



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A”
UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VÍA
SAQUISILÍ-POALÓ EN EL PERIODO 2015-2016.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTOR:

Moreno Flores Katherine Victoria

Directora de Tesis:

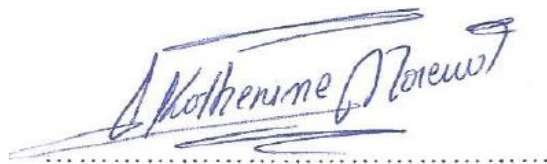
Ing. Jácome Lara Ibett Mariela

LATACUNGA – ECUADOR

Junio – 2016

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VIA SAQUISILÍ-POALÓ EN EL PERIODO 2015-2016.**”, son de exclusiva responsabilidad del autor .

A handwritten signature in blue ink, reading "Katherine Victoria Moreno Flores", is written over a horizontal dotted line.

Katherine Victoria Moreno Flores

C.I: 172096592-8

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 DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VIA SAQUISILÍ-POALÓ EN EL PERIODO 2015-2016.”, de Katherine Victoria Moreno Flores, postulante 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, junio, 2016

El Director



Ing. Ibett Mariela Jácome Lara



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, la postulante: **MORENO FLORES KATHERINE VICTORIA** con el título de tesis: **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VIA SAQUISILI-POALÓ EN EL PERIODO 2015-2016”**, ha 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, Junio del 2016

Para constancia firman:


.....
Ing. Roberto Arias
PRESIDENTE


.....
Ing. Wilson Travez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


.....
Ing. Sandra Peñaherrera.
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A dios por darme la fuerza y sabiduría para no rendirme ante todas las adversidades que incluye el ser estudiante y joven.

A mis padres por su apoyo incondicional porque ellos estuvieron en los días buenos y malos en todo el transcurso de mi carrera.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Katherine Victoria Moreno Flores

DEDICATORIA

A mi padre porque sus esfuerzos son impresionantes y su amor es para mí invaluable.

Es mi padre quién me ha proporcionado todo y cada cosa que he necesitado en toda mi vida estudiantil.

A mi madre por darme la vida y ser mi confidente, porque sus enseñanzas las aplicó cada día; de verdad que tengo mucho por agradecerles a mis padres.

Los amo y todo lo que he logrado y soy ahora es gracias a Uds., que Dios les bendiga siempre.

Katherine Victoria Moreno Flores

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁG. Nro.
AUTORIA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xxii
INTRODUCCIÓN	xxiii

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos	1
1.2. Categorías Fundamentales.....	4
1.3. Marco Teórico	4
1.3.1. Administración	4
1.3.1.1. Definición de administración	4
1.3.1.2. Etapas de la Administración.....	6
1.3.1.3. Importancia de la Administración	6
1.3.1.4. Características de la administración	7
1.3.2. Gestión Administrativa	8
1.3.2.1. Importancia de la gestión administrativa.....	8

1.3.2.2.	Objetivos de la gestión administrativa	9
1.3.3.	Gestión por Competencias	9
1.3.3.1.	Definición.....	9
1.3.3.2.	Definición de competencias	10
1.3.3.3.	Tipos de competencias	11
1.3.4.	Gestión del Talento Humano.....	14
1.3.4.1.	Definición de talento humano	14
1.3.4.2.	Definición de la gestión del talento humano	14
1.3.4.3.	Importancia de la gestión del talento humano.....	15
1.3.4.4.	Gestión del Talento Humano por Competencias.....	17
1.3.4.5.	Objetivos de un modelo por competencias.....	18
1.3.4.6.	Utilidades de un modelo de competencias	19
1.3.4.7.	Áreas en las que representa útil trabajar bajo la gestión por competencias: ...	19
1.3.4.8.	Aspectos que incluye el diseño de un modelo de gestión por competencias ..	21
1.3.4.10.	Reclutamiento de personal por competencias.	29
1.3.4.11.	Selección del personal por competencias.....	34
1.3.4.12.	Inducción del nuevo talento humano.....	37
1.3.5.	Desarrollo del Talento Humano	39
1.3.5.1.	Importancia del desarrollo del talento humano	39
1.3.5.2.	Principios sobre los cuales se basa el desarrollo del talento humano	40
1.3.6.	Desempeño Laboral.....	40
1.3.6.1.	Definición de desempeño laboral	40
1.3.6.2.	Métodos para recabar datos para la evaluación:.....	41
1.3.6.3.	Los fines y la importancia	41
1.3.6.4.	La evaluación del desempeño.....	42
1.3.6.5.	Evaluación del desempeño laboral basado en competencias	43
1.3.6.6.	Métodos de evaluación del desempeño	45

1.3.6.7.	Pasos para evaluar el desempeño	46
----------	---------------------------------------	----

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LS INVESTIGACIÓN

2.1.	Descripción de la Empresa	47
2.1.1.	Razón Social.....	47
2.1.2.	Ubicación	47
2.1.3.	Actividad	47
2.1.4.	Reseña Histórica.....	48
2.1.5.	Base Legal	49
2.1.6.	Organigrama Estructural	50
2.1.7.	Puestos del Personal de Explocen C.A.....	50
2.1.8.	Productos que Ofrece Explocen C.A.....	53
2.1.9.	Filosofía Empresarial	54
2.1.9.1.	Misión.....	54
2.1.9.2.	Visión.....	54
2.1.9.3.	Objetivos.....	54
2.1.9.4.	Valores y principios corporativos.....	55
2.2.	Diagnóstico Situacional de la Empresa Explocen C.A	55
2.2.1.	Análisis FODA	55
2.2.1.1.	Análisis del medio interno.....	56
2.2.1.2.	Análisis del Medio Externo.....	63
2.2.2.	Matriz FODA	74
2.3.	Diseño metodológico.....	76

2.3.1.	Fuentes de información	76
2.3.1.1.	Fuentes primarias.	76
2.3.1.2.	Fuentes secundarias.....	77
2.3.2.	Metodología de la investigación.....	78
2.3.2.1.	Tipos de investigación.....	78
2.3.2.2.	Métodos de Investigación.....	79
2.3.2.3.	Técnicas de investigación.....	79
2.3.2.4.	Instrumentos de investigación	80
2.3.3.	Unidad de Estudio	81
2.3.3.1.	Población.....	81
2.3.3.2.	Muestra.....	83
2.4.	Análisis y Tabulación de Datos	83
2.4.1.	Análisis de los Resultados Obtenidos de la Entrevista al Gerente General De Explocen C.A.....	83
2.4.2.	Análisis de los Resultados Obtenidos de la Encuesta Aplicada al Talento Humano de Explocen C.A.....	86
2.4.3.	Análisis e interpretación general.....	97

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1.	Justificación.....	99
3.2.	Objetivos	100
3.2.1.	Objetivo General.....	100
3.2.2.	Objetivos Específicos	100
3.3.	Procedimiento para el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias	101

3.3.1.	Definición de competencias institucionales	101
3.3.1.1.	Ejercicio para revisar la misión.....	101
3.3.2.	Recolección de Información.....	112
3.3.3.	Propuesta de Perfiles para cada Puesto Basado en Competencias.	116
3.3.4.	Propuesta para la Descripción de Puestos Job Description.....	130
3.3.5.	Propuesta de Plan de Reclutamiento por Competencias	156
3.3.5.1.	Plan de Reclutamiento.....	160
3.3.6.	Propuesta de un Plan de Selección por Competencias	168
3.3.6.1.	Proceso para la selección de personal por competencias.	171
3.3.7.	Contratación del Personal Seleccionado	189
3.3.7.1.	Realizar trámites de ingreso	190
3.3.8.	Propuesta para la Inducción de Personal.....	190
3.3.8.1.	Planteamiento del programa de inducción	195
3.3.9.	Evaluación del Desempeño por Competencias	200
3.3.9.1.	Determinar las personas que serán objeto de evaluación	204
3.3.9.2.	Establecer el tiempo de evaluación	205
3.3.9.3.	Comunicación a los evaluadores.	205
3.3.9.4.	Entrenamiento a los evaluadores.....	205
3.3.9.5.	Aplicación de la entrevista de Eventos Conductuales.....	208
3.3.9.6.	Elaboración de una lista de empleados con mejor desempeño.	213
3.3.9.7.	Envío del informe a gerencia.....	214
3.4.	Conclusiones	215
3.5.	Recomendaciones.....	217

4.	Glosario de términos.....	220
5.	Bibliografía.....	222
6.	Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG Nro.
Tabla # 1. 1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.....	31
Tabla # 1. 2 Ventajas y desventajas que proporciona el reclutamiento externo	33
Tabla # 2. 1 Puestos del personal de EXPLOCEN C.A.....	51
Tabla # 2. 2 Portafolio de clientes de EXPLOCEN C.A	52
Tabla # 2. 3 Portafolio de proveedores de EXPLOCEN C.A	52
Tabla # 2. 4 Portafolio de productos de EXPLOCEN C.A.....	53
Tabla # 2. 5 Portafolio de proveedores de EXPLOCEN C.A.....	56
Tabla # 2. 6 Descripción de categorización (2015).....	56
Tabla # 2.7 Análisis interno de “EXPLOCEN C.A” – aspectos intrínsecos de la empresa (2015).....	57
Tabla # 2. 8 Análisis interno de “EXPLOCEN C.A” – área de talento humano (2015).....	58
Tabla # 2. 9 Análisis interno de “EXPLOCEN C.A” – área de operaciones (2015) ..	59
Tabla # 2. 10 Análisis interno de “EXPLOCEN C.A” – área financiera (2015)	60
Tabla # 2. 11 Descripción de nomenclatura (2015)	63
Tabla # 2. 12 Descripción de nomenclatura (2015)	63
Tabla # 2. 13 Análisis externo “EXPLOCEN C.A”- factor socio cultural (2015).....	64
Tabla # 2. 14 Análisis externo “EXPLOCEN C.A”- factor económico (2015).....	65
Tabla # 2. 15 Análisis externo “”- factor natural (2015).....	66
Tabla # 2. 16 Análisis externo “EXPLOCEN C.A”- factor político legal (2015)	67
Tabla # 2. 17 Análisis externo “EXPLOCEN C.A”- factor tecnológico (2015).....	68
Tabla # 2. 18 Análisis externo “EXPLOCEN C.A”- factor competencia (2015).....	69
Tabla # 2. 19 Descripción de nomenclatura (2015)	70

Tabla # 2. 20 Análisis microambiente externo “Explocen C.A” factor proveedores (2015)	70
Tabla # 2. 21 Análisis microambiente externo “Explocen C.A” factor cliente externo (2015)	71
Tabla # 2. 22 Matriz foda de “Explocen C.A” (2015)	75
Tabla # 2. 23 Descripción de las fuentes primarias (2015).....	77
Tabla # 2. 24 Descripción de las fuentes secundarias	77
Tabla # 2. 25 Población de la empresa.....	82
Tabla # 2. 26 Conocimiento del organigrama de la empresa.....	86
Tabla # 2. 27 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	87
Tabla # 2. 28 Considera adecuada la comunicación interna <u>en</u> la empresa	88
Tabla # 2. 29 ¿Ha sido removido de puesto dentro de su área de trabajo.....	89
Tabla # 2. 30 Aplicación de procesos de selección de personal.....	90
Tabla # 2. 31 Pruebas de selección de personal aplicada en EXPLOCEN C.A.	91
Tabla # 2. 32 Aplicación de cursos de inducción.....	92
Tabla # 2. 33 Tipo de inducción que proporciona EXPLOCEN C.A	93
Tabla # 2. 34 Aplicación de planes de capacitación	94
Tabla # 2. 35 Periodo de capacitación	95
Tabla # 2. 36 Técnicas de evaluación del desempeño laboral.....	96
Tabla # 3. 1 Ejercicio para revisar la misión.....	102
Tabla # 3. 2 Asignación de competencias generales.....	103
Tabla # 3. 3 Explicativo de la competencia cardinal ética y sus distintos niveles	105
Tabla # 3. 4 Explicativo de la competencia cardinal compromiso con la calidad de trabajo y sus distintos niveles.....	106
Tabla # 3. 5 Explicativo de la competencia cardinal adaptación al cambio y sus distintos niveles.....	107
Tabla # 3. 6 Explicativo de la competencia cardinal perseveranci en la consecución de objetivos y sus distintos niveles	108

Tabla # 3. 7 Explicativo de la competencia cardinal integridad y sus distintos niveles	109
Tabla # 3. 8 Explicativo de la competencia cardinal iniciativa y sus distintos niveles	110
Tabla # 3. 9 Explicativo de la competencia cardinal concienciaorganizacional y sus distintos niveles.....	111
Tabla # 3. 10 Explicativo de la competencia cardinal responsabilidad social y sus distintos niveles.....	112
Tabla # 3. 11 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de gerente general.....	117
Tabla # 3. 12 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de secretaria	118
Tabla # 3. 13 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de coordinador de responsabilidad social y ambiente.....	119
Tabla # 3. 14 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo contador general.....	120
Tabla # 3. 15 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de jefe de talento humano.....	121
Tabla # 3. 16 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de jefe de control de calidad.....	122
Tabla # 3. 17 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de jefe de operaciones.....	123
Tabla # 3. 18 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de supervisor de área de operaciones.....	124
Tabla # 3. 19 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de obrero de planta	125
Tabla # 3. 20 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de cocinero	126
Tabla # 3. 21 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de chofer	127

Tabla # 3. 22 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de personal de limpieza 128

Tabla # 3. 23 Perfil de competencias específicas y generales para el cargo de guardia 129

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁG. Nro.
Cuadro # 2. 1 Capital suscrito de explocen.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG. Nro.
Gráfico # 1. 1 Categorías fundamentales	4
Gráfico # 1. 2 Modelo del iceberg de competencias.....	11
Gráfico # 1. 3 Proceso de la gestión del talento humano	17
Gráfico # 1. 4 Criterios para definir competencias	24
Gráfico # 1. 5 Estrella conductual star.....	36
Gráfico # 2. 1 Organigrama estructural de EXPLOCEN C.A	50
Gráfico # 2. 2 Matriz de perfil interno de “Explocen C.A” (2015)	61
Gráfico # 2. 3 Matriz de perfil externo de “EXPLOCEN C.A” (2015).....	72
Gráfico # 2. 4 Conocimiento del organigrama de la empresa.....	86
Gráfico # 2. 5 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	87
Gráfico # 2. 6 Considera adecuada la comunicación interna en la empresa	88
Gráfico # 2. 7 ¿Ha sido removido de puesto dentro de su área de trabajo?	89
Gráfico # 2. 8 Aplicación de procesos de selección de personal	90
Gráfico # 2. 9 Pruebas de selección de personal aplicada en EXPLOCEN C.A.	91
Gráfico # 2. 10 Aplicación de cursos de inducción	92
Gráfico # 2. 11 Tipo de inducción que proporciona EXPLOCEN C.A.....	93
Gráfico # 2. 12 Aplicación de planes de capacitación	94
Gráfico # 2. 13 Periodo de capacitación	95
Gráfico # 2. 14 Técnicas de evaluación del desempeño laboral	96

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁG. Nro.
Ilustración # 1. 1 Etapas de la administración.....	6
Ilustración # 1. 2 Pasos para el proceso de seleccion por competencias	35



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VIA SAQUISILÍ-POALÓ EN EL PERIODO 2015-2016.”

Autor: Katherine Victoria Moreno Flores

RESUMEN

El trabajo investigativo se enfocó en el diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de la empresa en estudio, este se planteó considerando la necesidad que tiene la empresa de elevar el rendimiento de sus empleados, razón por la que se plantea diseñar un modelo de gestión del talento humano para EXPLOCEN C.A de manera que permita potencializar las competencias del personal y mejorar su desempeño laboral.

Para el desarrollo de la tesis se empleó una serie de herramientas con la finalidad de identificar el problema que enfrenta la empresa en estudio, es así que se utilizó un diagnóstico FODA en el cual se pudo detallar aspectos positivos y negativos internos como externos, que enfrenta actualmente EXPLOCEN, llegando a la conclusión de que el problema principal radica en la mala gestión que se les da al talento humano.

En base a la investigación, métodos, técnicas utilizadas y a los resultados obtenidos se comprobó la urgencia de diseñar un modelo de gestión por competencias, partiendo de un procedimiento de definición de competencias generales y específicas que permitan estructurar perfiles de puestos basado en competencias, los mismos que son necesarios para mantener un proceso de gestión de talento humano actualizado y que cubra las necesidades de desempeño laboral que requiere la empresa.

Palabras claves: Gestión, talento humano, competencias, perfiles de puestos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

THEME: "MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE PERFORMANCE WORKING AT
"EXPLOCEN C.A" ENTERPRISE LOCATED IN LATACUNGA CITY ON KM 2 ½
SAQUISILÍ-POALÓ ROAD DURING 2015-2016."

