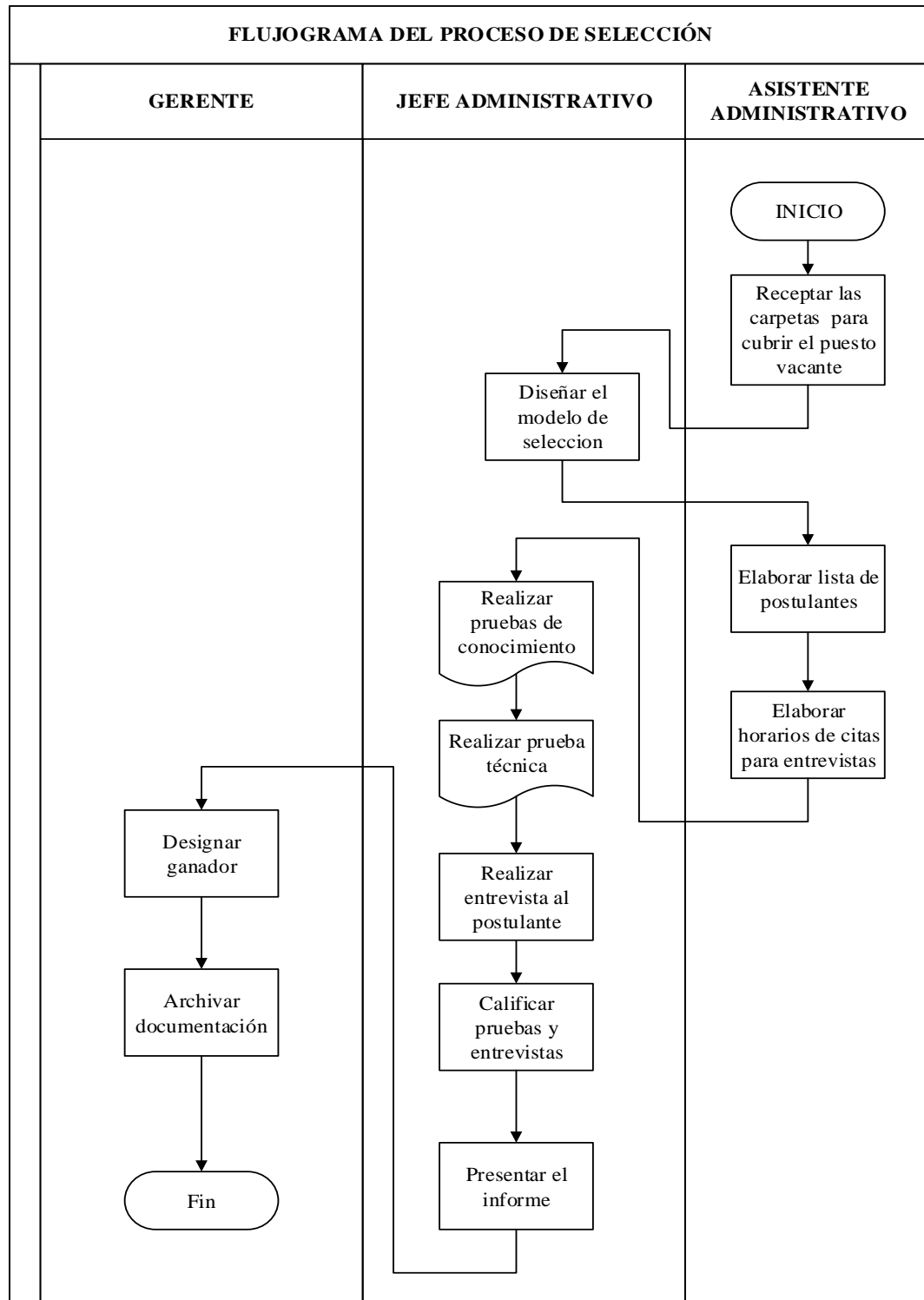
Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 19. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: SELECCIÓN		
N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
1	Receptar las carpetas para cubrir el puesto vacante.	Asistente Administrativo
2	Diseñar el modelo de selección.	Jefe Administrativo
3	Elaborar lista de postulantes	Asistente Administrativo
4	Elaborar horarios de citas para entrevistas.	Asistente Administrativo
5	Realizar prueba de conocimiento.	Jefe Administrativo
6	Realizar entrevista al postulante.	Jefe Administrativo
7	Calificar pruebas y entrevistas	Jefe Administrativo
8	Presentar el informe.	Jefe Administrativo
9	Designar ganador	Gerente
10	Archivar la documentación	Gerente

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 16. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Elaborado por: Los investigadores

3.1.6.3 Contratación

En este proceso se ha definido el mejor perfil que se adapta con las necesidades del puesto, estableciendo la relación que tiene el nuevo integrante de la distribuidora y se establecen los derechos, intereses y obligaciones del trabajador y la empresa.

Las entidades que participan en el proceso de contratación son:

Contador

Jefe Administrativo

Asistente Administrativo

Los documentos a utilizarse son:

- Contrato de trabajo

**CUADRO N° 20. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE
CONTRATACIÓN**

REQUERIMIENTO		ENROLAMIENTO	FIRMA DEL CONTRATO	LEGALIZACIÓN
Documentos de condiciones de contrato.	de de	Entrega de documentos de soporte. Análisis de documentos de soporte. Informe. Aprobación del contrato.	Tramitar el contrato Firmar el contrato.	Aviso de entrada. Informar las funciones y actividades de cargo.