ABSTRACT

The research focused in a design of a competence management model to improve the job performance at "EXPLOCEN CA" company, this was raised considering the need for the company to raise the performance of its employees in different work positions. For the development of the thesis a number of tools in order to identify the problems faced by the company, so that a FODA diagnostic was used, which could detail both positive and negative aspects of both internal and external, currently EXPLOCEN is facing, getting as a that the main problem is poor management that is given to human talent. Based on research, methods, techniques used and the results obtained showed the urgency of designing a model of competence management, based on a procedure for defining general and specific skills to structure job profiles based on competencies, which are necessary to maintain a process of human talent management and updated to meet the needs of job performance required by the company in order to achieve continuous improvement.

Keywords: Management, Human talent ,competence, job profiles job performance.



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 señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial: **MORENO FLORES KATHERINE VICTORIA**, cuyo título versa **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA “EXPLOCEN C.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL KM 2 1/2 VIA SAQUISILI-POALÓ EN EL PERIODO 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, junio del 2016

Atentamente,

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene por objeto estudiar el enfoque de competencias en la gestión de talento humano, pues en la actualidad es de gran importancia para cada organización contar con personas que se comprometan con sus objetivos, que brinden efectividad y se sientan satisfechos al pertenecer a dicha empresa. La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación del perfil de un perfil de puestos en los procesos de selección.

Es importante tener en cuenta que no es posible utilizar aquellas descripciones exhaustivas de los puestos, ya que se modifican con frecuencia. Se crean estructuras organizativas en función de la estrategia de la organización, la gestión por competencias hace más flexible la dirección de personas y permite adaptar a las necesidades de la empresa.

Ante la oportunidad que tenemos en el entorno para hacer una propuesta de gestión de talento humano hemos visto posible según las necesidades de la empresa dar pautas para que la misma tome en cuenta los beneficios y en futuro si así lo amerita realizar cambios que pueden ayudar a mejorar los procesos que actualmente se llevan a cabo.

Las competencias laborales asegura que la personas asignadas a distintas actividades sean las idóneas para desempeñar sus funciones, de tal forma que se pueda manejar de manera integral los procesos de gestión de talento humano en cuanto a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño del personal.

En el primer capítulo como a priori para la propuesta se muestra el marco conceptual donde se ha recopilado información sobre la gestión de talento humano

por competencias desarrollado por varios autores; así también, se describen varios pasos y técnicas de algunos de los procesos de gestión de personal y los objetivos que se pueden alcanzar con la aplicación de los mismos.

En el segundo capítulo se hace una breve descripción acerca de algunos aspectos importantes que se debe conocer sobre la empresa EXPLOCEN C.A, tales como los antecedentes, filosofía empresarial en la que constan la misión, visión, principios, objetivos y valores institucionales, así también, se realiza un análisis FODA de los procesos actuales de las áreas de la empresa, se detalla la necesidad de trabajar bajo investigación de campo y descriptiva con métodos teóricos, inductivos y analíticos; se utiliza técnicas de recolección de datos como la entrevista y la encuesta aplicada al gerente general de EXPLOCEN C.A y al talento humano de la misma, respectivamente; y se presenta el análisis y tabulación de datos a través de los cuales se detecta el problema teniendo una apreciación de lo que realmente requiere la empresa para superarlo.

En el tercer capítulo como parte central se presenta la propuesta para la empresa que ha sido nuestro caso de estudio; es así que, en este apartado consta la definición de perfiles por competencias para la institución como base fundamental para la ejecución de los demás procesos entre ellos reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño; desarrollados como referentes para la posible aplicación según formatos y ejemplos elaborados que forman parte de estos procesos y que son de mucha ayuda al momento de la gestión.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos

Después de realizar una búsqueda de varios antecedentes investigativos en los cuales hace referencia el presente tema de estudio tenemos:

ARROBO, Wilmer, (2013) *“Modelo de Gestión de Talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A”*. Facultad de Ciencias Económicas y negocios de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

La tesis se realizó con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cimpexa, este estudio se desarrolló bajo el método lógico inductivo que permitió extraer información particular a cerca del nivel de cumplimiento en las tareas que efectúan los trabajadores para luego establecer las competencias necesarias que se deben reunir al realizar una determinada actividad, es así que después que el tesista realizó el estudio sobre los resultados que reflejaría un modelo de gestión aplicado a esta organización sobre sus recursos humanos, concluyó que este tipo de modelo eleva el rendimiento del personal debido a que permite que cada uno de estos pueda desarrollar las competencias necesarias que requieren los diferentes puestos de trabajo, y que de esta manera se contribuye al crecimiento de los beneficios económicos de la empresa de tal manera que se pueda retribuir en términos de capacitación continua, motivación y mejoramiento del autoestima de los empleados, además de proporcionar

una guía para el diseño de indicadores que permitan medir su desempeño y mantener una evaluación constante a su talento humano, con el fin de mantener un mejoramiento continuo en la empresa.

VALVERDE, Mauricio, (2012) *“Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito”*. Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

El objetivo para lo cual fue realizada la tesis es para proveer a la constructora de un capital humano con las competencias necesarias que requiere para mantener un mejoramiento continuo, de esta manera el tesista desarrolla su estudio bajo el método descriptivo en el cual parte de un análisis de las actividades que cada uno de los empleados realizan en la empresa y las técnicas que se utilizan para dar un tratamiento de todo el recurso humano y luego determinar el nivel de desempeño en los distintos puestos de trabajo.

Es así que después que el autor efectúa el estudio de cada uno de estos aspectos y concluye que un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a esta organización puede desarrollar de manera adecuada las competencias que requiere su personal debido a que es una herramienta que permite el mejoramiento continuo en cuanto a servicio y calidad total.

HIDALGO, Ruth, (2015) *“Diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi”*. Departamento de Investigación y Postgrados de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La tesis fue desarrollada con el objetivo de proveer a la universidad una herramienta mediante la cual se mejore el desempeño de su personal administrativo, de tal manera

que la tesista utilizó el método descriptivo a través del cual efectuó un análisis de las actividades que se realizan en la universidad para posteriormente determinar las competencias necesarias que el personal debe reunir en cada puesto de trabajo. Es así que a través del estudio realizado el autor llega a la conclusión de que este modelo de gestión permite que se tome las mejores decisiones en lo que se refiere a la administración del recurso humano debido a que facilitó la gestión del personal de acuerdo a con sus perfiles de competencias para cada una de las áreas de labores.

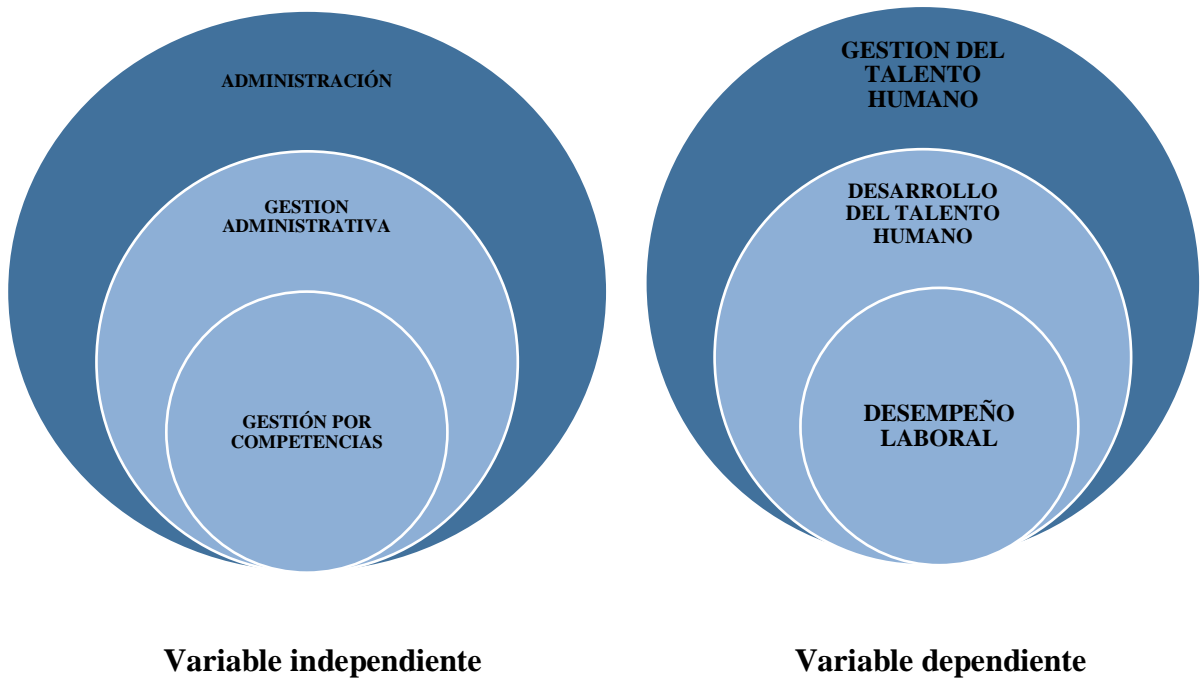
BUENO, Marcelo, (2003) *“Gestión por competencias para elevar el desempeño laboral de Industrias Gráficas”*. Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

La investigación se desarrolló por el autor con el fin de contribuir a que la industria gráfica logre la consecución de sus objetivos estratégicos. Este estudio se llevó a cabo mediante el método descriptivo el mismo que permitió que se realice un análisis del grado de conocimiento que el personal tiene sobre la visión y misión de la empresa, de tal manera que se pueda dotar de las competencias necesarias al recurso humano para que contribuya de manera participativa al cumplimiento de las metas organizacionales.

Finalmente el autor de la tesis concluye que la adopción de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá a la empresa contribuir significativamente al desarrollo del personal logrando un desempeño excelente en todas las áreas que conforman la industria orientándose de esta forma al mejoramiento continuo y al logro de sus fines como organización.

1.2. Categorías Fundamentales

GRÁFICO # 1. 1
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



1.3. Marco Teórico

1.3.1. Administración

1.3.1.1. Definición de administración

ROBBINS, Stephen y otros, (2010) Manifiesta que “La administración es un proceso que pretende que las actividades que se realicen en una empresa se hagan de manera eficaz y eficiente”. (pág. 24)

Por lo tanto podemos decir que la administración es un proceso que involucra una serie de funciones que van a estar orientadas al desarrollo de actividades las mismas que se desarrollarán de forma eficaz y eficientemente para así poder cumplir las metas planteadas, permitiendo de esta manera que la empresa reduzca en lo posible sus costos en utilización de recursos en el momento en el que se fabrique o comercialice un bien o servicio destinado a satisfacer necesidades de los clientes y de la organización.

PORTER, Hitt (2010), menciona que “La administración consiste en la utilización de un conjunto de recursos, que se orientan a logros de metas, para llevar a cabo diferentes tareas en una empresa u organización” (pág. 8).

La administración se define como un proceso sistemático y coordinado que mediante la utilización eficaz y eficiente de una serie de recursos tales como humanos, tecnológicos, económicos, materiales; en el desarrollo de diversas actividades se pretende alcanzar las metas y objetivos organizacionales planteados.

COULTER Robbins, (2012), menciona que “La administración en resumidas palabras es básicamente a lo que se dedican todos los gerentes, es así que este término involucra a realizar tanto la coordinación como la supervisión de todas las actividades que realizan otras personas de manera que estas se ejecuten eficientemente” (pág. 6)

Podemos decir que la administración es un actividad que debe ser ejecutada por todos los gerentes de las empresas en coordinación con todo el personal que labora en la misma, puesto que el arte de administrar lleva consigo actividades como controlar y supervisar las funciones delegadas para cada uno de los departamentos o áreas existentes en una organización, debido a que estos procesos van a permitir que una empresa conozca las actividades que realizan cada uno de sus empleados y las ajusten de acuerdo a las necesidades de la entidad, teniendo como resultado un trabajo realizado de manera eficaz y eficiente, de tal manera que permita la consecución de objetivos y metas planteadas inicialmente.

1.3.1.2. Etapas de la Administración

A inicios del siglo XX, el Francés Henri Fayol planteo y explico que los gerentes de todas las empresa y organizaciones realizan básicamente cinco funciones, tales como: planificar, organizar, dirigir coordinar y controlar; actividades que se van a ejecutar para el logro de metas y objetivos a corto y largo plazo. Sin embargo a medida que pasaba el tiempo, estudiosos de la materia concluyeron que únicamente la administración se ve reflejada en la realización de cuatro etapas básicas como lo menciona ROBBINS, Stephen y otros, (2010), y tenemos:

ILUSTRACIÓN # 1. 1 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: ROBBINS, Stephen, (2010)

Elaborado por: La tesista

1.3.1.3. Importancia de la Administración

MUNCH, Lourdes, (2011) Menciona que “La importancia de la administración está relacionada directamente con su origen y evolución debido a que el arte de administrar

ha marcado la historia de manera que ha permitido que se genere un avance para la sociedad en diferentes aspectos” (pág. 45).

Los aspectos que menciona la autora en la importancia de la administración son los siguientes:

- a. Es fundamental para el funcionamiento adecuado de una organización.
- b. Simplifica el trabajo debido a que se basa en el establecimiento de métodos, técnicas, principios, procedimientos, para lograr efectividad organizacional.
- c. Optimización de recursos.
- d. Contribuye al mejoramiento de calidad de vida de la sociedad generando fuentes de empleo para la comunidad.
- e. Es una estructura mediante la cual se fundamenta el desarrollo social y económico de la sociedad.

1.3.1.4. Características de la administración

La administración se caracteriza por varios aspectos que se los considera como importantes al momento de iniciar con el diseño de modelos de administración que se deseen aplicar en las diferentes áreas de una empresa, estos aspectos hacen que esta ciencia y arte se diferencie de otras disciplinas.

MUNCH, Lourdes, (2011), menciona las siguientes características:

- ✓ ***Universalidad***.- Es necesaria e indispensable en todo tipo de grupos sociales, es decir está presente en empresas sean estas privadas o públicas, debido a que todas tienen como objetivo un beneficio común.
- ✓ ***Valor instrumental***.- La finalidad de la administración es práctica, puesto que es un medio para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ ***Amplitud de ejercicio***.- Es aplicable en todos y cada uno de los niveles y subniveles con los que cuenta una empresa u organización.

- ✓ **Especificidad.**- La administración se ayuda de diferentes ciencias para poder desarrollarse, sin embargo el campo de acción en el que actúa es considera específico lo que hace a esta disciplina inconfundible.
- ✓ **Multidisciplinarietà.**- Se aplica mediante el conocimiento de otras ciencias, métodos, procedimientos y técnicas.
- ✓ **Flexibilidad.**- Es una de las ventajas de la administración debido a que sus principios son flexibles y se pueden adaptar a las distintas necesidades que se pueden presentar de acuerdo al grupo social en el que se esté aplicando.

1.3.2. Gestión Administrativa

REYES, Agustin, (2011), menciona que “La gestión administrativa es un conjunto de acciones que se enfocan al logro de objetivos de una empresa mediante el cumplimiento eficaz de los procesos administrativos que realice la organización” (pág. 27)

La gestión administrativa se considera como un proceso que involucra una serie de acciones enfocándose en la administración de sus recursos humanos y materiales teniendo como propósito el logro de objetivos organizacionales, es así que los procesos administrativos juegan un papel importante especialmente al momento de coordinar el trabajo de cada uno de sus departamentos de manera que se puedan realizar las gestiones necesarias para reducir errores, optimizar el tiempo y los recursos que se utilizan al momento de cumplir distintas funciones asegurando así el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

1.3.2.1. Importancia de la gestión administrativa

La gestión administrativa es de vital importancia en una empresa debido a que permite que se optimicen los recursos en todos los procesos que se cumple en una organización, esto con la finalidad de lograr la eficiencia en las funciones empresariales, además de

contribuir en la reducción de tiempos que requiere una actividad, generando de esta manera un servicio de calidad.

1.3.2.2. Objetivos de la gestión administrativa

Los objetivos de la gestión administrativa de acuerdo a lo que menciona KOONTZ & WEIHRICH, (2011), son los siguientes:

- a. Optimizar recursos de carácter financiero que se encuentren involucrados en la gestión administrativa
- b. Mejorar la calidad de los servicios o productos que una empresa oferte.
- c. Incorporar tecnología de punta para mantener la calidad total de los servicios o productos que se fabriquen.

1.3.3. Gestión por Competencias

1.3.3.1. Definición

CHIAVENATO, Idalberto, (2010) manifiesta que la gestión por competencias “Es un proceso que nos permite identificar las competencias o capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente”. (pág. 109).

La gestión por competencias de acuerdo a lo que menciona el autor es un procedimiento que permite relacionar las competencias de las personas con el desempeño de un puesto de trabajo debido a que cada uno de estos necesita de personas con una serie de cualidades para que sus funciones se cumpla con éxito, esto con la finalidad de implementar un estilo de dirección nuevo en el cual la gestión de los recursos humanos se lo realice orientado a los objetivos del negocio.