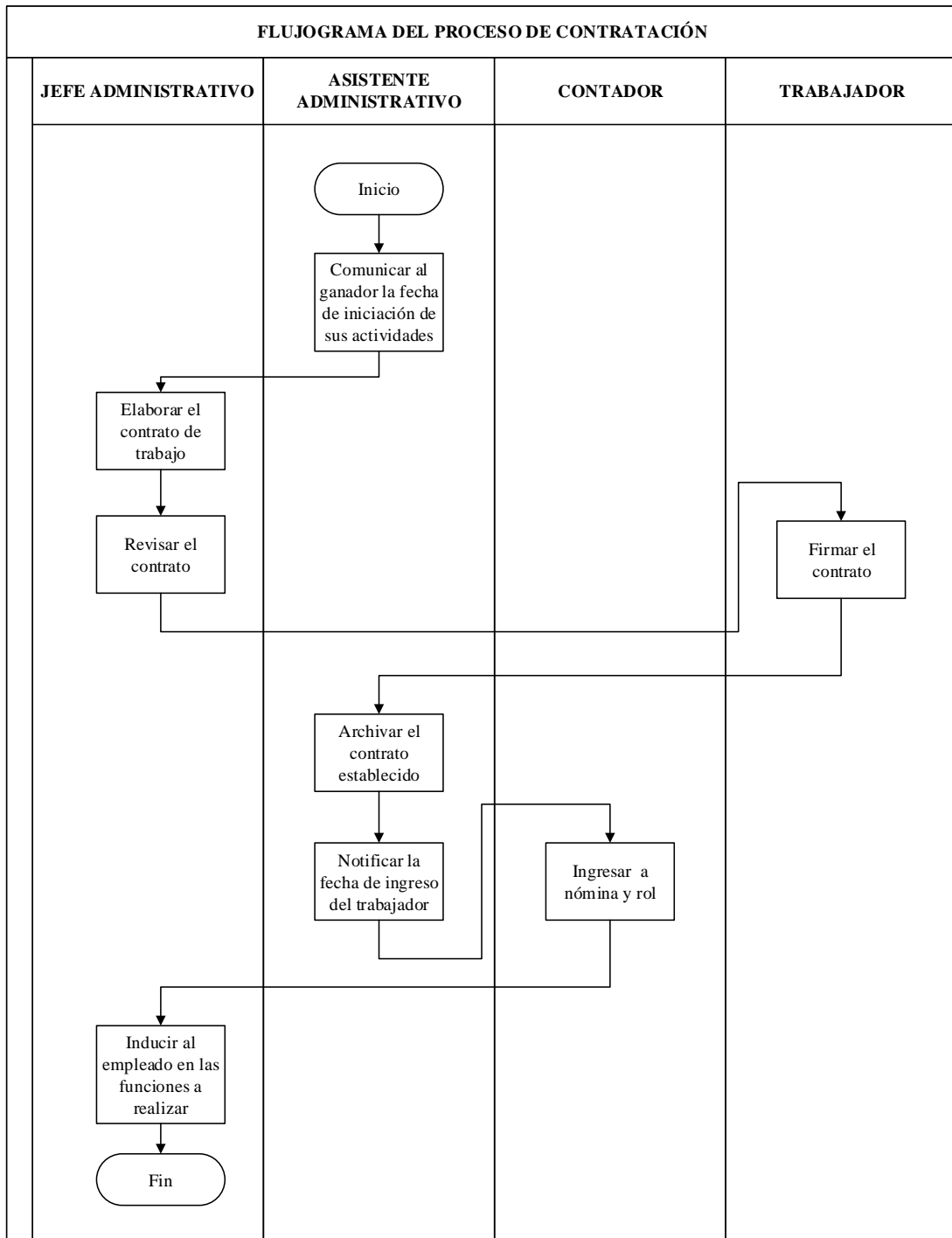
Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 21. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN		
N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
1	Comunicar al candidato ganador la fecha de iniciación de sus labores.	Asistente Administrativo
2	Elaborar el contrato de trabajo.	Jefe Administrativo
3	Revisar el contrato.	Jefe Administrativo
4	Firmar el contrato.	Trabajador
5	Archivar el contrato establecido.	Asistente Administrativo
6	Notificar la fecha de ingreso del trabajador.	Asistente Administrativo
7	Ingresar los datos correspondientes para la nómina y el rol.	Contador
8	Inducir al empleado de las funciones a desempeñar.	Jefe Administrativo

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 17. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



Elaborado por: Los investigadores

3.1.6.4 Inducción

En el caso la distribuidora debe adaptar al nuevo trabajador en su cargo que va a desempeñar, y dependiendo si el trabajador es nuevo o es un empleado de la propia empresa la inducción debe integrar en todos los puntos al empleado.

Las entidades que participan en el proceso de inducción son:

Jefe inmediato

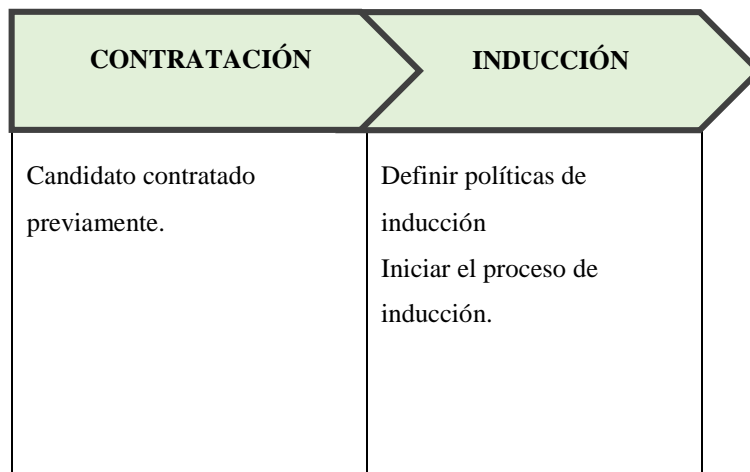
Jefe Administrativo

Persona designada para el proceso

Los documentos a utilizarse son:

- Formato de políticas de inducción

CUADRO N° 22. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



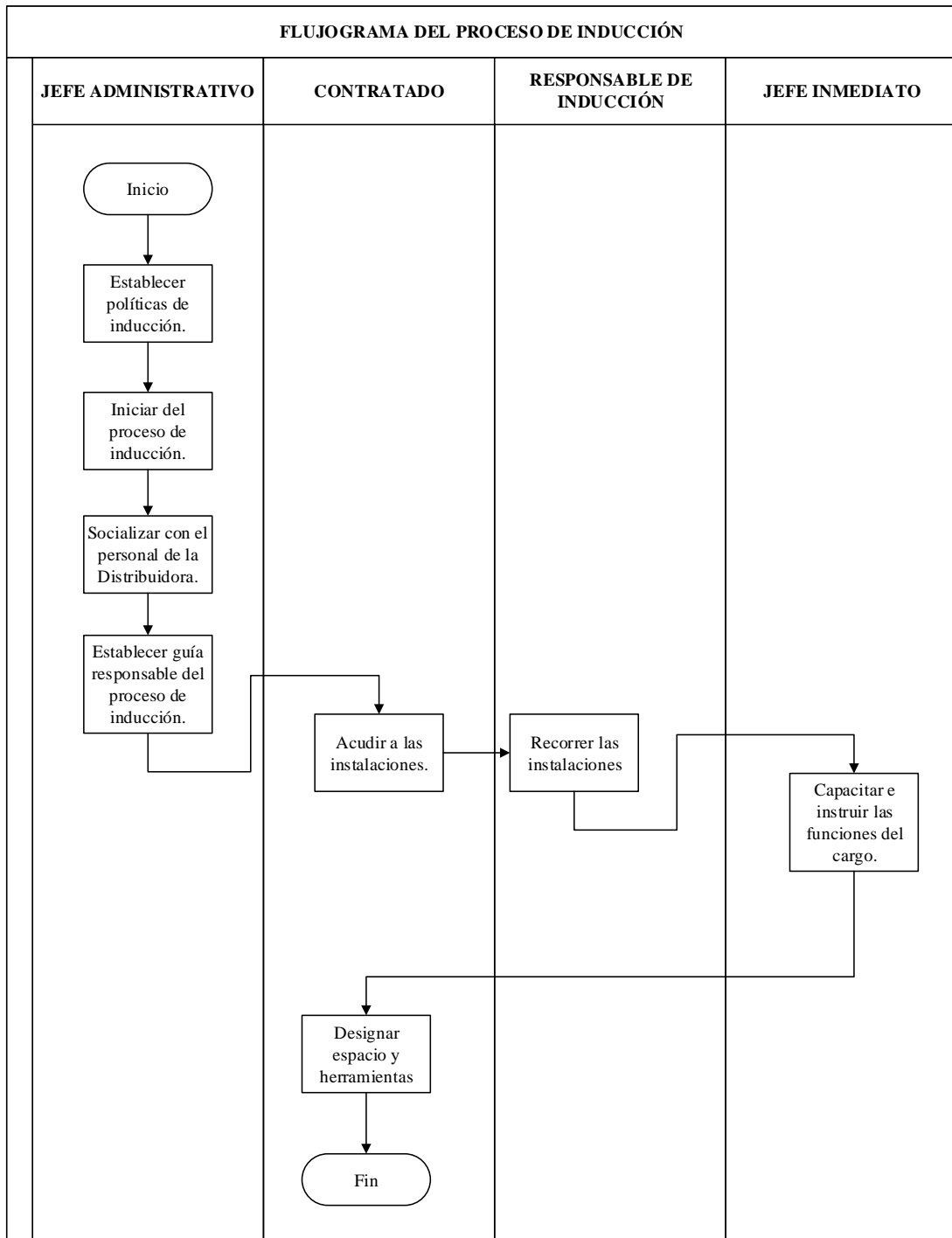
Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 23. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: INDUCCIÓN		
N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
1	Establecer políticas de inducción.	Jefe Administrativo
2	Iniciar el proceso de inducción.	Jefe Administrativo
3	Socializar con el personal de la Distribuidora.	Jefe Administrativo
4	Establecer guía responsable del proceso de inducción.	Jefe Administrativo
5	Acudir a las instalaciones.	Contratado.
6	Recorrer las instalaciones	Responsable de inducción
7	Capacitar e instruir las funciones del cargo.	Jefe Inmediato
8	Designar espacio y herramientas para el desempeño de su cargo	Jefe Inmediato

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 18. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



Elaborado por: Los investigadores

3.1.6.5 Evaluación Del Desempeño

La evaluación de desempeño permite la medición sobre el nivel de ejecución del trabajo asignado y si el empleado cumple o no con las expectativas del puesto, permite mejorar la eficiencia de los trabajadores a los requerimientos de la distribuidora.

Las entidades que participan en el proceso de evaluación del desempeño son las siguientes:

Jefe Administrativo

Jefes de Áreas

Gerente general

Los documentos a utilizarse son:

- Formato de Evaluación del Desempeño.

**CUADRO N° 24. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO	REGISTRO
Establecer políticas de evaluación. Seleccionar técnica de evaluación.	Evaluación de competencias. Comités de calificación. Revisión de resultados.	Firmar compromiso de mejora del plan individual de desarrollo.	Registrar resultados

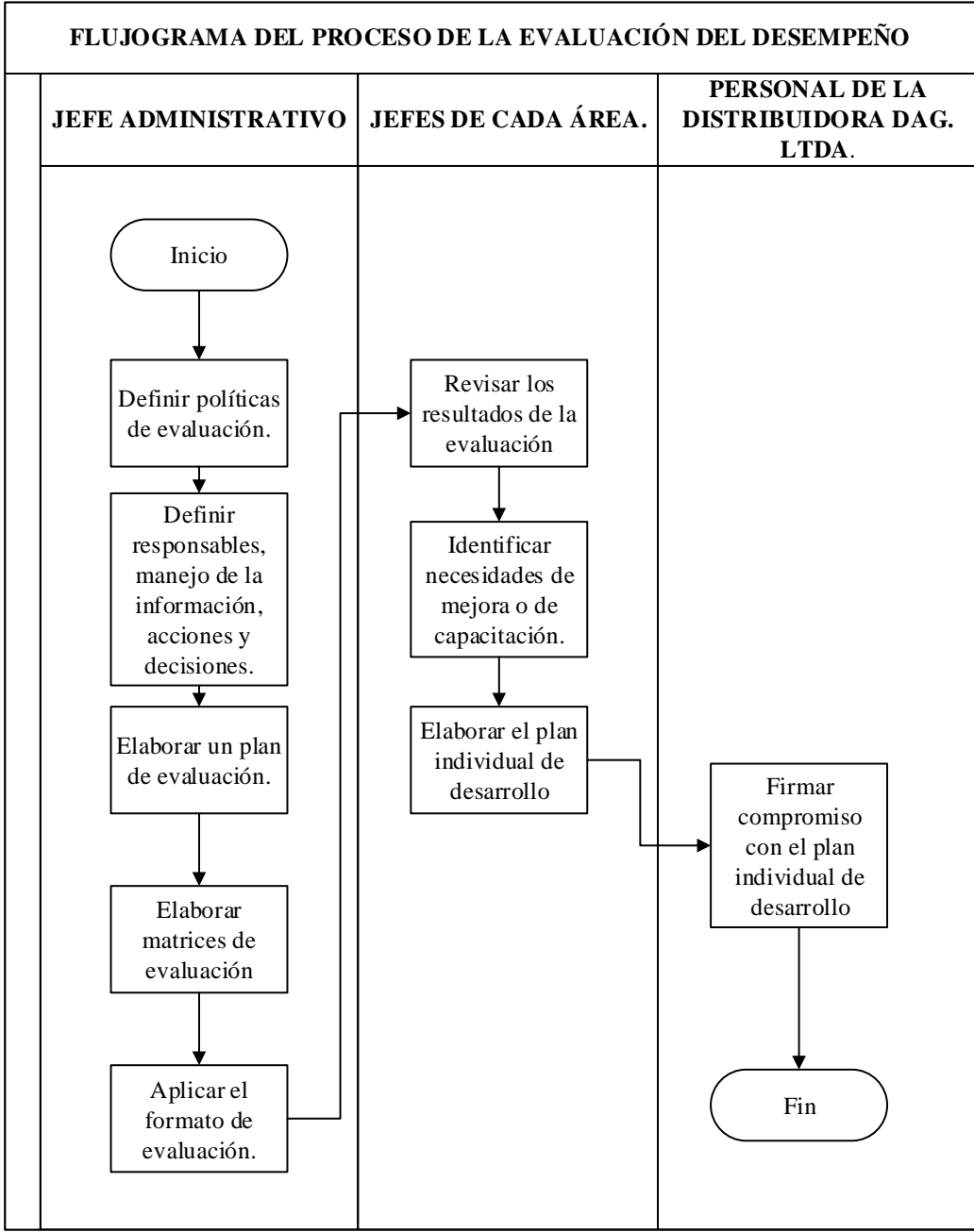
Elaborado por: Los investigadores

**CUADRO N° 25. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO**

N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: DESARROLLO HUMANO		
SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1	Definir políticas de evaluación.	Jefe Administrativo.
2	Definir responsables, manejo de la información, acciones y decisiones.	Jefe Administrativo.
3	Elaborar un plan de evaluación.	Jefe Administrativo.
4	Elaborar matrices de evaluación	Jefe Administrativo.
5	Aplicar el formato de evaluación.	Jefes de cada área.
6	Revisar los resultados de la evaluación	Jefes de cada área.
7	Identificar necesidades de mejora o de capacitación.	Jefes de cada área.
8	Elaborar el plan individual de desarrollo	Jefes de cada área.
10	Firmar compromiso con el plan individual de desarrollo	Personal de la Distribuidora DAG. Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 19. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Elaborado por: Los investigadores

3.1.6.6 Capacitación

La capacitación al personal es un elemento de suma importancia puesto que actualiza las habilidades y aporta más conocimientos a los colaboradores para el mejoramiento de sus actividades potenciando las habilidades existentes para sus funciones actuales o sino para actividades futuras que se las considere.