1.3.3.2. Definición de competencias

CHIAVENATO, Idalberto, (2010) manifiesta que las competencias “Son las características de personalidad que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo requiere diferentes características dependiendo de la empresa”. (pág. 110)

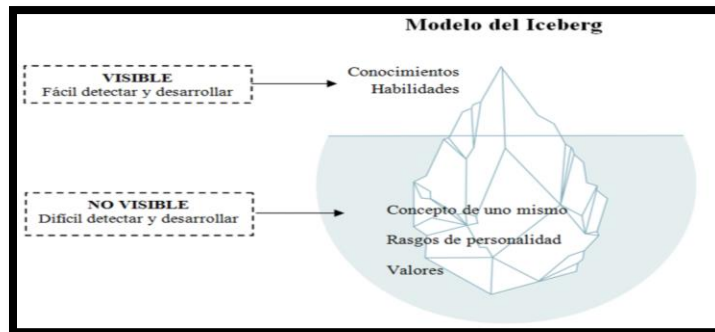
Las características que reúnen las personas son consideradas también como competencias mismas que permiten que su comportamiento en determinadas situaciones sean satisfactorias en un entorno social y si hablamos de organizaciones en un entorno empresarial. En pocas palabras podemos decir que las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos que diferencian a unas personas de otras, y que las hace más eficaces al momento de la resolución de conflictos y toma de decisiones.

En el modelo del Iceberg presentado por Spencer y Spencer se pueden identificar gráficamente las capacidades de cada una de las personas divididas en dos grupos: como las más fáciles de detectar y desarrollar están las destrezas y conocimientos, y las más difíciles están las actitudes, los valores y los rasgos profundos de personalidad.

En relación a este modelo se puede decir que existen competencias centrales y superficiales; es así que los autores explican que a una organización lo que les interesa es las características efectivas de las personas, es decir aquellas competencias profundamente arraigadas.

GRÁFICO # 1. 2

MODELO DEL ICEBERG DE COMPETENCIAS



Fuente: ALLES, Martha, (2010)

1.3.3.3. Tipos de competencias

Las competencias son cada una de las características personales y que se pueden medir en relación a la forma de actuar en un puesto o área de trabajo. De esta manera podemos hablar de varios tipos de competencias de acuerdo a lo que menciona CHIAVENATO, Idalberto, (2010):

Por dificultad de adquisición:

- ✓ **Conocimiento:** Adquisición de las competencias en base a la aplicación de técnicas específicas.
- ✓ **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia
- ✓ **Capacidades:** Algunas se relacionan con los rasgos y características de cada persona, las mismas que son difíciles de obtener y cambiar en un corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias:

- ✓ **Comunicación.-** Capacidad del individuo para hablar en público, entre estas tenemos la expresión oral y escrita.

- ✓ **Gerencia/ Gestión.-** Planificación, liderazgo, dirección de equipos, resolución de conflictos.
- ✓ **Influencia.-** Trabajo en equipo, relaciones públicas, motivación.
- ✓ **Solución en innovación.-** Creatividad, capacidad de aportar con sugerencias, orientación a resultados, capacidad de síntesis.
- ✓ **Logro de acción.-** Consecucion de objetivos grupales e individuales.
- ✓ **Servicios.-** Puntualidad, actitudes de disponibilidad, entre otras.

Competencias básicas:

- ✓ **Competencias diferenciadoras.-** Permiten distinguir a los trabajadores que presentan una actuación superior de un empleado que tenga actuación mediana.
- ✓ **Competencias esenciales.-** Son aquellas que son necesarias para que el empleado logre una actuación mínima.

Las competencias son un aspecto clave debido a que presentan una influencia de carácter decisivo en el desarrollo de los distintos puestos de trabajo y así en el correcto funcionamiento de la empresa, puesto que se produce un ajuste entre las competencias personales de cada individuo y las que requiere un sitio o puesto de trabajo.

De acuerdo a la especificidad de las competencias:

- ✓ **Competencias de carácter técnicas.-** Dentro de estas podemos mencionar los conocimientos, disciplinas y habilidades que están relacionadas con los departamentos que posee un negocio y sus áreas funcionales; estas son consideradas estratégicas para todos los tipos de organización.
- ✓ **Competenciass de carácter personales.-** Se refieren a las actitudes, principios, estilos de liderazgo y gestión personal, cualidades que se desempeñan según los objetivos de realización personal los cuales se quieren lograr.

- ✓ **Las competencias universales.-** Dentro del marco de los distintos tipos de competencias, estas hacen referencia a las competencias universales en las áreas de gerenciamiento y liderazgo, que permiten autoevaluar las competencias que dominan cada una de las personas y en cuales es necesario hacer énfasis. Por lo tanto tenemos:
- a. **Ser una persona de muchos recursos.-** Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, tener la capacidad de pensar estratégicamente, tomar decisiones acertadas en situaciones de presión y capacidad de trabajo con superiores.
 - b. **Hacer lo que conoce.-** Ser perseverante, asumir responsabilidades y ser capaz de trabajar en grupo e individualmente según sea necesario.
 - c. **Aprender rápido.-** Dominar de manera rápida nuevas tecnologías.
 - d. **Crear un clima propicio para el desarrollo.-** Ampliar los desafíos y oportunidades con la finalidad de crear un clima laboral adecuado para el desarrollo laboral de su equipo de trabajo.
 - e. **Establecer buenas relaciones en la empresa.-** Conseguir cooperación del resto de empleados de manera que se pueda negociar en el momento en que existan dificultades laborales.
 - f. **Tener sensibilidad.-** Demostrar interés y sensibilidad ante los problemas y necesidades de los compañeros de trabajo.

De acuerdo a las estrategias de cada organización según ALLES, Martha, (2010).

- ✓ **Competencias cardinales.-** Aquellas competencias que necesariamente deberán poseer todos los miembros de una organización.
- ✓ **Competencias específicas.-** Competencias dirigidas para ciertos grupos de empleados, las mismas que serán definidas de acuerdo al área de trabajo y las funciones que desempeñarán.

1.3.4. Gestión del Talento Humano

1.3.4.1. Definición de talento humano

Con el transcurso del tiempo y las experiencias que muchas empresas han vivido con respecto a los recursos humanos, se torna importante que se desarrollen más responsabilidades para los gerentes en lo referente a la administración de personas, con el objetivo de buscar lo mejor de ellas en cuanto a su desempeño laboral, de tal manera que se pueda lograr tanto los objetivos como metas planteadas por las organizaciones de forma exitosa

BALLÉN, Saúl, (2012) manifiesta que “El talento humano son personas que tienen la capacidad para comprender, entender y desarrollar de forma inteligente una determinada actividad, poniendo en práctica sus destrezas, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes”. (pág. 11)

Es así que el talento humano se define como un conjunto de individuos que desempeñan actividades dentro una empresa, y que tienen la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes laborales aportando con soluciones a problemas que se presentan en el desarrollo de su trabajo, formando así parte de la solución de conflictos, es decir que la labor del talento humano va más allá del esfuerzo o actividad física del hombre.

1.3.4.2. Definición de la gestión del talento humano

ROBBINS, Stephen, (2011), manifiesta que “La gente es el activo más importante, es esta la razón por la que la gestión del talento humano se considera como una herramienta estratégica de vital importancia para una organización, debido a que contribuye a que se genere una ventaja competitiva sustentable.” (pág. 38)

Actualmente para que las empresas puedan adaptarse a los cambios y exigencias del mercado necesariamente tienen que gestionar al talento humano puesto que este factor es la razón de ser de toda entidad. Es por ello que para alcanzar el éxito es necesario que los gerentes cambien su forma de concebir a la fuerza de trabajo de una organización y el punto de vista que tienen sobre las relaciones laborales, debido a que esto implica considerar a los empleados como socios y no solamente como un costo que muchas veces se elimina con prescindir de sus servicios.

La gestión del talento humano es esencial para el desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores, pues se considera como un factor clave en el desarrollo y cumplimiento de funciones del personal de manera que las actividades se podrán realizar eficaz y eficientemente.

1.3.4.3. Importancia de la gestión del talento humano

La administración del talento humano en el siglo XXI es un proceso de vital importancia debido a que actualmente se considera al conocimiento de las personas como generador de ventaja competitiva.

Se califica al capital humano como parte fundamental del valor de la economía de la empresa, debido a la inversión que se realiza en cuanto a procesos de capacitación y entrenamiento personal, puesto que posteriormente será retribuido con el aporte de cada empleado al momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos reflejados estos en la innovación y creatividad que apliquen en los diferentes procesos de la empresa.

La administración del talento humano está orientado a la inversión que se realiza con el personal de la empresa teniendo como propósito la generación de un ambiente favorable de trabajo, el mismo que permitirá además el incremento de la utilidad

económica que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores, teniendo como resultado un tratamiento adecuado del talento humano de toda la organización.

La gestión del talento humano permite conocer las herramientas necesarias para evitar:

- ✓ Contratar a la persona equivocada
- ✓ Mantener una alta y constante rotación del personal en la empresa
- ✓ Inexistencia de compromiso en el personal
- ✓ Insatisfacción del personal
- ✓ Pérdida o disminución de capacitaciones para el personal.
- ✓ Un clima laboral inadecuado para el desarrollo de las funciones del personal de trabajo.

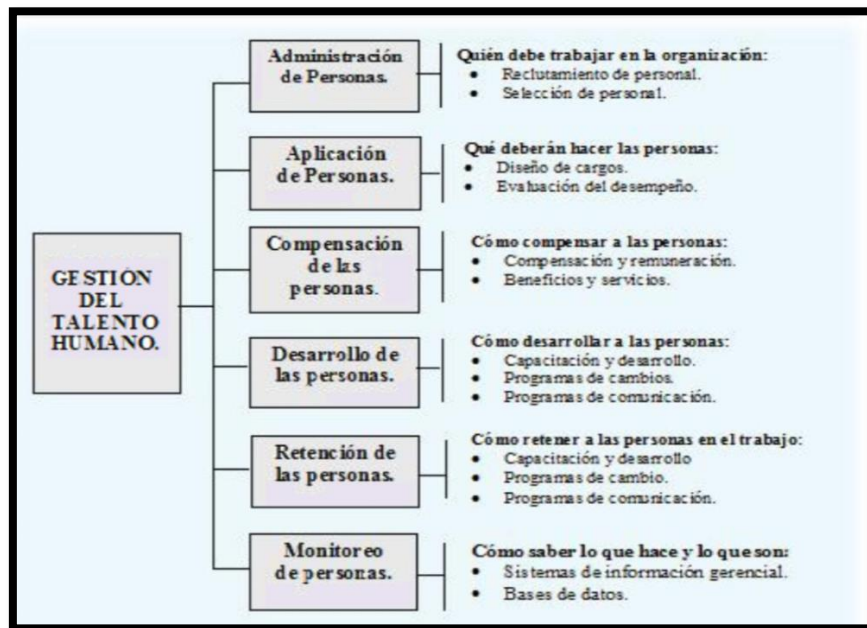
En una obra titulada Gestión del Talento, su autora ALLES, Martha, (2010), menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades, compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con en el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aún en la época moderna en la que nos encontramos, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas

para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

La gestión del talento humano como se lo mencionó anteriormente sigue un proceso el mismo que CHIAVENATO, Idalberto, (2010), lo expresa en una grafica:

GRÁFICO # 1. 3
PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2010)

1.3.4.4. Gestión del Talento Humano por Competencias

ARCE, Alma, (2011) menciona que “ El modelo basado en competencias es un conjunto de todas las competencias que identifican a una persona puesto que la integración de estos en una empresa permite la vinculación estratégica orientada al desempeño laboral eficaz de los trabajadores” (pág. 23).

En general todas las empresas deben necesariamente establecer una serie de competencias que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización, es decir

que con esto se pretende identificar a todas aquellas personas que en el desarrollo de sus funciones han reflejado las competencias que requiere su puesto de trabajo y que las diferencia del resto de empleados.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. Por lo tanto, la gestión del talento humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Así pues, ALLES, Martha, (2010), menciona que: “Gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudarán a alcanzar los resultados.” (pág. 30)

Gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de esta.

Mediante este enfoque de competencias se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva.

1.3.4.5. Objetivos de un modelo por competencias

ALLES, Martha, (2010) menciona que “Basicamente el objetivo de este sistema es la generación de un nuevo estilo de dirección para la organización enfocándose en la

gestión de su talento humano de manera que se pueda obtener mejores resultados en cuanto a su desempeño laboral” (pág. 33)

Por medio de la gestión basada en las competencias se puede lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Integración y desarrollo del personal orientado en las estrategias definidas por la empresa.
- ✓ Mejoramiento de la evaluación que se realiza al desempeño del personal.
- ✓ Diseño de planes de mejoramiento del personal.
- ✓ Control del desarrollo de los niveles de retribución y compensación mediante la integración de competencias en el talento humano.
- ✓ Contribución para el desarrollo profesional del personal y así para la organización como un entorno cambiante.
- ✓ Toma de decisiones homogéneas.
- ✓ Calidad total.

1.3.4.6. Utilidades de un modelo de competencias

De acuerdo a la mención que realiza el libro de MELIAN, Ernesto, (2010), se puede establecer que un modelo de gestión por competencias correctamente implantado en una organización contribuye al logro de metas en un corto, mediano y largo plazo.

1.3.4.7. Áreas en las que representa útil trabajar bajo la gestión por competencias:

- a. Descripción de los puestos de trabajo.-** Se realiza un listado de los requerimientos de cada puesto de trabajo y de quien es la persona ideal para que pueda desarrollarlo. Mediante el sistema de competencias se pueden plantear y lograr resultados a corto, mediano y largo plazo:

- ✓ **Corto plazo.-** Toma en cuentas las características personales de los postulantes al cargo para tomar decisiones de carácter organizativo mediante las cuales se pueda identificar las necesidades y el equipo con el que se va a trabajar.
- ✓ **Mediano plazo.-** Permite realizar un análisis del nivel de adaptación de las personas a las necesidades del puesto. Así también se puede identificar candidatos para cada puesto tomando en cuenta su formación y desarrollo.
- ✓ **Largo plazo.-** Identifica el nivel en el que ha ido evolucionando la organización con el objetivo de plantear un plan en el cual se pueda adecuar a estos cambios al personal actual en relación a los futuros requerimientos de los puestos de trabajo.

b. Integración de equipos de trabajo.- Después de realizar la descripción de cargos y determinar los ocupantes ideales, se procede a asignar a las personas más adecuadas a los lugares de trabajo en los que mejor se ajusten, con la finalidad de formar un equipo correctamente integrado que esten enfocados al cumplimiento de objetivos del departamento en el que se encuentren.

c. Implantación de una excelente cultura organizativa.- La cultura en el entorno laboral se considera como un concepto de carácter abstracto que es difícil de medir y apreciar pero que tiene relación directa con la consecución de metas para la empresa. Es así que los estudios realizados en varias empresas señalan que el 70% de los cambios de la cultura organizativa fracasan por dos factores:

- ✓ Se plantea una visión vaga y poco difundida, es decir que no se definen correctamente los objetivos que la empresa desea lograr.
- ✓ No se toman en cuenta aspectos emocionales propios del ser humano, además que la información acerca de la razón de ser de la empresa no se difunden en toda la organización.

Es así que la gestión por competencias permite que la empresa ponga en funcionamiento una cultura organizativa deseada, debido a que esto permite que el

equipo de trabajo se conozca, se moldeen de acuerdo a las necesidades de cada departamento y así fortalezcan la cultura de la organización.

1.3.4.8. Aspectos que incluye el diseño de un modelo de gestión por competencias

ALLES, Martha, (2010) menciona que para trabajar bajo un sistema basado en competencias es necesario seguir los siguientes pasos:

Definir visión y misión de la empresa.

Para definir un modelo de competencias se inicia con la información estratégica de la empresa u organización, es decir su misión y visión:

MELIAN, Ernesto, (2010), menciona que “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad a menudo se califica como la misión de la misma, mientras que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo” (pág. 93)

De acuerdo a lo que menciona el autor se puede decir que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, de manera que mediante la misma se pueda definir lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa, lo que hace y él para quien lo va a hacer, y por otro lado la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Definición de competencias por la máxima autoridad de la compañía.

La participación y compromiso de la dirección de la empresa es muy importante, puesto que la persona que está al frente de la organización va a ejercer la potestad

reglamentaria, mediante la expedición de leyes, normas, derechos, resoluciones sobre la correcta gestión del talento humano y definir cada una de las competencias necesarias para las distintas funciones de los empleados. Pues la empresa misma es la que deberá definir sus factores claves de éxito.

Asignación de competencias y sus grados o niveles a los diferentes puestos de la organización

No solamente es imprescindible la definición de las competencias para los distintos puestos de trabajo de la empresa, sino también es necesario fijar diferentes grados en que se presentan debido a que no se requiere el mismo grado para todos los puestos; por ejemplo no se va a requerir el mismo grado de liderazgo para un programador que para un gerente.

La asignación de los distintos niveles o grados de acuerdo a lo que menciona ALLES, Martha, (2010) se los realiza analizando cada uno de los puestos de trabajo, es así que existen los siguientes niveles:

- a. Nivel A: Alto.
- b. Nivel B: Bueno por encima del estándar.
- c. Nivel C: Mínimo necesario para el puesto, es decir dentro del perfil requerido. Este nivel hace referencia al punto aceptable que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no es competente para el puesto.
- d. Nivel D: Insatisfactorio o mínimo grado de la competencia.