Las entidades que participan en el proceso de capacitación son:

Gerente general

Jefe Administrativo

Asistente Administrativo

Todos los departamentos.

Los documentos a utilizarse son:

- Solicitud de capacitación
- Cronograma de capacitación
- Registro de evaluación de capacitación.

CUADRO N° 26. CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACIÓN	COORDINACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
Establecer políticas de capacitación. Detectar necesidades de capacitación. Estimar presupuesto de capacitación.	Establecer plan de capacitación. Aprobación.	Negociación de contratación.	Comunicar al personal. Evaluación. Registro	Detectar nuevas necesidades.

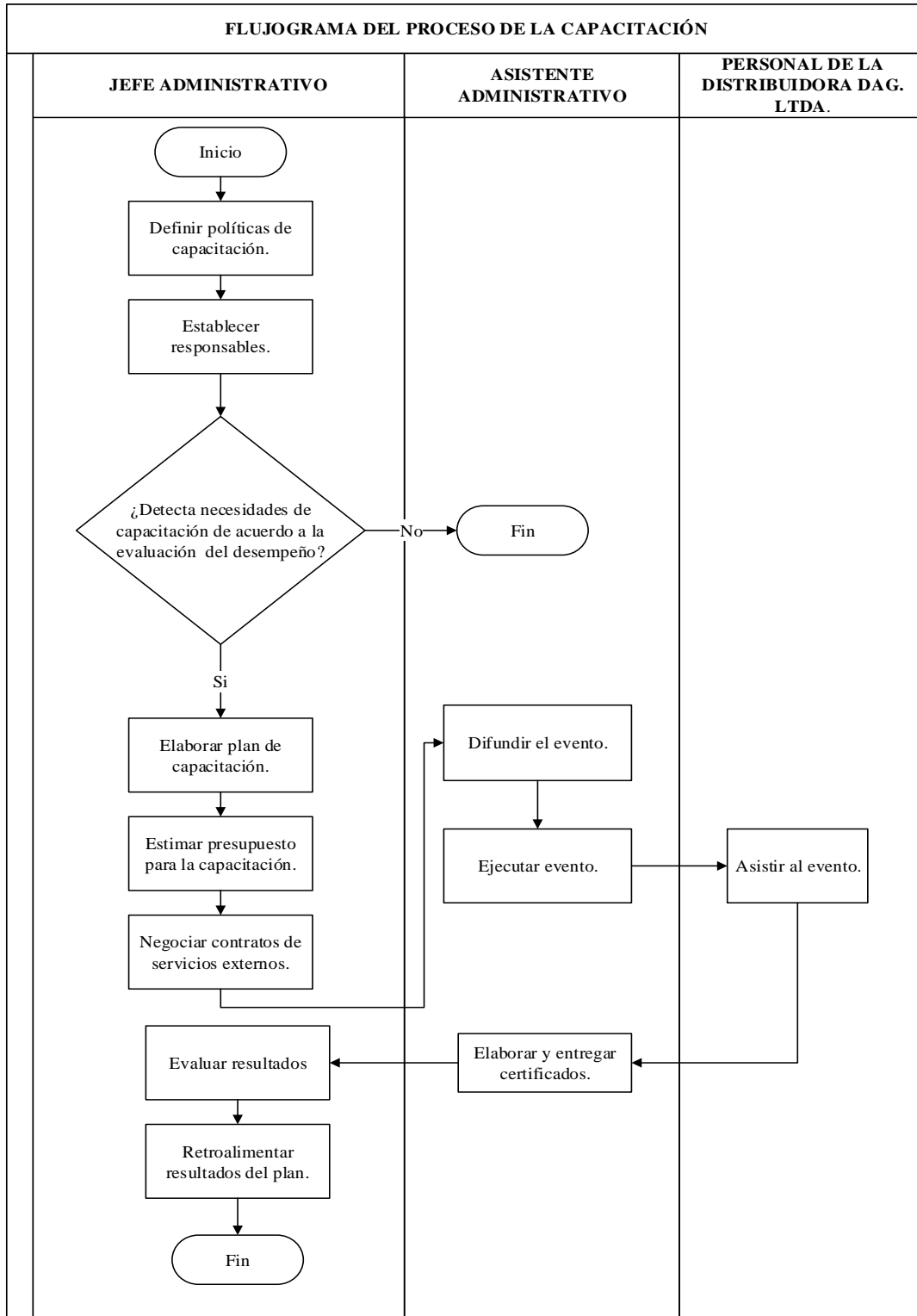
Elaborado por: Los investigadores

CUADRO N° 27. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO: DESARROLLO HUMANO		
SUBPROCESO: CAPACITACIÓN		
N°	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD
1	Definir políticas de capacitación.	Jefe Administrativo
2	Establecer responsables.	Jefe Administrativo
3	Detectar necesidades de capacitación de acuerdo a la evaluación del desempeño.	Jefe Administrativo
4	Elaborar plan de capacitación.	Jefe Administrativo
5	Estimar presupuesto para la capacitación.	Jefe Administrativo
6	Negociar contratos de servicios externos.	Jefe Administrativo
7	Difundir el evento.	Asistente Administrativo
8	Ejecutar evento.	Asistente Administrativo
9	Asistir al evento.	Personal de la Distribuidora DAG. Ltda.
10	Elaborar y entregar certificados.	Asistente Administrativo
11	Evaluar resultados	Jefe Administrativo
12	Retroalimentar resultados del plan.	Jefe Administrativo

Elaborado por: Los investigadores

GRÁFICO N° 20. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Elaborado por: Los investigadores

Conclusiones

Después de la investigación aplicada podemos concluir que:

- Se debe fundamentar la investigación de manera idónea para que, mediante ella nos guíe en la ejecución del capítulo II y III, tanto para la investigación de campo como para la propuesta que se va a plantear, puesto que una investigación bien focalizada permite establecer los cimientos teóricos que sostendrán la razón del estudio sobre el proyecto.
- Mediante la investigación de campo se generan datos esenciales que permiten continuar con el trabajo, a su vez permiten sentar las bases para elaborar la propuesta que se desea elaborar en base a los datos obtenidos en este caso para el modelo de gestión por competencias.
- La forma en la que ha venido desempeñándose la empresa en todo este tiempo ha sido sin regirse a un tipo concreto de administración, si en efecto la empresa ha logrado tener un buen desempeño sin la utilización de alguna gestión administrativa, la ha aplicado de manera eficiente; aunque a la larga el hecho de no conocer el proceso que se realiza y que se designa para cada empleado generan inconvenientes que necesitan ser corregidos, la repetición de tareas, la falta de perfiles de los puestos en cada área y una falta de asignación de tareas definidas producen una inquietud de problemas en esta organización, condicionalmente aunque algunas tareas no están involucradas directamente con el cliente, pueden llegar a afectar el servicio que prestan y crear molestias en el usuario.
- La investigación permitió determinar que un modelo de gestión por competencias establece e identifica las distintas necesidades que una empresa requiere en sus

puestos de trabajo ampliando las posibilidades de encontrar colaboradores idóneos que se adapten a las necesidades del cargo.

- El direccionar al empleado en base a una implementación administrativa pensando en el talento humano se puede encaminar al progreso de dicha empresa al trazar directrices que deben seguir con un trabajo más ameno con la delimitación de las actividades y funciones que desempeñara de forma más ordenada y gestionada.
- El método DACUM fue la herramienta base para el desarrollo de la investigación pues permite determinar las necesidades que presentan la empresa en sus distintos cargos e identificación de competencias.
- Por medio del modelo de gestión por competencias se permite potencializar las capacidades del equipo de trabajo, mejorar el desarrollo profesional adaptándose a las necesidades de la empresa para desempeñar las tareas con efectividad y por consiguiente aumentar el valor de su capital humano.
- El modelo de gestión por competencias está alineado como una herramienta necesaria y de sustento en la integración y adiestramiento previo al nuevo personal con respecto a sus labores y la forma correcta que se debe seguir para cumplir una actividad, es decir, palpa las responsabilidades a ejecutarse en el cargo designado, de manera que inicie y facilite entre la integración y familiarización con las labores a desarrollarse.
- El modelo de gestión por competencias es un instrumento clave para generar el progreso de toda empresa, ayuda a dar cumplimiento a las metas sobre los cargos de manera organizada y eficiente. Además sirve actualmente como un documento que permite establecer lineamientos sobre el personal que la empresa necesita para que su capital humano sea una de sus mejores fortalezas a la hora de la competitividad en el mercado.

Recomendaciones

Después de haber realizado el presente trabajo se puede recomendar lo siguiente:

- Para fundamentar el marco teórico se debe investigar e indagar toda la información que esté enfocada en la investigación mediante contenidos básicos, técnicos que estén actualizados y que ayuden al desarrollo del tema.
- En la investigación de campo se debe utilizar herramientas bien definidas que permitan obtener información idónea en la recopilación de todos los datos posibles en las distintas áreas de la empresa para discernir de una manera idónea la tabulación e interpretación de datos.
- Se puede aplicar el modelo de gestión por competencias en empresas que busquen mejorar y esquematizar sus actividades basándose en las necesidades que poseen cada uno de sus puestos de trabajo y permitan tener un mayor control sobre las actividades del talento humano en la empresa.
- Es necesario dar a conocer el modelo de gestión por competencias a todos los cargos desde la gerencia hasta los niveles inferiores, el involucrar a toda la empresa esto con el fin de obtener los mejores resultados que permita el progreso y compromiso del capital humano, siempre centrándose en el modelo como algo positivo para la empresa, para los colaboradores en tanto permite el conocimiento de sus habilidades actuales y enfoca sus objetivos individuales a un objetivo en común.
- Para la aplicación del método DACUM se debe utilizar como expertos a los jefes departamentales de la empresa para la identificación de necesidades y objetivos de los cargos en estudio, este método debe basarse a su fase de ejecución más puede

ser flexible dependiendo de las necesidades o exigencias que requieran el grupo de expertos.

- Se debe instaurar la investigación apoyándonos en los expertos y profesionales que permitan darnos soporte sobre lo que se necesita, se debería conformar a los grupos con jefes departamentales y su opinión tomarla como apoyo mas no como decisión final.
- Con el fin de fortalecer los niveles de competencia en este modelo se recomienda el uso de la evaluación del desempeño ya que nos permite medir los resultados esperados con los obtenidos y en reacción tomar decisiones que permitan mejorar los procesos existentes.
- La utilización del modelo de gestión ayuda a mejorar la productividad y motivar a un desarrollo profesional colectivo e individual mediante la delimitación de funciones y responsabilidades en los cargos de la empresa, en este aspecto se podría definir las funciones del cargo al utilizar como punto de partida las actividades del puesto de trabajo enlistándolas para el análisis correspondiente .
- Se debe dar un seguimiento como procesos de mejora continua para el control de las tareas establecidas puesto que el modelo debe seguirse adecuando a las distintas condiciones para las cuales se lo necesite, adicional se debe elaborar modelos en versiones actualizadas de acuerdo a los cambios que se presenten en los requerimientos de la empresa siempre buscando la mejor eficiencia que pueda brindar a la empresa.

Referencias Bibliográficas

Citada

ALLES, Martha Alicia. 2010. *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2010. ISBN 978-950-641-527-3.

ANDRADE Lescano, Galo Damián. 2015. Análisis de puestos y selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería SORECH S.A 2015.

ARIAS Yaguana, Jeanneth Stefania. 2012. Diseño de un modelo de gestión por competencias, para el Ministerio de Coordinación de Seguridad, Empresa pública ubicada en Quito. *Perositorio Universidad Politécnica Salesiana*.

ATEHORTÚA Hurtado, Federico Alonso. 2012. *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Primera . s.l. : Universidad de Antioquia, 2012. ISB 978-958-714-158-0.

BARRETO , Juan Alejandro. 2011. *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá : Gupo OP Gráficas S.A., 2011. ISBN 978-958-97976-9-3.

BOLAND, Lucrecia, y otros. 2010. *Funciones de la administración: Teoría y práctica*. s.l. : Universidad Nacional del Sur, 2010.

CASTILLO , Jorge. 2012. Dirección .

CEVALLOS Sánchez, Yolanda Paola. 2013. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL. *repositorio.upse.edu.ec*.

CORONEL, Tania y FÁREZ, Rosa. 2010. Repositorio Universidad de Cuenca. 2010. [Citado el: 28 de Junio de 2015.]

CORELLA Gaibor, Andrés Dario. 2014. Repositorio Biblioteca Digital EPN. Escuela Politécnica Nacional. 2014. [Citado el: 23 de Noviembre de 2015.]

CUESTA, Armando. 2010. *Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano*. [Documento] La Habana : Revista Brasileña de Gestión de Negocios, 2010. 1806-4892.

CRUZ, Peggy y VEGA, Georgina. 2012. La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la. *GESTIOPOLIS*. Julio de 2012. [Citado el: 15 de Diciembre de 2015.]

DEL CATILLO Carranza, Oswaldo y BOJÓRQUEZ Camacho, Octavio. 2010. *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México : s.n., 2010. ISBN: 970-94673-6-0.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. 2011. *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Quinta. México : Pearson, 2011. ISBN: 97860732025503.

ESCUADERO Ramírez, Luis Benjamín. 2011. Uso de la plataforma informática del personal y su incidencia en la gestión administrativa de educación pública en la región Callo 2010. *repositorio.unac.edu.pe*. 2011.

FLEITMAN, Jack. 2011. *Administración I*. Decimocuarta. México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., 2011. ISBN 978-607-15-0759-4. —. 2013. *Evaluación integral*. s.l. : McGraw-Hill, 2013.