Validación de las competencias

MELIAN, Ernesto, (2010) manifiesta que “Validación es la acción de convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza”. (pág. 49).

Por lo tanto podríamos decir que la validación de competencias es fruto de distintas concepciones del aprender y del saber el sentido mismo de las competencias dormidas, al despertarse estas en el talento humano deben ser sometidas a procesos de validación en función de los intereses que se persiguen.

Diseño de los procesos del talento humano por competencias.

Actualmente con los desafíos de la sociedad se ha ido aumento la complejidad de los procesos organizacionales, y a mediada que estos crecen las empresas tienen que enfrentarse y responder con una gran capacidad de perfeccionamiento. Es así que la administración del talento humano ha tenido avances significativos con la finalidad de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de las empresas. Por lo cual de acuerdo a esta introducción dada por DURÁN, Catalina, (2011), se definen los siguientes procesos diseñados para el talento humano.

Este proceso de acuerdo a lo que manifiesta el autor inicia con la definición de las competencias organizacionales para de esta manera construir un diccionario de competencias para la empresa. Después se realiza el análisis ocupacional para la actualización de los manuales de funciones y se ajustan los perfiles de cargo por competencias de los diferentes cargos que hacen parte de este proceso operativo. Por último se diseñan instrumentos para el proceso de selección y evaluación del desempeño por competencias, junto con la metodología para la identificación de brechas de competencias y capacitación por competencias.

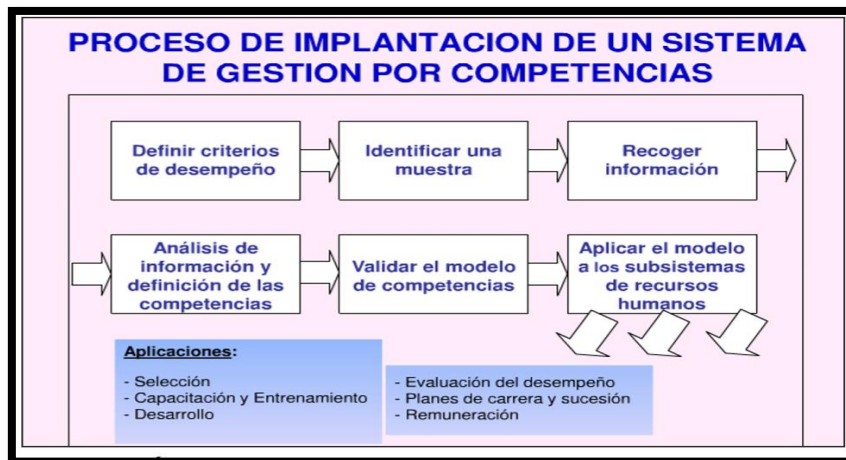
Criterios en la definición de competencias.

Después de haber conocido el concepto de competencias, los diferentes tipos y la gestión actual del talento humano basada en las competencias se puede mencionar un criterio en sí de la definición de competencias que según DURÁN, Catalina, (2011) se basa en tres criterios tradicionales para su definición que son:

- ✓ **Cognitivo.-** Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.
- ✓ **Procedimental.-** Hace referencia a las destrezas necesarias para manejar cualquier situación que esta se presente dentro de la organización.
- ✓ **Actitudinal.-** Con esta característica hacemos referencia a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativa, social, laboral, etc.

Es así que en el proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias es importante tomar en cuenta los criterios sobre los cuales se definen las competencias de acuerdo a lo que manifiesta ALLES, Martha, (2010) en el siguiente gráfico:

GRÁFICO # 1. 4
CRITERIOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS



Fuente: ALLES, Martha, (2010)

A partir del proceso de definición de competencias se puede mencionar que existen criterios mediante los cuales se pueden definir competencias y son:

- ✓ Definir criterios de desempeño.

- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recoger información.
- ✓ Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de las competencias y su correspondiente nivel o apertura.
- ✓ Aplicar el modelo a cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano.

Analisis y descripción de puestos

En la búsqueda de un excelente desempeño laboral para las organizaciones, actualmente los directivos están constantemente preocupados por las políticas de selección, control de nómina, capacitaciones, etc. Sin embargo en muchas ocasiones se deja a un lado el análisis y descripción de puestos.

ALLES, Martha, (2010) manifiesta que “La descripción de puestos de trabajo es una técnica que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto en una determinada organización” (pág 61)

Este procedimiento es muy útil para las empresas debido a que ayuda a reducir varias situaciones como: asignar a personal no idóneas al puesto, desorientación del trabajo al no conocer claramente sus funciones o a su vez el lugar que ocupa en la empresa.

El análisis y descripción de puestos comprende varios procedimientos que permiten reunir y analizar información sobre el contenido, las tareas a realizarse, las personas que deben contratarse, requerimientos específicos y finalmente indicar las competencias que van a definir sus capacidades.

La información que proporciona este análisis se utiliza como base para la ejecución de actividades como:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Formación
- ✓ Compensaciones
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Desarrollo de carrera y planes de carrera

1.3.4.9. Métodos de análisis y descripción de puestos

Para ALLES, Martha, (2010) se pueden utilizar los siguientes métodos para reunir información general sobre los puestos de trabajo:

- ✓ Observación directa: El entrevistador observa las tareas y completa el formulación con lo que ve sin necesitar de la participación directa del empleado.
- ✓ Entrevista.- El investigador entrevista al empleado
- ✓ Cuestionario.- El trabajador llena un cuestionario sobre diferentes aspectos relevantes.

La estructura del análisis de puestos debe tener los siguientes aspectos:

- a. Requisitos intelectuales.-** Todo lo referente a conocimientos específicos, instrucción, experiencia, iniciativa básica.
- b. Requisitos físicos.-** Destrezas o habilidades, concentración física necesaria, capacidad visual, esfuerzo físico; esto según lo que requiera el puesto de trabajo.
- c. Responsabilidades.-** Métodos y procesos, supervisión de personal, herramientas, materiales, equipos, títulos o documentos.
- d. Condiciones de trabajo.-** Ambiente de trabajo y los riesgos que incluye la realización de un trabajo.

El análisis de los puestos de trabajo implica un proceso sistemático y organizado para reunir información sobre los puestos que se va a describir. Es así que la descripción de puestos debe reunir los siguientes aspectos:

- a. **Identificación del puesto.**- Incluye el nombre del puesto, identificación, código, área de la empresa al que pertenece, entre otros.
- b. **Resumen del puesto.**- Una frase resumida sobre el objetivo de puesto y además incluye las actividades que debe cumplir el cargo.
- c. **Relaciones.**- Se detalla la relación que tiene el puesto con otras áreas o personas de la empresa, por ejemplo:
 - ✓ A quien reporta
 - ✓ Supervisa a
 - ✓ Equipo de trabajo
 - ✓ Fuera de la compañía; en el caso de proveedores, clientes, autoridades, abogados, auditores, etc.
- d. **Responsabilidades y deberes.**- Consiste en elaborar una lista detallada de las funciones del puesto.
- e. **Criterios de desempeño.**- En general que es lo que se espera del empleado, es decir el nivel de cumplimiento de sus funciones.
- f. **Condiciones de ambiente de trabajo.**- Depende del lugar de trabajo y de las circunstancias a las que el trabajador este expuesto.

Levantamiento de Perfiles

Es necesario tener conocimiento acerca del perfil o perfiles de los puestos de trabajo que se desean cubrir, ya que ello ayudará a determinar la fuente de reclutamiento más adecuada. La adecuación al puesto de trabajo es una actividad sistemática que consiste en descubrir cuáles son los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses, y adecuarlos a los puestos de trabajo que están libres.

El sistema de adecuación al puesto de trabajo tiene, por tanto, dos componentes principales: el perfil del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Con ambos perfiles, la organización puede localizar muchos más candidatos potencialmente cualificados para puestos de trabajo específicos.

Es necesario disponer de un inventario de competencias e intereses de los empleados que sirve sobre todo para conocer de qué candidatos potenciales se dispone.

Definición de perfiles

La palabra perfil de acuerdo a lo que menciona ALLES, Martha, (2010) “Se utiliza para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y por supuesto le sirven para diferenciarse de otras” (pág. 68).

La autora manifiesta que, cuando un cliente interno define una búsqueda diciendo: necesito “alguien como el Sr. X”, Recursos Humanos se encuentra frente a un eventual problema ya que es imposible encontrar alguien como el Sr. X, pues cada uno de nosotros es único, con sus virtudes y defectos, no se puede reemplazar a una persona buscando su igual o su opuesto.

La definición de perfil de una persona es un aspecto ampliamente estudiado y tomado en cuenta, generalmente intervienen los siguientes factores: conocimientos generales, técnicos, habilidades comunicativas, etc., que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión.

Levantamiento de perfiles por competencias

Es importante realizar un análisis sobre las características o competencias personales de los empleados, mismas que estén directamente relacionados con el puesto de trabajo y la influencia que estos tengan con la definición de perfiles. Después de realizar este

proceso se tiene ya las condiciones necesarias para definir las competencias específicas que requiere una persona.

1.3.4.10. Reclutamiento de personal por competencias.

ALLES, Martha, (2010) menciona que “ El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa” (pág. 70)

El concepto dado por la autora define al reclutamiento como un proceso que permite atraer personas idóneas para el desempeño de un cargo en una empresa, este aspecto es importante tanto para el aspirante como para la organización, debido a que el aspirante se informa a cerca de las funciones que podría realizar en la organización, mientras que las empresas tendrían una base de datos sobre el tipo de empleado que podría posteriormente ser contratado.

El modelo por competencias se fundamenta en la utilización de una serie de medios y fuentes para atraer personas dotadas de competencias necesarias para desempeñar un cargo en la empresa que lo requiere y aumentar la competitividad del negocio.

De acuerdo a lo que menciona CHIAVENATO, Idalberto, (2010) el reclutamiento por competencias tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Atraer candidatos que tengan competencias que requiere el puesto.
- ✓ Abastecer el proceso de selección de candidatos con las competencias que necesita la empresa.
- ✓ Rapidez para atraer candidatos con las competencias requeridas.
- ✓ Competencias disponibles en el banco de candidatos.
- ✓ Alto grado de atractivo de las competencias.

Para el autor el reclutamiento no es una actividad que se debe aislar de la estrategia de crecimiento de la compañía, por tal razón es imprescindible contar con personas capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y de esta manera garantizar un valor agregado a la empresa y a su recurso humano.

Tipos de reclutamiento

a. Reclutamiento interno.- ALLES, Martha, (2010) menciona que “ El reclutamiento interno actúa sobre los candidatos existentes dentro de la empresa, es decir sus colaboradores, de tal manera que se los pueda promover o transferirlos de una actividad a otra a manera de motivación.” (pág 85)

El reclutamiento interno esta enfocado en la búsqueda de las competencias que tienen las personas dentro de la organización de tal manera que se pueda aprovechar de la mejor forma, este proceso toma en cuenta a todos aquellos trabajadores de la empresa que tengan la capacidad de cumplir otras funciones, este aspectos es considerado como una oportunidad de crecimiento para el empleado puesto que la transferencia de un lugar a otro implica el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.

Es así que en relación a lo que menciona la autora es importante que para que se realice un adecuado proceso de reclutamiento interno, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos en los cuales se debe especificar las competencias que se requiere del candidato:

- ✓ Colocar avisos de empleo en carteleras visibles. (job posting)
- ✓ Llevar una base de datos actualizada del personal.
- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones.

Es así que es importante que este proceso se lo realice de la manera más adecuada y organizada con la finalidad de incluir al grupo de trabajo de la empresa a las personas mas idóneas, dotadas de las competencias necesarias para garantizar un desempeño laboral elevado; razón por la que el reclutamiento se lo debe realizar tomando en cuenta los requerimientos de la vacante.

De acuerdo a lo que menciona ALLES, Martha, (2010) existen ciertas ventajas y desventajas que proporcionan el reclutamiento interno y externo en una empresa, aspectos que deben ser considerados al momento de adoptar este procedimiento en una organización en cuanto a la gestion del talento humano. Estos se los puede observar en la siguiente tabla:

TABLA # 1. 1
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menos costoso. ✓ Proporciona mayor rapidez. ✓ Genera seguridad. ✓ Proporciona motivación para el personal. ✓ Aprovechamiento de las inversiones que realiza la empresa en talento humano. ✓ Desarrolla un espíritu positivo de competencia entre empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigencia de potencial de desarrollo profesional. ✓ Puede presentar conflicto entre los intereses de los empleados. ✓ Se puede llegar a una situación de incompetencia al elevar a los empleados a un nivel superior. ✓ Los empleados pueden limitarse en cuanto al cumplimiento de estrategias y políticas organizativas. ✓ Es imposible aplicar de manera global en la organización.

Fuente: ALLES, Martha, (2010)

Elaborado por: La tesista

b. Reclutamiento externo .- ALLES, Martha, (2010) menciona que “ El reclutamiento externo actúa sobre los candidatos que estan en el mercado de recursos humanos, y, por lo tanto fuera de la empresa, para someterlos a un proceso de selección de personal” (pág 87)

El reclutamiento que se realiza con candidatos que no conforman la empresa es decir de afuera se conoce como reclutamiento externo. Generalmente cuando se presenta una vacante en una organización se trata de cubrirla con personas externas que fueron atraídas por diferentes técnicas que posee este tipo de reclutamiento.

El reclutamiento externo de personal recae básicamente sobre candidatos sean estos potenciales o reales, es decir que se encuentran prestando sus servicios en otra empresa o su vez que están disponibles, este procedimiento puede además involucrar una o varias técnicas o métodos que permitan desarrollar de manera eficaz esta etapa, tenemos los siguientes:

- ✓ Revisión de la base de datos sobre los posibles candidatos
- ✓ Candidatos recomendados por empleados de la organización
- ✓ Anuncios en las instalaciones de las empresas (puertas)
- ✓ Contratación de agencias de empleo
- ✓ El reclutamiento vía on-line
- ✓ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.

Es importante aclarar que las técnicas mencionadas anteriormente pueden ser utilizadas combinándolas unas con otras, de manera que se pueda obtener un número considerable de candidatos idóneos para cubrir la vacante en cuestión.

La magnitud del procedimiento que sigue este tipo de reclutamiento hace que sea necesario tomar muy en cuenta los factores tiempo y costo, que muchas de las veces limitan este tipo de reclutamiento, debido a que para obtener resultados positivos de

este método se requiere de una predisposición total del tiempo además de un recurso económico elevado, es decir este método deberá preferiblemente ser adoptado por aquellas organizaciones que proporcionen un alto porcentaje de inversión en formar una base de datos que posteriormente se utilizarán en el proceso de selección.

Este aspecto contribuye a que la empresa pueda aprovechar el talento externo de manera que esta pueda desarrollarse exitosamente con la ayuda de nuevos talentos que poseen experiencias, habilidades, capacidades innovadoras, siendo así el reclutamiento externo una oportunidad para la organización, tomando en cuenta que estas personas pueden dar un giro importante a la misma.

Sin embargo hay que tomar en cuenta las ventajas y desventajas que abarca un reclutamiento externo, estas se pueden observar en la tabla que se muestra a continuación:

TABLA # 1. 2
VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE PROPORCIONA EL
RECLUTAMIENTO EXTERNO

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera experiencias nuevas para la empresa. ✓ Representa una renovación para los colaboradores de la empresa. ✓ Aprovechamiento de la inversión que otras empresas realizaron en el desarrollo de sus talentos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza un considerable tiempo. ✓ Exige una inversión alta para la empresa. ✓ Se torna un poco desconfiable. ✓ Puede generar frustración en el personal de la empresa, debido a que consideran barreras que limitan su desarrollo profesional

Fuente: ALLES, Martha, (2010)

Elaborado por: La tesista

1.3.4.11. Selección del personal por competencias.

ALLES, Martha, (2010) manifiesta que “La selección por competencias no se refiere a la selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios con alto promedio, selección por competencias significa selección de personas con talento, para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea” (pág 89)

Para seleccionar personas con competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, es necesario que primeramente se entienda que es lo que se requiere en cada caso, no es igual que si se selecciona un arquitecto o un auditor, si bien es cierto en todos los casos se define las competencias necesarias para cubrir una vacante actualmente y de lo que se espera que se haga en un futuro si se necesita que la persona ocupe otra función.