GALLARDO GALLARDO, Eva. 2010. Fundamentos de la Administración. *Departamento de Economías y Organización de Empresas*. 24 de Abril de 2010. [Citado el: 09 de Agosto de 2015.]

GALVIS MERA, Diana Milena. 2011. “Diseño de un sistema de Gestión de Talento humano para industrias metálicas Tulcán ubicada en la ciudad de. *Repositorio del Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE)*.

- GONZALEZ, Ángel León. 2013. *Método de compensación basado en competencias*. Segunda. Barranquillas : Universidad del Norte, 2013.
- GUTIÉRREZ, Juan Francisco. 2011. Módulo 2 Proceso administrativo planeación. Junio de 2011.
- HERNANDEZ Ubidia, Patricio. 2010. Repositorio Digital ESPE. *Escuela Politecnica Nacional sede Sangolqui*. Marzo de 2010. [Citado el: 24 de Noviembre de 2015.]
- HURTADO Cuartas, Dario. 2012. *Principios de la Administración*. Medellín - Colombia : Instituto Tecnológico Metropolitano, 2012. ISBN 978-958-98314-2-7.
- LOVATO Chipugsi, Myriam Alejandra y OTAÑEZ Sandoval, Evelin Karina. 2011. Repositorio Digital UTC. *Universidad Técnica de Cotopaxi*. Enero de 2011. [Citado el: 24 de Noviembre de 2015.]
- MUNCH, Lourdes. 2010. *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Primera. México : Pearson Educación, 2010. pág. 320. ISBN.
- PARDO Enciso, Claudia Esmeralda; DÍAZ Villamizar, Olga Lucia;. 2014. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *ELSEVIER DOYMA*.
- REDONDO Sierra, Rafael. 2014. El proceso de evaluación del desempeño. *Fundación Universitaria Autónoma de las Americas*. [En línea] 19 de Marzo de 2014.
- RÍOS Giraldo, Ricardo Mauricio. 2010. *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá D. C. : INCONTEC INTERNACIONAL, 2010. ISBN: 978-958-8585-40-6.
- ROBBINS, Stephen P y COULTER, Mary. 2010. *Administración*. Décima. s.l. : PERSON EDUCACION, 2010.
- TOBÓN, Sergio. 2012. *Formación basada en competencias*. s.l. : ECOEDICIONES, 2012. MPA204.

TORRES Balborde, José Luis y JARAMILLO Naranjo, Olga Lucía. 2014. *Diseño y análisis de los puestos de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. s.l. : Universidad de Norte, 2014. 9789587414905.

WELSCH, Glenn A. 2005. *Presupuestos: planificación y control*. . México : Pearson Educación, 2005. ISBN:970-26-0511-2.

YELA ESCOBAR , Carlos Patricio. 2011. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. REPOSITORIO PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. Febrero de 2011. [Citado el: 23 de Junio de 2015.]

Consultada

AMARU Maximiano, Antonio Cesar. 2009. *Fundamentos de la Administración. Teoría general y proceso administrativo*. [ed.] Pablo Miguel Guerrero Rosas. México : PERSON EDUCACIÓN, 2009. ISBN 978-970-26-1511-8.

ARMENDÁRIZ, Catalina y CASTILLO, Armando. 2007. Gestión de Desarrollo de Turismo. *REPOSITORIO UCT Universidad de Especialidades Turísticas*. Agosto de 2007. [Citado el: 2015 de Julio de 17.]

CRUZ, Peggy y VEGA, Georgina. 2012. La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la. *GESTIOPOLIS*. [En línea] Julio de 2012.

DE LEON MATTA, Luz María. 2014. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA. *Repositorio Universidad Rafael Landívar*. Enero de 2014.

GARCÍA BLANCO, Erika María. 2012. Desarrollo de carrera como parte esencial de vida del ser humano y estrategia empresarial. *Repositotio digital Universidad de la Sabana*.

MONDY, Wayne y NOE , Robert. 2005. *Administación de Recursos Humanos*. México : PERSON EDUCACIÓN, 2005.

ANEXOS

ANEXO N° 1

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proyecto :	Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora avícola ganadera DAG Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito en el período 2015 - 2016.	Observadores:	Escobar Verónica Toapanta Gabriel
Lugar:	Distribuidora Avícola y Ganadera DAG Cía. Ltda.	Escena:	Departamento administrativo, financiero, comercial
Hora inicio:	15h50	Fecha:	Viernes 22 de enero del 2016
Hora final:	17h00	Fecha:	Viernes 22 de enero del 2016
Descripción (observación directa)			
<p>Se pudo extraer información esencial que permitió determinar distintas dificultades en el desarrollo diario de sus actividades, entre ellos la empresa no posee una definición clara de lineamientos establecidos, se pudo conocer un problema en cuanto a funciones se trataba, generándose una repetición de algunas tareas en distintos cargos en este caso se interpreta como una descoordinación entre departamentos.</p> <p>En la empresa denotó un problema muy serio en cuanto a procesos de reclutamiento se habla, lo realiza de manera muy básica, sin aplicar un perfil o identificar una necesidad sobre el postulante.</p> <p>Debido al esfuerzo físico que demanda el cargo de estibador, bodeguero y chofer es necesario que sean trabajadores de sexo masculino.</p>			

Elaborado por: Los investigadores



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG CIA LTDA.

Objetivo:

Recopilar información veraz que permita conocer las diferentes actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir los colaboradores de la Distribuidora Avícola y Ganadera Cía. Ltda.

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una X en la que corresponda

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación del cargo:.....

Área o departamento:.....

CAPTACIÓN

1. ¿Conoció usted cuales fueron los requisitos necesarios para el puesto vacante?

Si	
No	

2. ¿Lleno usted alguna solicitud de empleo otorgada por la empresa?

Si	
No	

3. ¿Se realizaron entrevistas de trabajo?

Si	
No	

4. **¿Cómo fue informado acerca de las normas reglas y tareas para su puesto de trabajo?**

DESIGNACIÓN VERBAL	
MANUAL DE FUNCIONES DE CARGO	

GESTIÓN HUMANA

5. **¿Cómo le resulta su puesto de trabajo?**

Si	
No	

6. **¿Cuál es el nivel de riesgo que percibe en su trabajo.?**

Alto	
Medio	
Bajo	
Ninguno	

7. **¿Cuáles son las condiciones psicológicas en las cuales desempeña sus funciones?**

Presión sometida	
Trabajo bajo presión	
Grado de responsabilidad alto	
Supervisión constante	
Toma de decisiones constantes	

8. **¿Qué nivel de esfuerzo físico requiere su trabajo?**

Ninguno	
Bajo	
Moderado	
Fuerte	

9. **¿Cómo considera usted el salario que percibe de acuerdo a su trabajo?**

Muy apropiada	
Medianamente apropiada	
Inadecuada e injusta	

DESARROLLO HUMANO

10. ¿De qué manera fue adquirido el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones?

Capacitaciones suministradas por la empresa	
Conocimientos antes adquiridos.	
Conocimiento adquirido en el lugar de trabajo.	

11. ¿Fue capacitado al momento de ingresar a la empresa?

Si	
No	

12. ¿Cómo considera usted la capacitación en su área de trabajo?

Necesaria	
Innecesaria	

13. ¿Con qué frecuencia se han impartido cursos de capacitación relevantes en sus áreas de trabajo?

Siempre	
Nunca	

14. Cuenta usted con un programa de motivación

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG CIA. LTDA.

Objetivo:

Recopilar información veraz que permita conocer las diferentes actividades, funciones y responsabilidades que debe desempeñar el gerente de la Distribuidora Avícola y Ganadera Cia. Ltda.

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas

Preguntas:

CAPTACIÓN

- 1) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para reclutar al personal de la empresa y que persona está a cargo del mismo?
.....
- 2) ¿Qué medios de reclutamiento son los que la empresa utiliza?
.....
- 3) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para selección del personal de la empresa y que persona está a cargo del mismo?
.....
- 4) ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?
.....
- 5) De qué forma se realiza el proceso de inducción del personal para un puesto vacante y quien está a cargo del mismo?
.....
- 6) ¿Qué tiempo tiene el proceso de inducción para el ingreso del personal?
.....

GESTIÓN HUMANA

- 7) Cuales han sido los cambios culturales que se han presentado en la empresa?
.....
- 8) ¿Cómo es el espacio físico asignado para los trabajadores?
.....
- 9) Como es la comunicación a nivel interno de la empresa?
.....
- 10) Como se establece la remuneración para cada puesto de trabajo?
.....

DESARROLLO HUMANO

- 11) Que habilidades son las que el trabajador debe poseer para ocupar el cargo?
.....
- 12) ¿Los colaboradores se encuentran sometidos a niveles de riesgo en la ejecución de sus tareas?
.....
- 13) ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?
.....
- 14) ¿La gerencia cuenta con un proceso de capacitación? Qué aspectos incluye?
.....
- 15) ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

DOCUMENTO DE REQUISICIÓN

FORMATO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL		Fecha de solicitud: 18-02-2016
Departamento Solicitante: Departamento Comercial		
Cargo requerido: Bodeguero		Número de personas requeridas: 01
Nombre del Jefe Inmediato:		
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de ventas		
CONTRATACIÓN POR: Creación de Nuevo Puesto () Cobertura de Puesto Vacante (X)		
Motivo de la vacante:		
Retiro Voluntario	X	Terminación de Contrato
Cancelación del Contrato		Promoción o Traslado
Permiso o Licencia		Incapacidad por enfermedad
Incapacidad por Maternidad		Jubilado
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra, visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de inventario ▪ Notificación de novedades ▪ Despacho de inventario ▪ Verificar los sitios de almacenamiento ▪ Control de rotación del inventario 		
Experiencia: No aplica		
Competencias Básicas		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control ▪ Facilidad de palabra ▪ Tolerancia a la presión 		
Competencias Genéricas		
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Honestidad: 		
Observaciones: El puesto deberá ser cubierto con una persona de sexo masculino.		
Requisición solicitada por:	Revisado por:	Autorizado por:
Jefe de departamento de ventas	Jefe Financiero:	Gerente General

ANEXO N° 5
MODELO DE PUBLICACIÓN INTERNA

DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA
DAG. Ltda.

PUBLICACIÓN INTERNA

El Departamento Comercial requiere personal para el cargo de:

BODEGUERO

Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Bachiller en cualquier modalidad.
- Hombre de 20 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo.
- Alto grado de responsabilidad y honradez.

En el caso que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor dirigirse al Departamento Administrativo, luego de haber tratado el tema con su Jefe inmediato.

Comunicarse hasta el 25 de febrero del 2016

ANEXO N° 6
MODELO DE PUBLICACIÓN EXTERNA

PRESTIGIOSA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA

“DAG Cia. Ltda.”

REQUIERE CONTRATAR

BODEGUERO

Importante distribuidora dedicada a la comercialización de productos balanceados para animales domesticos y de granja ubicada en la ciudad de Quito sector mercado mayorista requiere contratar personal para el Departamento de Ventas.

REQUISITOS:

- Bachiller en cualquier modalidad.
- Hombre de 20 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo.
- Alto grado de responsabilidad y honradez.

OFRECEMOS:

- Excelente ambiente de trabajo
- Remuneración acorde con la responsabilidad más los beneficios de ley.

CRONOGRAMA:

Recepción de documentos :	Del 03 al 18 de Marzo del 2016
Evaluación de documentos :	22 al 25 de marzo del 2016
Entrevista personal :	30 de marzo del 2016
Publicación de resultados :	5 de abril del 2016

Interesados enviar curriculum vitae al correo electrónico dep_administrativo@dag-ec.com hasta el 18 de marzo del 2016 o presentar carpetas en las oficinas ubicada en Av. Pedro Vicente Maldonado S9-455 y Gil Martin Para mayor información comunicarse a los teléfonos (02)2-315-385



ANEXO N° 7

SOLICITUD DE EMPLEO

**DISTRIBUIDORA AVÍCOLA
GANADERA DAG CIA. LTDA.**

Fecha: _____

1. DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Dirección: _____

Cédula No. _____ Teléfono: _____ (1) _____ (2).

Posición que desea ocupar: _____ Sueldo mínimo deseado: _____

¿Quién lo refirió a esta Empresa? _____

Lugar de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Edad: _____

Estatura: _____ Peso: _____ Tipo de Sangre: _____

Estado Civil: _____ Soltero: _____ Casado: _____ Divorciado: _____ Viudo: _____ Unido: _____

Nombre del esposo (a): _____ Ocupación: _____

Nombre de la empresa donde labora : _____ Teléfono de la oficina: _____

¿Tiene Ud. Relaciones o parentezco con algún empleado de esta empresa? _____

En caso afirmativo: Nombre: _____ Parentezco: _____

2. EDUCACIÓN

Nombre de la Escuela	Año	Título Obtenido
Primaria		
Secundaria		
Vocacional		
Universidad		
Otras Escuelas:		

Idiomas que domina: _____

Materias en las que se ha especializado: _____

Programas o sistemas que domina:

Excel PowerPoint Outlook Word

Algún otro que no esté incluido: _____

Computadoras _____ Fax _____ Otras _____

3. OTROS DATOS

Referencias: - (No incluya parientes)

Nombre	Dirección	Teléfono

4. EXPERIENCIA DE TRABAJO

PATRONES ANTERIORES	Posición	Fecha Inicio	Fecha Salida	¿Por qué dejó el Empleo?
Empresa				
Jefe				
Empresa				
Jefe				
Empresa				
Jefe				

¿Está usted dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Sí _____ No _____

IMPORTANTE

El hecho de haber llenado esta solicitud no implica que necesariamente será empleado, si no que la misma será considerada para determinar su elegibilidad.