En la selección por competencias se requiere evidencias del comportamiento de los candidatos. En referencia a esto JERICO, Pablo, (2011) menciona que “ Las competencias al ser comportamientos observables que luego el candidato debe demostrarlos en el lugar de trabajo. Es mas, lo que realmente se procura es identificar profesionales que reúnan las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan los conocimientos relacionados con el puesto, debido a que estos pueden adquirir mediante capacitaciones. Aunque ciertamente los conocimientos condicionan la forma de actuar.” (pág 77)

Pasos para el proceso de selección por competencias

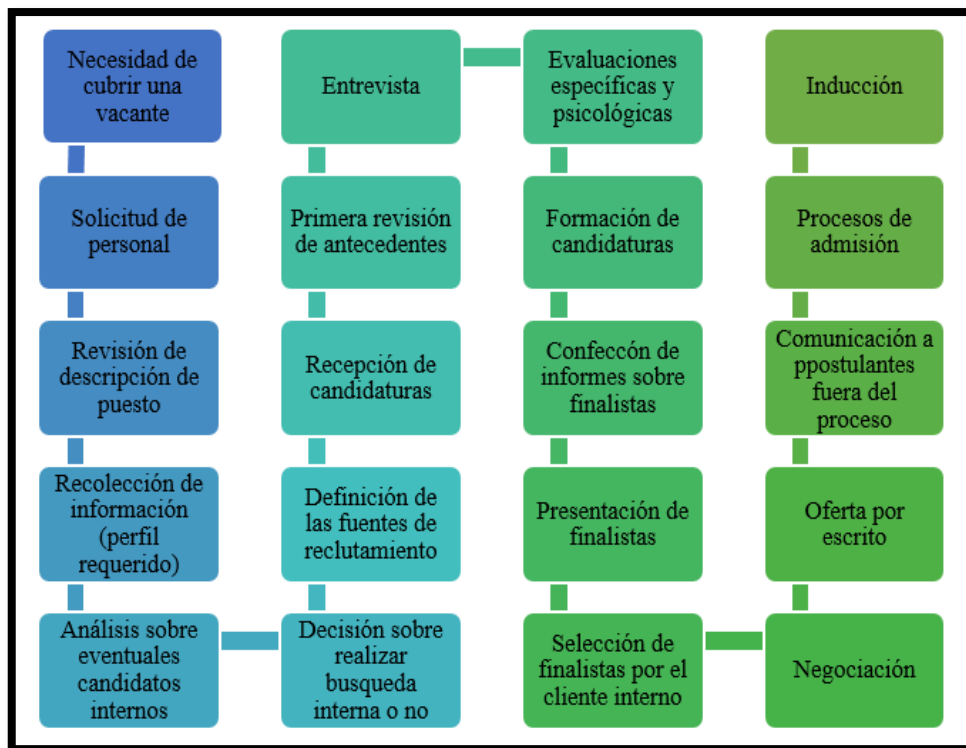
Para garantizar el éxito en el proceso de selección es importante basarse en secuencias aclarando que estas no deben ser ni extensas ni complejas, es así que ANSORENA, Pablo, (2012) indica que “ El éxito de un proceso de selección depende de que se incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las

operaciones por realizar cuando se trata de proveer de personal nuevo a la empresa” (pág 33)

Los pasos que tiene un proceso en el que se pretende cubrir una vacante empiezan con la decisión de reclutar que tiene origen en el reclutamiento y finaliza con el proceso de admisión del postulante.

ALLES, Martha, (2010) menciona que un proceso efectivo de selección esta formado por 20 pasos muy relevantes y son:

ILUSTRACIÓN # 1. 2
PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: ALLES, Martha, (2010)

Elaborado por: La tesista

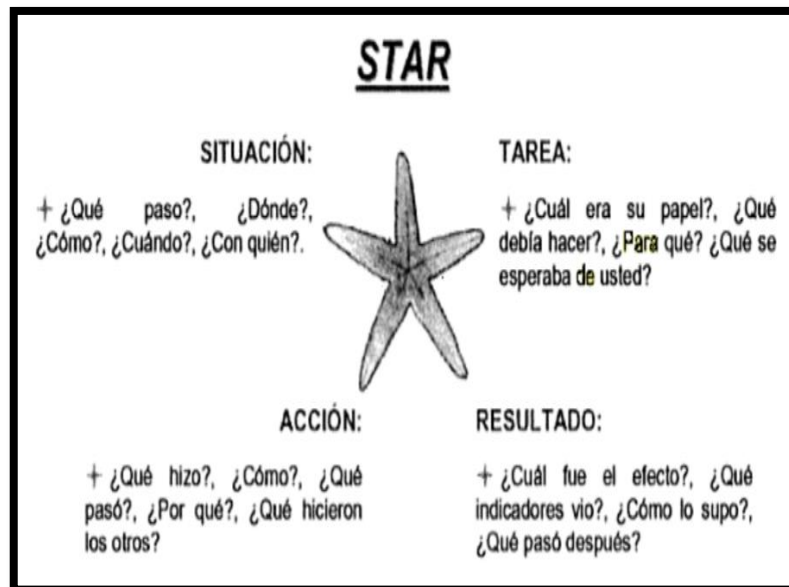
Técnicas utilizadas para el proceso de selección

La selección de personal por competencias se diferencia de una selección de personal tradicional por las técnicas que emplea más que por el procedimiento.

ALLES, Martha, (2010), menciona las principales técnicas que se utilizan:

- ✓ **Entrevistas por competencias.-** Estas entrevistas tienen como finalidad encontrar una serie de hallazgos de comportamientos pasados de las personas que sean exitosas y que sirvan de precursores para el desempeño actual del cargo, por tal razón se podrá realizar preguntas que busquen competencias conocidas estas como preguntas de eventos conductuales (Estrella Conductual STAR.)

GRÁFICO # 1. 5
ESTRELLA CONDUCTUAL STAR.



Fuente: ANSORENA, Pablo, (2012)

- ✓ **Centros de valoración.-** Constituyen técnicas que utilizan pruebas situacionales de manera que se puedan evaluar las habilidades y competencias de la persona, esta

técnica tiene como objetivo hacer que los candidatos se enfrenten a situaciones de conflictos que podrían presentarse en el trabajo.

- ✓ **Visita domiciliaria.**- Tiene como finalidad recolectar información amplia sobre el medio familiar del postulante y si puede lograr esto en otro medio. También permite generar confianza y seguridad en la persona y su familia en el proyecto, logrando así una relación interpersonal honesta entre el equipo de trabajo y el grupo familiar.

1.3.4.12.Inducción del nuevo talento humano

ALLES, Martha, (2010) al referirse a la inducción del talento humano manifiesta que “ La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizarse a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización.” (pág 90).

Es así que de acuerdo a lo que establece la autora se puede decir que la inducción es la integración del nuevo empleado al puesto de trabajo de tal manera que responda a las expectativas de la organización y se adapte rápidamente al ambiente laboral de la empresa.

Objetivos de la inducción

RODRIGUEZ, Joaquin, (2011) menciona que “El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:”(pág.40).

- ✓ Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- ✓ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar su moral.

Métodos de inducción

Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinados unos con otros para un mejor resultado. RODRIGUEZ, Joaquin, (2011) menciona a continuación cuáles son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria”. (pág.41).

- ✓ Una carpeta explicativa
- ✓ Una charla
- ✓ Un video
- ✓ Un CD
- ✓ Una sección en la intranet de la empresa.

La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- ✓ **Inducción a la organización.-** Es el conocimiento que la persona debe tener respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, visión, valores. Todos estos temas se pueden recopilar en un folleto.
- ✓ **Inducción al puesto de trabajo.-** Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el

equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etc.

Es imprescindible dar a conocer estos aspectos tanto de inducción a la organización e inducción al puesto ya que cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, aun después de algún tiempo no logra tener el conocimiento necesario

1.3.5. Desarrollo del Talento Humano

ALLES, Martha, (2010) manifiesta que “El desarrollo del talento humano se considera como un activo estratégico para las empresas puesto que las nuevas tendencias empresariales están concentradas en las personas y los resultados que reflejan, por lo tanto mientras mejor tratamiento se les dé podrá incrementar su potencial y satisfacción personal lo mismo que será utilizado en el desempeño eficaz de sus funciones en la organización” (pág. 120)

Es así que actualmente las empresas enfocan su ventaja competitiva en el desarrollo de su talento humano basándose en estrategias que apoyen la cercanía con el cliente, capacidad de innovación y velocidad de respuesta, por lo que la capacidad de la empresa para crear un valor para sus profesionales estará reflejada en el valor para sus clientes.

1.3.5.1. Importancia del desarrollo del talento humano

La necesidad de las empresas por un talento humano competente ha traído consigo la implementación de una serie de sistemas de gestión de talento humano con el objetivo de garantizar el éxito en el cumplimiento de sus funciones y consecuentemente el logro de metas organizacionales.

El desarrollo del talento humano para las empresas es considerado como un aspecto complejo y útil, puesto que considera como elementos imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el recurso para de esta manera garantizar su desempeño eficaz en las diferentes áreas de una organización.

1.3.5.2. Principios sobre los cuales se basa el desarrollo del talento humano

- a) Una respuesta contundente (competencias).
- b) Asesoría para el alto desempeño (sistemas de gestión de talento humano).
- c) Compromiso, esfuerzo dedicación y tiempo por parte de los directivos y del personal.

1.3.6. Desempeño Laboral

1.3.6.1. Definición de desempeño laboral

BALLÉN, Saúl (2012) manifiesta que "Es el proceso estructural y ordenado que sirve para medir el desempeño del empleado en base a sus atributos, el comportamiento y los resultados relacionados con el trabajo" (pág. 75).

Por lo tanto la evaluación del desempeño es el grado en el que del trabajador cumple con sus funciones con el fin de medir si el empleado es productivo y si en un futuro podrá mejorar su rendimiento, es decir la eficiencia y eficacia que el trabajador demuestra en su trabajo, si bien es cierto toda empresa busca trabajadores con capacidades que cumplan el perfil adecuado para que no se vean obligados a buscar personal cada momento y represente una pérdida para la empresa.

El sistema de evaluación del desempeño laboral abarca muchos factores los cuales pueden afectar la estructura y el proceso en la medición y evaluación del rendimiento de cada uno de los empleados, es por eso que el departamento de talento humano debe

ser cuidadoso en los métodos y formas que utilice para obtener información ya que los datos pueden variar.

1.3.6.2. Métodos para recabar datos para la evaluación:

- ✓ El análisis de los puestos de trabajo para determinar los criterios con los que se fijará la norma a utilizarse para estudiar los datos del rendimiento.
- ✓ La evaluación de la fiabilidad y la validez de los métodos que se utilizarán para medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Las características del sujeto evaluado y del evaluador de la empresa.
- ✓ El procedimiento que se utilizará para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- ✓ La evaluación, el nivel en que está se utilice adecuadamente el sistema de medición del rendimiento en relación a la política y los propósitos establecidos a los recursos humanos.
- ✓ La evaluación a las personas sobre su rendimiento sirve para identificar cuáles son los aspectos relevantes de las actividades de la persona, para poder dar un juicio sobre ellos y que esta información que se ha obtenido sea en beneficio del trabajador y la organización de las empresas.

1.3.6.3. Los fines y la importancia

El mejoramiento del desempeño laboral siempre ha preocupado a todas las organizaciones, son pocas las que tratan de aumentar en base al rendimiento de sus recursos humanos, es por eso que la mayoría están conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, humanos y organizativos ya que estamos en una sociedad donde la tecnología está avanzando a pasos agigantados por lo cual estamos obligados a no quedarnos atrás sino ir caminando igual para que no nos veamos afectados por la globalización.

El proceso de evaluación en el desempeño es importante ya que no solo sirve como medición sino que actúa como un contrato entre el empleado y la empresa siendo este un instrumento de control que puede ocuparse para muchos fines como:

- ✓ **Mejoramiento de la gerencia:** Facilita a la persona guía de la organización a la toma de decisiones en beneficio para el futuro del trabajador, además a la preparación del empleador para que este en un futuro se encuentre en la capacidad de asumir mayores responsabilidades en la empresa y asumirlas con dedicación mostrando a la organización un trabajo eficaz y eficiente.
- ✓ **Evaluación del rendimiento:** Permite establecer un valor referente al aporte que el sujeto da a la empresa, cual es la contribución para que la productividad de la organización sea mayor y mejor, además ayuda a visualizar los logros que el trabajador ha obtenido dentro y fuera de la institución.
- ✓ **Comunicación:** Es importante en una institución el diálogo entre los superiores y los empleados con el fin de encontrar mejorías que beneficie a la organización, además la comunicación permite estructurar una mejor comprensión entre los objetivos institucionales y personales, en el caso de no existir una comunicación de los integrantes en la empresa se producirá un problema que perjudicará la productividad de la institución.

1.3.6.4. La evaluación del desempeño

BALLÉN, Saúl, (2012) manifiesta que "Los programas que se utiliza para una correcta evaluación en el desempeño deben estar bien planificados, desarrollados y coordinados para que los resultados a la corto o largo plazo beneficien a la institución" (pág. 82).

Por lo tanto el beneficio que se obtiene de una medición del desempeño es para el sujeto, la gerencia, la institución y la sociedad, puesto que como se puede evidenciar todos ganan con una evaluación siempre y cuando esta sea bien aplicada, cada integrante se hace beneficiario ya que establece lazos de comunicación entre los

participantes, es así que nunca se debe dejar de lado a ningún integrante y tomarle en cuenta en la planeación de la evaluación para que todos salgan beneficiarios, así la motivación de cada uno será mejor ya que en los temas anteriores se pudo ver que los incentivos son los que al empleador le impulsa a entregar todo su trabajo por la institución.

- ✓ ***Para el gerente:*** Los beneficios que pueden ser son innumerables ya que una evaluación de desempeño laboral sirve como indicador sobre el comportamiento de los trabajadores, es un vínculo de comunicación con ellos para transmitir los objetivos de la organización y al mismo tiempo conocer cuáles son los objetivos personales en conclusión mediante la medición se puede conocer y comprender el sistema en el que se opera cada actividad.
- ✓ ***Para el empleado:*** Sirve para conocer las normas de la empresa como se espera que el trabajador se desenvuelva, su comportamiento y lo que la empresa valora en sus subordinados, con un análisis emitido por el jefe se puede saber cuál es las expectativas del jefe según su trabajo en la empresa.
- ✓ ***Para la empresa o institución:*** Conocer el nivel y las capacidades de sus empleados, saber con el recurso humano que está trabajando, identificar las necesidades de sus trabajadores ya que algunos pueden necesitar actualizarse en algunas o varias áreas de trabajo.

1.3.6.5. Evaluación del desempeño laboral basado en competencias

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que esta ya no implicaría por promedio, sino por indicadores y niveles de logro. Una persona tiene una competencia cuando está en condiciones de desempeñarse ante una situación o problema con motivación, ética, conocimiento teórico y habilidades innatas.

A partir de esto se nos viene la siguiente interrogante: ¿para qué evaluar las competencias? Y podemos decir que se debe evaluar las competencias con el propósito

de saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

La evaluación entonces nos permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

CHIAVENATO, Idalberto, (2010) menciona que “Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño son las siguientes:”

- a. **Recompensas.-** Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- b. **Retroalimentación.-** Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c. **Desarrollo.-** Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- d. **Relaciones.-** Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- e. **Percepción.-** Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él.
- f. **Potencial de desarrollo.-** Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- g. **Asesoría.-** Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.3.6.6. Métodos de evaluación del desempeño

Algunos de los métodos más utilizados para evaluar el desempeño de acuerdo a lo que menciona ALLES, Martha, (2010) son:

- a. **Entrevista de Eventos Conductuales (EEC)** o mejor conocida en inglés como "Behavioral Event Interview" (BEI), consiste en evaluar las competencias que hay de cara al puesto de trabajo que se necesita cubrir y su objetivo se basa en encontrar profesionales, que además de tener las herramientas y conocimientos necesarios para trabajar, tengan las "competencias" necesarias para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo. Este método se utiliza más en empresas manufactureras debido a que se puede evidenciar la forma de realizar un trabajo.
- b. **Escalas gráficas.**- Cada característica a evaluarse se representa mediante escala en una tabla de doble asiento, los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.
- c. **Elección forzada.**- Este método evalúa el desempeño de las personas mediante declaraciones descriptivas enfocadas en aspectos del comportamiento, exige al evaluador elegir entre varias de ellas.
- d. **Método de los incidentes críticos.**- Se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos.
- e. **Evaluación participativa por objetivos.**- Consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y así redefinir objetivos.
- f. **Evaluación de 360°.**- Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Es una evaluación circular, así, el superior, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

1.3.6.7. Pasos para evaluar el desempeño

- a. **Definir el puesto.-** Asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. La evaluación se realiza en relación al puesto.
- b. **Evaluar el desempeño en función del puesto.-** Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- c. **Retroalimentación.-** Comentarle el desempeño y los progresos del subordinado, de tal forma que se puedan actualizar sus conocimientos sobre nuevas tendencias de trabajo.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción de la Empresa

2.1.1. Razón Social

EXPLOCEN Compañía Anónima (C.A)

2.1.2. Ubicación

La planta Industrial EXPLOCEN C.A está ubicada en el cantón Cotopaxi ciudad Latacunga en la vía Saquisilí- Poaló Km 2 ½.

2.1.3. Actividad

Fabricar, importar, exportar, almacenar, comercializar y distribuir explosivos industriales y accesorios de voladura, para el mercado hidrocarburífero, minero, obras civiles y exploración sísmica.

2.1.4. Reseña Histórica

Con el fin de cubrir la demanda de los uniformes de las Fuerzas Armadas, en 1950 se crea el taller de confección de prendas militares. En 1973 este taller se transforma en una dependencia de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), la cual se crea mediante Ley Especial expedida el 19 de octubre de ese mismo año, como una institución derecho público, con personería jurídica, fondos y patrimonio propios, para el cumplimiento de objetivos.

La Dirección de Industrias del Ejército tiene como objetivo fundamental participar directamente con empresas del sector privado, nacional e internacional. Para ello es necesario implementar proyectos industriales y productivos, que a través de la conformación de empresas propias o con la participación de inversionistas privados, logra una participación activa en el mercado, además siendo un sustento para las Fuerzas Armadas.

Dentro del ámbito de explosivos, DINE el 27 de abril de 1977 decide crear EXPLOCEN C.A Compañía de Economía Mixta, siendo la finalidad de esta fabricar explosivos comerciales y accesorios de voladura, siendo en esa época la única empresa ecuatoriana dentro de la región con esos fines.

En 1982, DINE busca un convenio con la empresa brasileña BRITANITE tendientes a obtener la provisión de una planta productora de dinamita, cordón detonante y cargas especiales. Luego de un acuerdo empresarial, en 1985 se inician la construcción de la planta en los terrenos de la hacienda “La Compañía”, adquirida el 21 de julio de 1982, por un remate público al Colegio Nacional Ramón Barba Naranjo de la provincia de Cotopaxi; ubicada en el área rural del Cantón Latacunga en un 80% de su extensión y del Cantón Saquisilí en un 20% de su extensión.

En 1987, la Dirección de Industrias del Ejército se asocia con AUSTIN POWDER una empresa norteamericana con muchos años de existencia desde 1833, que a nivel internacional es reconocida por su desarrollo, producción y comercialización de explosivos.

La planta Industrial de EXPLOCEN C.A., se inauguró el 17 de marzo de 1988 por el señor Ing. León Febres Cordero, Presidente de la República del Ecuador; en ella se realizan las actividades de producción, almacenaje, administración y campo de prueba.

2.1.5. Base Legal

Mediante escritura pública celebrada ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito Doctor Jaime Nolivos Maldonado, el 27 de abril de 1977, según resolución número 6491 del señor Superintendente de Compañías se constituyó la empresa EXPLOCEN C.A Compañía de Economía Mixta.

En cuanto al capital y las reservas, la compañía fue constituida con un capital social de 750.000 sucres, divididos en 75 acciones nominativas ordinarias de 10.000 sucres cada una. Las acciones fueron clasificadas en acciones de clase “A” y clase “B”; las primeras al sector público y las otras al sector privado.

CUADRO # 2. 1
CAPITAL SUSCRITO DE EXPLOCEN

ACCIONISTAS	CAP.SUSCRITO EN SUCRES	CAP. PAGADO EN SUCRES	SALDO	% DE PARTICIPACION
DINE	525000.00	131250.00	393750.00	70%
PVINTERNACIONAL CORPORATION	225000.00	56250.00	168750.00	30%
TOTAL	750000.00	187500.00	562500.00	100%

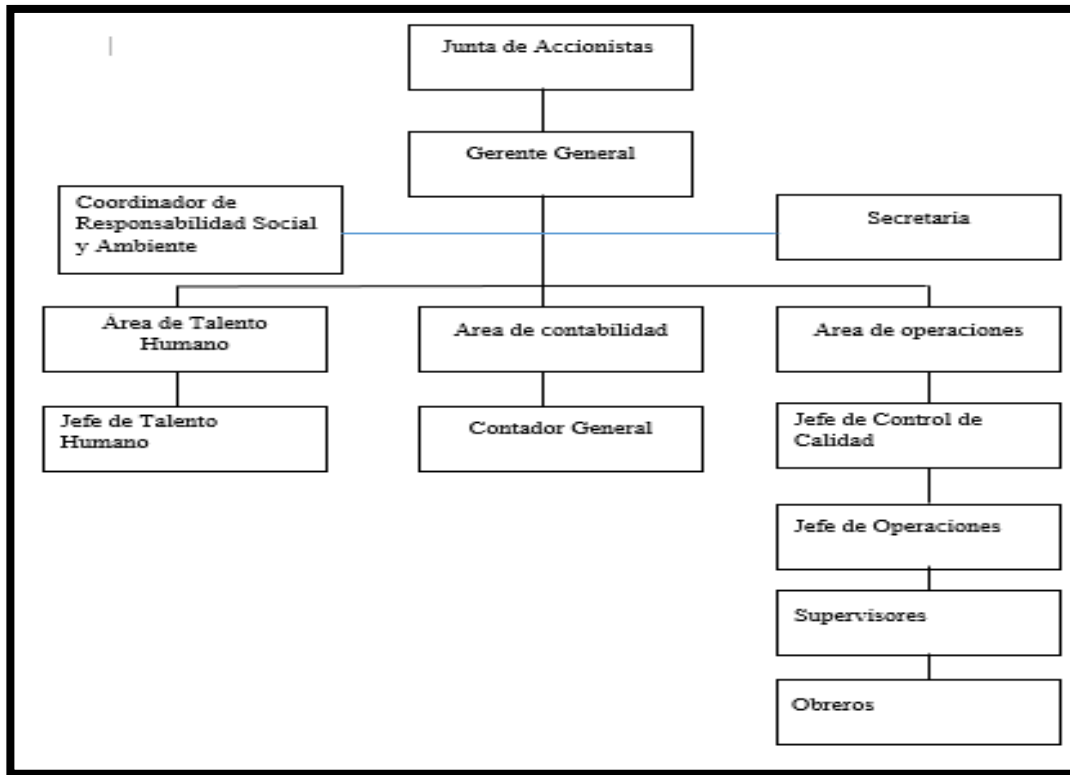
Fuente: Escritura pública de EXPLOCEN C.A CA, abril 197

Elaborado por: La tesista

2.1.6. Organigrama Estructural

La fábrica EXPLOCEN C.A Cuenta con la siguiente estructura organizacional dentro de este se observa cada puesto de trabajo existente en la empresa.

GRÁFICO # 2.1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EXPLOCEN C.A



Fuente: EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

2.1.7. Puestos del Personal de Explocen C.A

La empresa EXPLOCEN C.A posee un esquema en el que se puede identificar los puestos que existen en la empresa, sin embargo no tiene un formato en el que se especifiquen cada uno de estos en su totalidad. A continuación se puede observar una tabla de referencia de los puestos del personal de la fábrica.

TABLA # 2. 1

PUESTOS DEL PERSONAL DE EXPLOCEN C.A

PUESTOS DEL PERSONAL DE EXPLOCEN C.A
Gerente General de EXPLOCEN C.A.
Liderar, planificar y establecer el plan estratégico y operativo de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los accionistas y precautelar sus intereses.
Jefe de Control de Calidad
Planificar, dirigir y controlar labores de investigación y control de calidad a fin de mejorar continuamente el producto y los procesos de producción.
Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiente
Planificar, dirigir y controlar el desarrollo de los planes de seguridad, medio ambiente y relaciones con la comunidad, de la empresa a fin de cumplir con las exigencias legales, comunitarias y ambientales.
Jefe de Talento Humano
Coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de los procesos en la gestión del talento humano a fin de garantizar el bienestar del personal, el cumplimiento de las obligaciones laborales y los objetivos organizacionales.
Contador General
Planificar, dirigir y definir políticas y procesos financieros y de control interno a fin de proporcionar información a la gerencia para una oportuna toma de decisiones.
Jefe de Operaciones
Planificar, dirigir y controlar los procesos productivos de la empresa para garantizar el cumplimiento de metas.

Fuente: EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

TABLA # 2. 2
PORTAFOLIO DE CLIENTES DE EXPLOCEN C.A

SEGMENTO		CLIENTES PRINCIPALES
Minería	Minería a cielo abierto	Concerroazul
	Minería subterránea	Holcim
Exploración sísmica		Lagunas de Cuyabeno (SYNOPEC)
Obras civiles y viales		Hidrotoapi
		Herdoiza Crespo Construcciones
Instituciones Públicas		Fuerza Terrestre
		Policia Nacional
Distribuidores y mayoristas		Tecnovoladuras
		Multinegocios
		Campoverde

Fuente: EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

TABLA # 2. 3
PORTAFOLIO DE PROVEEDORES DE EXPLOCEN C.A

INSUMO		PROVEEDOR
Materia prima	Emulsificantes	
	Pentolita	
	TNT	
	Pentrita	
Productos terminados	Fulminantes	Precedentes de Perú, Bolivia, España
	Inflamadores	
	Mechas	
	Cordones	

Fuente: EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

2.1.8. *Productos que Ofrece Explocen C.A*

EXPLOCEN C.A es una empresa ecuatoriana que tiene una gran trayectoria, durante este tiempo ha logrado un gran desarrollo con el apoyo de la empresa norteamericana AUSTIN POWDER INC. La empresa tiene como finalidad la producción y comercialización de explosivos y accesorios. Dentro de la variedad de productos que ofrece la fábrica tenemos los siguientes:

TABLA # 2. 4
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE EXPLOCEN C.A

Explosivos que fabrica	
Producto	Nombres comerciales
Dinamita	Explogel
	Rompedores Conicos
Emulsiones	Emulsen 910
	Anemul
	Emulgrel 3000
Accesorios de Voldadura que importa	
Mecha	Rápida
Cordones	De superficie
Fulminantes no eléctricos	Ordinarios y de retardo
Fulminantes eléctricos	Instantaneo
Accesorios y equipos	Pinzas, inflamdores, punzones

Fuente: EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

2.1.9. Filosofía Empresarial

La planificación estratégica para EXPLOCEN C.A se realizó en 1995, esta detallada en la filosofía empresarial con su misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa.

2.1.9.1. Misión

“Fabricar y comercializar explosivos y accesorios de calidad con servicio de excelencia para satisfacer la demanda del mercado nacional y la demanda internacional con la finalidad de responder expectativas de sus accionistas y contribuir a la seguridad y al desarrollo del País”.

2.1.9.2. Visión

“Líder nacional en la fabricación, comercialización de explosivos, accesorios de calidad y servicio de voladuras; competitivas a nivel internacional para satisfacer expectativas del mercado y accionistas.”

2.1.9.3. Objetivos

EXPLOCEN C.A tiene los siguientes objetivos empresariales:

- ✓ Crecimiento armónico y sostenido.
- ✓ Mantenimiento tecnológico.
- ✓ Calidad en producción.
- ✓ Asistencia técnica oportuna y eficaz
- ✓ Generación de empleo, para participar activamente en el desarrollo del país.

2.1.9.4. Valores y principios corporativos

- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Compromiso y lealtad institucional
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Ética profesional
- ✓ Iniciativa y creatividad

2.2. Diagnóstico Situacional de la Empresa Explocen C.A

2.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una empresa, además permite la interpretación de las acciones que en un futuro efectuará la empresa. Este estudio tanto de los aspectos internos como externos de la empresa contribuye a que se planteen posibles soluciones estratégicas para la organización, de tal manera que se mantengan un conocimiento profundo a cerca de la entidad a la que se pertenece.

Para la presente investigación este estudio tiene como finalidad detectar las variables más importantes para de esta manera tomar decisiones que contribuyan a la solución de problemas que enfrente actualmente la empresa, basándose en el análisis del ambiente interno y externo.

- ✓ **Ambiente externo.-** El análisis del ambiente externo constituye un estudio de dos variables por un lado de las oportunidades para la empresa considerados como aspectos positivos, y de las amenazas a las que se enfrenta en el entorno conocido también como aspectos negativas que de una forma u otra afectan a la organización
- ✓ **Ambiente interno.-** Dentro de este entorno se realiza un análisis de las fortalezas con las que cuenta la empresa para su desarrollo y que debe mantenerlas e incluso

incrementarlas, así también tenemos el estudio de la debilidades sobre las cuales la empresa debe tomar acciones preventivas y correctivas.

2.2.1.1. Análisis del medio interno

Para la obtención de información en lo que se refiere al medio interno de la empresa se empleó métodos como la observación directa y la entrevista que se la realizó al gerente general con el objetivo de conocer los aspectos relevantes de la empresa.

TABLA # 2. 5
PORTAFOLIO DE PROVEEDORES DE EXPLOCEN C.A

Nomenclatura	Descripción
AIAIE	Análisis de los aspectos intrínsecos de la empresa
AIATH	Análisis Interno del Área de Talento Humano
AIAO	Análisis Interno del Área Operativa
AIAF	Análisis Interno del Área Financiera

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

TABLA # 2. 6
DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN (2015)

Categorización	Simbología	Descripción
1	GF	Gran Fortaleza
2	F	Fortaleza
3	D	Debilidad
4	GD	Gran Debilidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Aspectos intrínsecos de la empresa

Hace referencia a todas aquellas características propias de una organización con las cuales se identifica y se distingue del resto de empresas, dentro de estos aspectos tenemos a: la experiencia empresarial, situación económica, direccionamiento estratégico, constitución legal, entre otros.

TABLA # 2. 7
ANÁLISIS INTERNO DE “EXPLOCEN C.A” – ASPECTOS INTRÍNSECOS
DE LA EMPRESA (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIAIE1	Experiencia empresarial	Alta experiencia y trayectoria en la actividad empresarial	Empresa que representa un alto grado de confianza para sus clientes	GF			
AIAIE2	Constitución legal	Empresa legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías.	Facilidad en el establecimiento de alianzas estratégicas con varios grupos empresariales	GF			
AIAIE3	Certificaciones	Empresa certificada por la norma de calidad ISO 9001:2015	Cumple con la normas y estándares de la calidad empresarial		F		
AIAIE4	Direccionamiento estratégico	Presencia de dificultades en relación a consecución de objetivos	Dificulta el desarrollo potencial de la empresa				GD
AIAIE5	Adaptación a cambios	Dificultad para la adaptación a cambios nuevos.	Bajo desempeño laboral				GD
AIAIE6	Innovaciones Institucionales	Presencia de prácticas pre-profesionales de forma constante	Investigaciones constantes que se orientan al desarrollo empresarial		F		
AIAIE7	Estructura organizacional	Empresa que trabaja bajo un diseño organizacional vertical	Restricción en la toma decisiones departamentales.			D	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Área de Talento Humano

Es la encargada de administrar a los empleados o colaboradores de una organización quienes prestan su fuerza laboral e intelectual para desempeñar las diferentes actividades para que la empresa tenga un buen funcionamiento en relación a la entrega de un bien o servicio.

TABLA # 2. 8
ANÁLISIS INTERNO DE “EXPLOCEN C.A” – ÁREA DE TALENTO
HUMANO (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIRH 1	Gestión de la cultura organizacional	Malas relaciones personales en la empresa	Empresa que representa un bajo grado de confianza entre empleados			D	
AIRH 2	Tiempo de antigüedad del personal	Gran presencia de personal antiguo	Alto nivel de confianza en este personal		F		
AIRH 3	Tecnología utilizada para el control de la asistencia del personal	No dispone un sistema de control de asistencia del personal actualizado.	Dificultad en el control de asistencia de personal			D	
AIRH 4	Rotación de puestos de trabajo	Alta rotación de puestos de trabajo	Personal apto para cumplir diversas funciones operativas en la empresa.		F		
AIRH 5	Diseño de perfiles de puestos	La empresa no cuenta con un sistema adecuado de descripción de puestos	Los empleados realizan funciones que no están especificadas de acuerdo al cargo que desempeñan				GD
AIRH 6	Proceso de reclutamiento de personal	Prioridad en el reclutamiento externo	Nuevo personal para que desempeñe actividades en la empresa		F		
AIRH 7	Proceso de selección de personal	Sistema tradicional de selección de personal	Gran porcentaje de trabajadores rezagados.				GD
AIRH 8	Tipo de capacitación	El personal de operaciones es capacitado por empleados con experiencia de la misma empresa	El trabajo de los empleados de la empresa afecta la calidad de la producción.			D	
AIRH 9	Alcance de la capacitación	Capacitaciones excluyentes	Personal con un desempeño laboral bajo				GD
AIRH 10	Sistemas de inducción	No dispone de un proceso adecuado de formación para el personal.	Bajo nivel de desempeño laboral en los puestos de trabajo				GD
AIRH 11	Procesos de evaluación del desempeño del personal	Inexistencia de procesos que califiquen el desempeño laboral del personal	Dificultad en la consecución de objetivos de la empresa				GD
AIRH 12	Formación de líderes para el desempeño	Poca instrucción sobre el desarrollo de líderes	Ausencia de líderes en la toma de decisiones para la resolución de problemas en la empresa				GD

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Área de operaciones

Esta área es la que se encarga de realizar la planificación en cuanto a fabricación y distribución de los productos que elabora EXPLOCEN C.A

TABLA # 2. 9

ANÁLISIS INTERNO DE “EXPLOCEN C.A” – ÁREA DE OPERACIONES (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIAO 1	Inventario de producción	Registro de la cantidad de productos elaborados diariamente	Control sobre el volumen de producción	GF			
AIAO 2	Control de producción	Bajo nivel de control en los procesos productivos	Baja nivel de rendimiento del personal			D	
AIAO 3	Gestión de calidad	Trabajo en coordinación con las normas de calidad ISO 9001:2014	Control permanente en el proceso productivo.	GF			
AIAO 4	Gestión de logística	Falta de control sobre los proveedores	Retrasos en la entrega de productos a los clientes				GD
AIAO 5	Optimización de recursos	Alto nivel de optimización de recursos en todas las áreas de la empresa.	Incremento en la utilidad que genera la empresa		F		
AIAO 6	Tecnología disponible	Maquinaria de producción escasa	Utilización de maquinaria tradicional			D	
AIAO 7	Proceso productivo	El personal comete errores continuamente en el área operativa.	Etapas productivas retrasadas por falta de personal calificado.				GD
AIAO 8	Planeación de la producción	Falta de comunicación para dar a conocer el plan operativo desarrollado.	Incumplimiento de objetivos operativos			D	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Área financiera

El área financiera de EXPLOCEN C.A mantiene un alto control sobre todos los procesos que realiza la fábrica en cada una de sus áreas, esta es la responsable de todos los movimientos de dinero que necesite realizar la empresa para llevar a cabo todas sus funciones productivas.