DOCUMENTACIÓN QUE DEBEN ACOMPAÑAR ESTA SOLICITUD:

- Exámenes Médicos
- Dos (2) fotos (carnet)
- Fotocopia de cédula / Seguro Social
- Licencia de conducir Comercial
- Licencia de conducir

Explique en pocas palabras por qué desea trabajar en esta empresa:

Firma del Solicitante: _____

ANEXO N° 8
FICHA DE ENTREVISTA

DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG CIA. LTDA.		
FICHA DE ENTREVISTA		
FECHA:	DEPARTAMENTO:	NUMERO:
CARGO QUE APLICA: Bodeguero		
ENTREVISTADO POR: Eco. Fernando Montenegro	NOMBRE DEL CANDIDATO: Sr. José Carlos Albarracín Cando	EDAD: 24 años
EXPERIENCIA LABORAL		
a. ¿Qué criterio tenían sus jefes acerca de su trabajo realizado?		
b. ¿Qué actividades son las complejas en el cargo que aspira?		
c. ¿Qué era lo que más le agradaba y le desagradaba de su anterior trabajo?		
ASPIRACIONES E INICIATIVAS		
a. ¿Cuáles son sus aspiraciones?		
b. ¿Qué es el éxito para usted en el área profesional?		
c. ¿Cómo se mira usted en la empresa dentro de 4 años?		
d. ¿Ha elaborado algún método o innovación en la ejecución de su trabajo?		
ÁREA ACADÉMICA		
a. ¿Cuál es el nivel de instrucción que posee?		
b. ¿Recibió alguna distinción o premio como mérito de desempeño académico?		
c. ¿En qué asignaturas se destacó y cuales tuvo dificultad?		
ÁREA DE SALUD		
a. ¿Actualmente padece alguna enfermedad?		
b. ¿Ha tenido alguna enfermedad de gravedad?		

ÁREA DEBILIDADES
a. ¿Tiene problemas en ejecutar alguna tarea en específico?
b. ¿ En qué áreas de su vida usted desearía mejorar?
SOCIABILIZACIÓN
a. ¿Cómo se considera socialmente?
b. ¿Cuál es la razón para que cambie de trabajo?
c. ¿Le gusta eventos sociales o reunión entre amigos?
d. ¿Qué realiza en su tiempo libre?

ANEXO N° 9

FICHA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA DAG. LTDA	
FICHA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA	
Entrevista realizada a: Sr. José Carlos Albarracín Cando	Entrevista realizada por:
Puesto de trabajo: Bodeguero	
Considere que: 1= Malo 2= Bueno 3= Excelente	
IMPRESIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN
1. Aspecto físico	2
2. Expresión verbal	3
3. Experiencia laboral	2
4. Aspiraciones e iniciativas	3
5. Área académica	3
6. Área de salud	3
7. Área debilidades	2
8. Sociabilización	3
TOTAL	21
COMENTARIO	
El aspirante en su entrevista ha sido calificado como favorable.	

ANEXO N° 10

FICHA DE CALIFICACIÓN FINAL

**DISTRIBUIDORA AVÍCOLA Y GANADERA
DAG. LTDA**

TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL

Puntaje Mínimo:

Curriculum vitae: 25 puntos
Entrevista: 40 puntos
Prueba de cocimiento: 35 puntos
Total Puntaje Máximo: 100 puntos

Candidato	Nombres	Puntaje otorgado			Puntaje Total
		Curriculum	Entrevista	Prueba de conocimiento	
1	José Carlos Albarracín Cando	20	21	25	66

ANEXO N° 11

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON JORNADAS PARCIALES PERMANENTE

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]) portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON JORNADA PARCIAL PERMANENTE con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (ingresar cargo requerido).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada parcial permanente, establecida en el artículo 2 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 82 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo). El trabajador declara conocerlo y aceptarlo. Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo. Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS

DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante_____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque). Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato. Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido. Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor. Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO N° 12

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]) portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON JORNADA PARCIAL PERMANENTE con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (ingresar cargo requerido).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada parcial permanente, establecida en el artículo 2 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 82 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo). El trabajador declara conocerlo y aceptarlo. Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo. Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS

DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante_____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque). Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato. Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido. Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley. DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor. Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO N° 13
CONTRATO EVENTUAL DE TRABAJO CON JORNADA PARCIAL
PERMANENTE

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]) portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO EVENTUAL CON JORNADA PARCIAL PERMANENTE con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (ingresar cargo requerido). Con el fin de _____ (Justifique la eventualidad, ejemplo: reemplazo de personal o atender una mayor demanda), el empleador requiere de la contratación eventual de un _____ (escriba el cargo que va a desempeñar el trabajador), para sus instalaciones ubicadas en la ciudad de _____ (escriba el lugar en donde va a desempeñar sus labores el trabajador).

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA: JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO.-

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada parcial permanente, establecida en el artículo 2 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 82 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo). El trabajador declara conocerlo y aceptarlo. Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo. Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA: REMUNERACIÓN.-

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante _____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque). El empleador declara que, en la remuneración que percibe EL TRABAJADOR, se encuentra establecido el incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al cual corresponde, en virtud de lo señalado en el artículo 17 del Código del Trabajo. Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA: PLAZO DEL CONTRATO.-

El plazo que las partes han convenido para la vigencia de este contrato es de _____ (escriba el número de días que va a durar el contrato. NOTA: No puede durar más de 180 días) días continuos, contados a partir del día de su suscripción, esto es el _____ (coloque la fecha en que se suscribe el presente contrato). De acuerdo al Art. 17 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____

(Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo. **NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:** En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor. Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO N° 14

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

DURACIÓN:
ACTIVIDADES
Presentación del compañero guía, luego el empleador recibirá una charla que incluye bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta.
Recorrido general por las instalaciones de la empresa.
Reunión para realizar la presentación del nuevo empleado al gerente, jefes, compañero guía, personal del departamento que corresponda a su puesto y demás equipo humano que conforma la empresa.
Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo.
Capacitación acerca del puesto.

ANEXO N° 15

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código
		Versión:
		Fecha
Fecha:		
Nombre empleado:		
Cliente:		
<p>Distribuidora Avícola y Ganadera DAG. Ltda, desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.</p>		
DESEMPEÑO LABORAL		CALIFICACIÓN
1. Responsabilidad		
2.Exactitud y calidad en el trabajo		
3.Productividad		
4.Orden en el trabajo		
5.Planificación del trabajo		
6.Comprension de situaciones		
FACTORES DE ACTITUD		CALIFICACIÓN
7.Actitud hacia la empresa		
8.Actitud hacia superiores		
9.Actitud hacia compañeros		
10.Actitud hacia el cliente		
11.Cooperacion con el equipo de trabajo		
12.Capacidad para aceptar criticas		
13.Capacidad para generar sugerencias constructivas		
14.Presentacion personal		
15.Disposicion		
16.Puntualidad		
HABILIDADES		CALIFICACIÓN
17.Iniciativa		
18.Creatividad		
19.Adaptabilidad		
20.Repuestas Bajo Presion		
21.Capacidad De Manejar Multiples Tareas		
22.Coordinacion Y Liderazgo		
23.Capacidad De Aprendizaje		
24.Carisma		
25.Compromiso Hacia El Equipo		
26.Manejo De Conflictos		

27.Gestion Del Tiempo	
Mencione los aspectos que debería mejorar:	
Observaciones:	
Firma	