TABLA # 2. 10

ANÁLISIS INTERNO DE “EXPLOCEN C.A” – ÁREA FINANCIERA (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIAF 1	Presupuesto operativo	Elaboración del presupuesto operativo anual para la empresa en relación a las necesidades existentes	Distribución adecuada del presupuesto		F		
AIAF 2	Indicadores Financieros	El área aplica indicadores financieros que presenta trimestralmente al area de administración.	Control en el cumplimiento de objetivos institucionales		F		
AIAF 3	Informes Financieros	Elaboración de informes financieros mensualmente	Control sobre el cumplimiento del POA		F		
AIAF 4	Pago de remuneraciones	Elaboración y entrega de roles a los trabajadores	Los trabajadores reciben el sueldo de manera puntual		F		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2.2

MATRIZ DE PERFIL INTERNO DE "EXPLOCEN C.A" (2015)

#	CÓDIGO	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
			GF	F	D	GD	TOTAL
1	AIAIE 1	Alta experiencia y trayectoria en la actividad empresarial	1				1
2	AIAIE 2	Empresa legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías.	1				1
3	AIAIE 3	Empresa certificada por la norma de calidad ISO 9001:2015		1			1
4	AIAIE 4	Presencia de dificultades en relación a consecución de objetivos				1	1
5	AIAIE 5	Dificultad para la adaptación a cambios nuevos.				1	1
6	AIAIE 6	Presencia de prácticas pre-profesionales de forma constante		1			1
7	AIAIE 7	Empresa que trabaja bajo un diseño organizacional vertical			1		1
8	AIRH 1	Malas relaciones personales en la empresa			1		1
9	AIRH 2	Gran presencia de personal antiguo		1			1
10	AIRH 3	No dispone un sistema de control de asistencia del personal actualizado.			1		1
11	AIRH 4	Alta rotación de puestos de trabajo		1			1
12	AIRH 5	La empresa no cuenta con un sistema adecuado de descripción de puestos				1	1
13	AIRH 6	Prioridad en el reclutamiento externo		1			1
14	AIRH 7	Sistema tradicional de selección de personal				1	1
15	AIRH 8	El personal de operaciones es capacitado por empleados con experiencia de la misma empresa			1		1
16	AIRH 9	Capacitaciones excluyentes				1	1
17	AIRH 10	No dispone de un proceso adecuado de formación para el personal.				1	1
18	AIRH 11	Inexistencia de procesos que califiquen el desempeño laboral del personal				1	1
19	AIRH 12	Poca instrucción sobre el desarrollo de líderes				1	1
20	AIAO 1	Registro de la cantidad de productos elaborados diariamente	1				1
21	AIAO2	Bajo nivel de control en los procesos productivos			1		1
22	AIAO 3	Trabajo en coordinación con las normas de calidad ISO 9001:2014	1				1
23	AIAO 4	Falta de control sobre los proveedores				1	1
24	AIAO 5	Alto nivel de optimización de recursos en todas las áreas de la empresa.		1			1
25	AIAO 6	Maquinaria de producción escasa			1		1
26	AIAO 7	El personal comete errores continuamente en el área operativa.				1	1
27	AIAO 8	Falta de comunicación para dar a conocer el plan operativo desarrollado.				1	1
28	AIAF 1	Elaboración del presupuesto operativo anual para la empresa en relación a las necesidades existentes		1			1
29	AIAF2	El área aplica indicadores financieros que presenta trimestralmente al área de administración.		1			1
30	AIAF 3	Elaboración de informes financieros mensualmente		1			1
31	AIAF 4	Elaboración y entrega de roles a los trabajadores		1			1
		TOTAL	4	10	7	10	31
		PORCENTAJE	12,90	32,26	22,58	32,2581	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

- ✓ La empresa “EXPLOCEN C.A” presenta un 12.90 % de grandes fortalezas del total de factores analizados, puesto que esta es una empresa solvente, cuenta con varias certificaciones y tiene gran trayectoria en el medio empresarial en el que se desarrolla.
- ✓ Las fortalezas representan un 31.26 % lo que se interpreta como el cumplimiento de los requisitos que una empresa debe llevar a cabo para que se conserve en perfecto funcionamiento y tenga mayor participación en el mercado de explosivos.
- ✓ Las debilidades representan un 22.58% del total de factores, a pesar de que este porcentaje no es considerablemente alto es importante mencionar que es provocado debido a que muchos aspectos se originan a causa de procesos ineficientes para el desarrollo de varias actividades, especialmente en la gestión inadecuada de sus recursos humanos.
- ✓ Finalmente tenemos las grandes debilidades con un 32.26 %, este porcentaje causa una preocupación para la administración de la empresa puesto que representa un valor considerablemente alto y es donde se debe actuar para mejorar y hacer que estas se conviertan en fortalezas sobre todo tomando en cuenta que representa la mala gestión de su talento humano. La empresa debe trabajar en este aspecto pues hoy en día el talento humano es lo primordial al momento de que la empresa desee alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

2.2.1.2. Análisis del Medio Externo

La información con relación al medio externo de la empresa se la obtuvo mediante la observación directa y considerando aspectos del entorno que influyen directamente en el desarrollo de la empresa.

2.2.1.2.1. Macro Ambiente Externo

TABLA # 2. 11
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA (2015)

Nomenclatura	Descripción
AEFE	Análisis externo factor económico
AEFSC	Análisis externo factor socio- cultural
AEFN	Análisis externo factor natural
AEFPL	Análisis externo factor político- legal
AEFT	Análisis externo factor tecnológico
AEFC	Análisis externo factor competencia

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

TABLA # 2. 12
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA (2015)

Categorización	Simbología	Descripción
1	GO	Gran Oportunidad
2	O	Oportunidad
3	A	Amenaza
4	GA	Gran Amenaza

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Socio Cultural

Está compuesto por varias instituciones y elementos que afectan a la sociedad en lo que se refiere a sus comportamientos básicos, referencias, y percepciones. Los diferentes grupos de individuos que conforman una sociedad cambian de manera constante en función a su estilo de vida. Estos factores influyen directamente en las actitudes de las personas al momento del proceso de decisión en la adquisición de productos o servicios.

TABLA # 2. 13
ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR SOCIO CULTURAL
(2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFSC1	Seguridad en el manejo de explosivos	Alto índice de contravando y mal utilización de explosivos	Mala imagen para la empresa			A	
AEFSC2	Preferencias de los consumidores	Alto nivel de preferencia por los productos de EXPLOCEN	Gran participación en el mercado	GO			
AEFSC3	Demanda del producto	Existencia de varios pedidos de explosivos en el extranjero.	Incremento de las ventas de productos terminados.	GO			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Económico

Este factor hace referencia a las políticas económicas que dicta el gobierno y que afectan a las empresas sea en el producto o bien que entregan a los clientes. Este aspecto es fundamental debido a que incide directamente en el tamaño y el atractivo de los mercados que la organización atiende y como lo hace para que el beneficio sea rentable.

TABLA # 2. 14 ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR ECONÓMICO (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFE1	Exportaciones	La fabricación y comercialización de explosivos genera un gran porcentaje de ingresos para el país	Generación de fuentes de empleo para el área rural generando ingresos para el mejoramiento de la economía del país		0		
AEFE2	Costos de fletes	Incremento en el costo de exportaciones por vía aérea	Incremento de precios en los productos terminados			A	
AEFE3	Estandarización de precios	Precio bajos de distribución internacional en explosivos.	Reducción de utilidades financieras para la fábrica EXPLOCEN.				GA
AEFE4	Inversión extranjera	EXPLOCEN es considerado por el mercado como el único en el país que fabrica explosivos	EXPLOCEN es una empresa rentable para la inversión.		0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Natural

Este factor esta direccionado a las tendencias nuevas en las que es importante que una empresa dirija su actividad a la preservación del medio ambiente, es así que mediante análisis se puede conocer los riesgos y oportunidades para la organización en relación al manejo de materias primas, desperdicios, costos de energía, etc.

TABLA # 2. 15
ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR NATURAL (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFN1	Catástrofes naturales	Presencia de una serie de catástrofes naturales en los países en los que se exporta explosivos.	Reducción de la demanda de productos.			A	
AEFN2	Disponibilidad de recursos naturales	Utilización de grandes cantidades de acerrin y agua en el proceso productivo.	Recursos que con el transcurso del tiempo generan más costos y restricciones.				GA
AEFN3	Aplicación de productos químicos en el proceso productivo	Utilización de cantidades grandes de químicos	Incremento en el costo de producción				GA
AEFN4		Peligros con la mala utilización de químicos	Problemas de salud ocupacional en los empleados y daños al ecosistema ocasionados por las prebas de control de calidad.				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Político Legal

Este factor se relaciona con las influencias que tiene el estado en las empresas del país según una serie de leyes y normas sobre las cuales se rige la fábrica EXPLOCEN C.A y que limitan sus actividades para mantener un control adecuado en la sociedad.

TABLA # 2. 16
ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR POLÍTICO LEGAL
(2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFPL1	Relaciones comerciales en mercados nuevos	El mercado de explosivos dinamiza la economía en los países	Mayor participación en mercados internacionales	GO			
AEFPL2	Leyes de Control de producción	La ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas regula la fabricación, importación y exportación de explosivos.	Competencia leal para EXPLOCEN		0		
AEFPL3	Pago de Impuestos	Entrega de incentivos generales, sectoriales a las empresas que contribuyen a la generación de la matriz productiva.	El estado facilita el pago de los tributos, mediante deducciones y exoneraciones adicionales en los impuestos para incentivar a la productividad, innovación y producción		0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Tecnológico

Este factor se relaciona con el avance de la tecnología, en las empresas productivas influye directamente en la maquinaria que se utiliza para el proceso productivo puesto que es importante que se incluya este factor con la finalidad de fabricar un producto de calidad.

TABLA # 2. 17

ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR TECNOLÓGICO (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFT1	Disponibilidad de tecnología en la empresa	Utilización de tecnología de punta en un 30%	Alto costo en mano de obra en el proceso productivo.				GA
AEFT2	Inversión de la utilidad de la empresa en tecnología	Poca inversión en maquinaria nueva	Proceso de producción tradicional			A	
AEFT3	Barreras para la adquisición de tecnología nueva	Difícil adquisición de maquinaria especializada para la fabricación de explosivos.	Restricción en el mejoramiento de procesos productivos.			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor Competencia

Es importante realizar un análisis de la competencia para EXPLOCEN C.A con la finalidad de conocer su situación actual frente a otras empresas que realicen la misma actividad comercial.

La fábrica EXPLOCEN C.A es la única en el país que se dedica a la fabricación y comercialización de explosivos. Sin embargo en los últimos 4 años ha tenido una competencia significativa en cuanto a distribuidores locales que ofertan productos importados.

TABLA # 2. 18

ANÁLISIS EXTERNO “EXPLOCEN C.A”- FACTOR COMPETENCIA (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFC1	Accesibilidad a materias primas	Compra de materias primas a escala.	Altos volúmenes de producción y ventas	GO			
AEFC2	Posicionamiento de marca	Fácil identificación de la marca de productos EXPLOCEN	Aceptación inmediata de los productos por clientes nacionales y extranjeros.	GO			
AEFC3	Diferenciación de productos	Mayor control en la calidad del producto y procesos productivos.	Los productos EXPLOCEN cubren las expectativas del cliente.	GO			
AEFC4	Ventaja competitiva	Alto índice de rentabilidad y solvencia económica	Gran participación en el mercado de explosivos dentro y fuera del país	GO			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

2.2.1.2.2. Microambiente Externo

TABLA # 2. 19

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA (2015)

Nomenclatura	Descripción
AEFP	Análisis externo factor proveedores
AEFCE	Análisis externo factor cliente externo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor proveedores

Son entidades que proporcionan varios insumos o materias primas que utilizan las empresas para producir bienes y servicios en un determinado tiempo. Sin embargo existen una serie inconvenientes que pueden ocasionar incumplimiento de responsabilidades en la entrega de los mismos y que afectan directamente a la confianza de su cartera de clientes.

TABLA # 2. 20

ANÁLISIS MICROAMBIENTE EXTERNO “EXPLOCEN C.A” FACTOR PROVEEDORES (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFP1	Control sobre proveedores	Malas relaciones comerciales con varios los proveedores	Retraso en la entrega de insumos				GA
AEFP2	Flexibilidad en devolucion de materia prima	Dificil contacto con los proveedores	Pérdidas en insumos importados				A
AEFP3	Acceso a proveedores	Portafolio fijo de proveedores	Obtención de productos confiables y de calidad.			0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

Factor cliente externo

Los clientes externos constituyen las empresas que adquieren los productos terminados con la finalidad de satisfacer sus necesidades, este factor es el más importante puesto que permite que las organizaciones permanezcan en el mercado.

TABLA # 2. 21
ANÁLISIS MICROAMBIENTE EXTERNO “EXPLOCEN C.A” FACTOR
CLIENTE EXTERNO (2015)

CÓDIGO	FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AECE1	Mercados de exportación	Estados Unidos es el mercado que compra mayor cantidad de explosivos a nivel internacional.	Generación de mayores ingresos para la EXPLOCEN	GO			
AECE2	Partición en ferias nacionales e internacionales	Exposición de la cartera de productos en el país y en una gran parte de países extranjeros.	Captación de clientes extranjeros		0		
AECE3	Nivel económico de clientes potenciales	Desarrollo potencial de los clientes que requieren productos EXPLOCEN	Incremento de ventas y mayor rentabilidad económica.	GO			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2.3

MATRIZ DE PERFIL EXTERNO DE “EXPLOCEN C.A” (2015)

#	CÓDIGO	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				TOTAL
			GO	O	A	GA	
1	AEFSC 1	Alto índice de contrabando y mal utilización de explosivos			●		1
2	AEFSC 2	Alto nivel de preferencia por los productos de EXPLOCEN	●				1
3	AEFSC 3	Existencia de varios pedidos de explosivos en el extranjero.	●				1
4	AEFE 1	Generación de fuentes de empleo para el área rural generando ingresos para el mejoramiento de la economía del país		●			1
5	AEFE 2	Incremento de precios en los productos terminados			●		1
6	AEFE 3	Reducción de utilidades financieras para la fábrica EXPLOCEN.				●	1
7	AEFE 4	EXPLOCEN es una empresa rentable para la inversión.		●			1
8	AEFN 1	Presencia de una serie de catástrofes naturales en los países en los que se exporta explosivos.			●		1
9	AEFN 2	Utilización de grandes cantidades de acerrín y agua en el proceso productivo.				●	1
10	AEFN 3	Utilización de cantidades grandes de químicos				●	1
11	AEFN 4	Peligros con la mala utilización de químicos				●	1
12	AEFPL 1	El mercado de explosivos dinamiza la economía en los países	●				1
13	AEFPL 2	La ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas regula la fabricación, importación y exportación de explosivos.		●			1
14	AEFPL 3	Entrega de incentivos generales, sectoriales a las empresas que contribuyen a la generación de la matriz productiva.		●			1
15	AEFT 1	Utilización de tecnología de punta en un 30%				●	1
16	AEFT 2	Poca inversión en maquinaria nueva			●		1
17	AEFT 3	Difícil adquisición de maquinaria especializada para la fabricación de explosivos.			●		1
18	AEFC1	Compra de materias primas a escala.	●				1
19	AEFC 2	Fácil identificación de la marca de productos EXPLOCEN	●				1
20	AEFC3	Mayor control en la calidad del producto y procesos productivos.	●				1
21	AEFC4	Alto índice de rentabilidad y solvencia económica	●				1
22	AEFP 1	Malas relaciones comerciales con varios los proveedores				●	1
23	AEFP 2	Difícil contacto con los proveedores			●		1
24	AEFP 3	Portafolio fijo de proveedores		●			1
25	AEFCE 1	Estados Unidos es el mercado que compra mayor cantidad de explosivos a nivel internacional	●				1
26	AECE 2	Exposición de la cartera de productos en el país y en una gran parte de países extranjeros.		●			1
27	AEFCE 2	Desarrollo potencial de los clientes que requieren productos EXPLOCEN		●			1
TOTAL			8	7	6	6	27
PORCENTAJE			29,63	25,93	22,22	22,22	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

- ✓ Del total de puntos en consideración se obtuvo un 29.63 % de grandes oportunidades con las que la empresa “EXPLOCEN C.A” cuenta para incrementar su crecimiento y al mismo tiempo irse posicionando de mejor manera dentro de los mercados potenciales de explosivos.
- ✓ La empresa “EXPLOCEN C.A” refleja un 25.93 % de las oportunidades visibles, debido a que la fábrica es la única que distribuye explosivos a nivel nacional y por ende una de las más importante en el mercado internacional generando un mayor posicionamiento en el mismo.
- ✓ Las grandes amenazas poseen un 22.22 % de los puntos, porcentaje relativamente bajo en relación a sus oportunidades, este resultado no es tan considerablemente elevado pero aun así no deja de ser preocupante para la administración de la empresa ya que el objetivo primordial de toda organización es reducir el impacto que estas ocasionan para el desarrollo empresarial de “EXPLOCEN C.A”.
- ✓ Las amenazas representan un 22.22 % debido a que la empresa presenta dificultades en cuanto a la adquisición de maquinaria especializada que de una u otra manera este aspecto contribuye a que se ocasione un bajo nivel productivo al no poder contar con tecnología nueva.
- ✓ Es evidente que la empresa posee más factores de oportunidad y en menor magnitud los factores negativos es así que la administración debe tener muy en cuenta para esas amenazas convertirlas en oportunidades para que la organización crezca y tenga mejor posicionamiento en todos los mercados.

2.2.2. Matriz FODA

La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa así como sus debilidades y fortalezas constituyen un análisis que la empresa debe realizar permanentemente puesto que permite que la organización conozca su situación actual para de esta manera desarrollar normalmente sus actividades.

La matriz FODA es una herramienta de análisis muy útil debido a que permite realizar un estudio de los aspectos internos y externos en los cuales se desarrolla la empresa de manera actualizada. Este análisis ya terminado oferta a la empresa las siguientes conclusiones:

Ambiente Externo

- ✓ Las oportunidades que se debe aprovechar
- ✓ Las amenazas que se deben neutralizar

Ambiente Interno

- ✓ Las fortalezas que hay que mantener y aumentar
- ✓ Las debilidades que se deben disminuir

Con el diseño de estrategias estos aspectos son posibles de conseguir de manera que la empresa llegue al éxito y cumpla sus objetivos y metas organizacionales para así generar una ventaja competitiva para la empresa.

TABLA # 2. 22
MATRIZ FODA DE “EXPLOCEN C.A” (2015)

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Alta experiencia y trayectoria en la actividad empresarial	D1: Presencia de dificultades en relación a consecución de objetivos
F2: Empresa legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías.	D2: Dificultad para la adaptación a cambios nuevos.
F3: Empresa certificada por la norma de calidad ISO 9001:2015	D3: Empresa que trabaja bajo un diseño organizacional vertical
F4: Presencia de prácticas pre-profesionales de forma constante	D4: Malas relaciones personales en la empresa
F5: Gran presencia de personal antiguo	D5: No dispone un sistema actualizado de control de asistencia de personal
F6: Alta rotación de puestos de trabajo	D6: La empresa no cuenta con un sistema adecuado de descripción de puestos
F7: Prioridad en el reclutamiento externo	D7: Sistema tradicional de selección de personal
F8: Registro de la cantidad de productos elaborados diariamente	D8: El personal de operaciones es capacitado por empleados con experiencia de la misma empresa
F9: Trabajo en coordinación con las normas de calidad ISO 9001:2014	D9: Capacitaciones excluyentes
F10: Alto nivel de optimización de recursos en todas las áreas de la empresa.	D10: No dispone de un proceso adecuado de formación para el personal.
F11: Elaboración del presupuesto operativo anual para la empresa en relación a las necesidades existentes	D11: Inexistencia de procesos que califiquen el desempeño laboral del personal
F12: El área aplica indicadores financieros que presenta trimestralmente al área de administración.	D12: Poca instrucción sobre el desarrollo de líderes
F13: Elaboración de informes financieros mensualmente	D13: Bajo nivel de control en los procesos productivos
F14: Elaboración y entrega de roles a los trabajadores	D14: Falta de control sobre los proveedores
	D15: Maquinaria de producción escasa
	D16: El personal comete errores continuamente en el área operativa.
	D17: Falta de comunicación para dar a conocer el plan operativo desarrollado.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Alto nivel de preferencia por los productos de EXPLOCEN	A1: Alto índice de contravando y mal utilización de explosivos
O2: Existencia de varios pedidos de explosivos en el extranjero.	A2: Incremento de precios en los productos terminados
O3: Generación de fuentes de empleo para el área rural generando ingresos para el mejoramiento de la economía del país	A3: Reducción de utilidades financieras para la fábrica EXPLOCEN.
O4: EXPLOCEN es una empresa rentable para la inversión.	A4: Presencia de una serie de catástrofes naturales en los países en los que se exporta explosivos.
O5: El mercado de explosivos dinamiza la economía en los países	A5: Utilización de grandes cantidades de acerin y agua en el proceso productivo.
O6: La ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas regula la fabricación, importación y exportación de explosivos.	A6: Utilización de cantidades grandes de químicos
O7: Entrega de incentivos generales, sectoriales a las empresas que contribuyen a la generación de la matriz productiva.	A7: Peligros con la mala utilización de químicos
O8: Compra de materias primas a escala.	A8: Utilización de tecnología de punta en un 30%
O9: Fácil identificación de la marca de productos EXPLOCEN	A9: Poca inversión en maquinaria nueva
O10: Mayor control en la calidad del producto y procesos productivos.	A10: Dificil adquisición de maquinaria especializada para la fabricación de explosivos.
O11: Alto índice de rentabilidad y solvencia económica	A11: Malas relaciones comerciales con varios los proveedores
O12: Portafolio fijo de proveedores	A12: Dificil contacto con los proveedores
O13: Estados Unidos es el mercado que compra mayor cantidad de explosivos a nivel internacional.	
O14: Exposición de la cartera de productos en el país y en una gran parte de países extranjeros.	
O15: Desarrollo potencial de los clientes que requieren productos EXPLOCEN	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La tesista

2.3.DISEÑO METODOLÓGICO

2.3.1. Fuentes de Información

2.3.1.1. Fuentes primarias.

La recolección de datos para la presente investigación se lo realizará mediante fuentes de información primaria debido a que este medio nos proporciona información de primera mano a cerca del tema de estudio.

En la tesis se utilizará como una fuente de información básica la observación para recolectar datos sobre la forma en la que se llevan a cabo todos los procesos y actividades que desempeña el personal de la empresa, como una fuente estructurada tenemos la encuesta que se aplicará a todos los empleados con la finalidad de conocer su opinión sobre las funciones que cumplen en su puesto de trabajo, y finalmente se realizará una entrevista al gerente general sus principales puntos de vista que servirán para dar solución al problema identificado.

Es de vital importancia aplicar estas técnicas de recolección de información debido a que permite conocer la realidad de la empresa estableciendo así conclusiones propias sobre los problemas identificados, uno de los medios utilizados es el cuestionario mediante el cual obtenemos datos relevantes a través del diseño de preguntas consecuentes en las cuales se puede empezar con un contexto macro para después ir sintetizando y llegar a la realidad del problema.

TABLA # 2. 23
DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES PRIMARIAS (2015)

DATOS PRIMARIOS			
ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE CONTACTO	DIRIGIDO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Encuesta	Personal	Población en estudio	Cuestionario
Entrevista	Personal	Gerente general	Cuestionario

Fuente: HERNÁNDEZ, Roberto, (2011).

Elaborado por: La tesista

2.3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son todos los análisis, comentarios, críticas, reportes sobre determinados temas de estudio, es decir son textos elaborados por autores que no presenciaron el fenómeno o no se relacionaron directamente con este; es importante que antes de tomar datos de estas citas se debe comprobar la veracidad, objetividad y confiabilidad de las fuentes consultadas. Este tipo de información la podemos encontrar en catálogos, tesis, materiales electrónicos, artículos, libros, revistas, entre otros.

TABLA # 2. 24
DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES SECUNDARIAS

FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS	EJEMPLOS
Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libros , artículos académicos ✓ Tesis relacionadas con el tema de estudio.
Material electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ WEB, Google books

Fuente: HERNÁNDEZ, Roberto, (2011).

Elaborado por: La tesista

2.3.2. Metodología de la Investigación

El diseño metodológico para el desarrollo de la tesis esta direccionado a demostrar cómo se podrá llevar a cabo la investigación, además permitirá validar la información de manera que se reduzcan los errores para alcanzar los resultados planteados.

2.3.2.1. Tipos de investigación

Investigación de campo

Esta modalidad de investigación se utilizará puesto que permite tener una relación directa con la empresa EXPLOCEN C.A, donde como investigadora debo recolectar datos para determinar los factores que influyeron en la carencia de un modelo de gestión de talento humano, la información recolectada es verificable puesto que los instrumentos que utilice son: el cuestionario a los empleados de la empresa, entrevista al gerente general el mismo que me supo ayudar con datos de primera mano.

Investigación descriptiva

Esta investigación ayudará a conocer de manera detallada las características más relevantes sobre la gestión del talento humano de la empresa, los resultados obtenidos serán el producto de la aplicación de cuestionarios a los empleados, los cuales una vez aplicados serán tabulados y analizados en SPSS, un programa que permitirá graficar cada uno de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas al talento humano de la empresa, para posteriormente establecer conclusiones de los hallazgos encontrados.

2.3.2.2. Métodos de Investigación

Métodos teóricos

En la presente investigación se necesitará básicamente de un marco teórico el mismo que va a permitir explicar cada uno de los hallazgos encontrados y deducir soluciones para los problemas identificados, esta información será de gran importancia para la gerencia de EXPLOCEN C.A.

Método Inductivo

En la investigación se empleará este método puesto que el estudio partirá de situaciones particulares para la recolección de información que posteriormente permitirá realizar un análisis basándonos en el marco teórico.

Después de identificar el problema en la empresa se realizará un estudio sobre los aspectos en los cuales se enmarca, esto permitirá desarrollar fundamentos relacionados al tema establecido para entender el origen de la problemática encontrada.

Método Analítico

Este método se lo aplicará en el estudio de campo debido a que permitirá realizar un análisis amplio de la manera en que la empresa da un tratamiento a su talento humano y en qué medida esta gestión es la más adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

2.3.2.3. Técnicas de investigación

En el desarrollo de la tesis se aplicarán dos técnicas para la recolección de datos, las mismas que se detallan a continuación:

La encuesta

Esta es una técnica que se utilizará con la finalidad de conseguir datos sobre aquellas características subjetivas y objetivas de los empleados de EXPLOCEN C.A.

Es así que la encuesta se aplicará al total de empleados de la empresa EXPLOCEN C.A en todos los niveles jerárquicos puesto que su participación es de vital importancia debido a que la problemática en cuestión involucra a todo el recurso humano. Después de aplicar el cuestionario se procederá a tabular y analizar los datos recolectados para establecer conclusiones y recomendaciones teniendo de esta manera una visión más detallada del problema en estudio.

La entrevista

La entrevista se desarrollará en la empresa EXPLOCEN C.A al Ing. Germán Rodrigo Ruiz Hidalgo (Gerente General) con el propósito de conocer más acerca de la problemática identificada, en la cual se podrá establecer un diálogo y determinar la situación actual de la empresa, también permitirá determinar la gestión que la empresa realiza con su talento humano en relación a personal estable, reclutamiento y selección, inducción, desempeño laboral, entre otros aspectos de gran relevancia para el desarrollo de la tesis.

2.3.2.4. Instrumentos de investigación

Cuestionario

Para el desarrollo de la encuesta y entrevista se utilizará un cuestionario, en el primer caso serán preguntas cerradas para conocer la opinión de los empleados de la empresa, mientras que para el segundo método se diseñaran preguntas abiertas de tal manera que se pueda registrar la opinión del gerente, este instrumento permitirá recolectar

información para indagar a cerca del problema identificado durante la investigación y esclarecer las causas de su origen. (**VER ANEXO 1 y 3**)

Ficha de entrevista

En este documento se registrará cada una de las repuestas que se obtuvieron de la entrevista, con la finalidad de realizar un análisis y tener un sustento de la opinión del gerente de EXPLOCEN C.A en relación a la problemática estudiada.(**VER ANEXO 2**)

2.3.3. Unidad de Estudio

La presente investigación tiene por objeto de estudio al recurso humano que labora en cada una de las áreas de la empresa EXPLOCEN C.A ubicada en la vía Saquisilí- Poaló km 2 ½.

2.3.3.1. Población

La población objeto de estudio en este caso es considerada a todo el recurso humano con el que cuenta la empresa EXPLOCEN C.A, en el cual se encuentra el personal directivo, obreros, personal de seguridad, cocineros, choferes, y limpieza, como se lo detalla a continuación.

TABLA # 2. 25
POBLACIÓN DE LA EMPRESA

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	NIVEL	CARGO	CANTIDAD
ENTREVISTA	Nivel Gerencial	Gerente General	1
ENCUESTA	Talento Humano	Contador General	1
		Coordinador de responsabilidad social y ambiente	1
		Secretaria	1
		Jefe de Talento Humano	1
		Jefe de Control de Calidad	1
		Jefe de Operaciones	1
		Supervisores	4
		Obreros	73
		Choferes	5
		Personal de limpieza	3
		Cocineras	4
		Guardias	4
TOTAL			100

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

2.3.3.2. Muestra

La muestra es una mínima parte de la población total en estudio y que posee características similares. Como se puede observar la encuesta se aplicará al total de trabajadores que laboran en la empresa EXPLOCEN C.A, debido a que no es necesario aplicar una muestra puesto que el total de la población no supera las 200 personas que son la base para el cálculo de una muestra como lo menciona HERNÁNDEZ, Roberto, (2010).

2.4. Análisis y Tabulación de Datos

2.4.1. Análisis de los Resultados Obtenidos de la Entrevista al Gerente General De Explocen C.A.

Con la finalidad de conocer la situación actual del talento humano de la empresa EXPLOCEN C.A sobre la gestión que se le da al talento humano de la empresa, se procede a entrevistar a su Gerente General, previa la elaboración de ciertas preguntas que permitieron obtener la siguiente información.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA

1.- ¿La empresa posee un manual de funciones?

Con lo que cuenta la empresa, es con un formato en la que esta descrito lo que hace de manera general el puesto de trabajo, no está especificado nada.

2.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de seguridad y prevención de riesgos laborales?

Si, debido a que es importante y forma parte de un requisito para todas las empresas.

3.- ¿Qué sistema de información y control de asistencia de personal posee la empresa?

El Sr. Guardia es el encargado de llevar el registro de los empleados que asisten a la empresa, es él quien hace firmar en los registros.

4.- ¿La empresa cuenta con políticas de reclutamiento y selección de personal?

A cabalidad no, seguimos el proceso que se ha utilizado desde que la empresa se fundó, todo es un proceso básico.

5.- ¿Con qué tipo de reclutamiento de personal trabaja la empresa?

Con reclutamiento externo, debido a que muchas veces el personal abandona su puesto, y vemos la posibilidad de que haya gente nueva que si necesite el empleo.

6.- ¿Qué técnicas de selección de personal aplica la empresa?

Receptamos las carpetas, y de acuerdo al tiempo en que estas se recepten se llama a las personas y se les contrata.

7.- ¿Se cuenta con un proceso de inducción y capacitación para el personal nuevo?

Si, elegimos a los empleados antiguos y son ellos los que dan la inducción a los empleados nuevos, como ellos tienen más práctica les enseñan sobre cómo manejar las máquinas y en general lo que tiene que ver con el trabajo. Esto se lo hace especialmente en el área operativa porque en los otros puestos cuando se requiere inducción se les manda a Quito.

8.- ¿La empresa aplica técnicas para la medición del desempeño laboral?

Lo que hacemos es, indicar a los supervisores que controlen de manera diaria el trabajo de los obreros, con el objetivo de que estén trabajando todos y cumpliendo sus tareas y no haciendo otras cosas.

9.- ¿La empresa planifica y controla la evolución de sus empleados?

Todo aquí se rige al cumplimiento de políticas y responsabilidades puesto que el trabajo que aquí se realiza es muy peligroso y el primer error, sería el último.

ANÁLISIS GENERAL DE LA ENTREVISTA

Después de haber realizado la entrevista al gerente general de la empresa se puede mencionar que EXPLOCEN C.A no cuenta con un modelo de gestión de talento humano adecuado, debido a que sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal no están bien estructurados puesto que hasta la actualidad cada uno de estos han seguido un proceso tradicional, es decir no han tomado en cuenta herramientas nuevas para dar seguimiento a sus recursos humanos, de esta manera se puede concluir que estos aspectos son considerados como debilidades para la empresa y la base del bajo nivel de desempeño que tienen los empleados.

**2.4.2. Análisis de los Resultados Obtenidos de la Encuesta Aplicada
al Talento Humano de EXPLOCEN C.A.**

1.- ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?

TABLA # 2. 26

CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

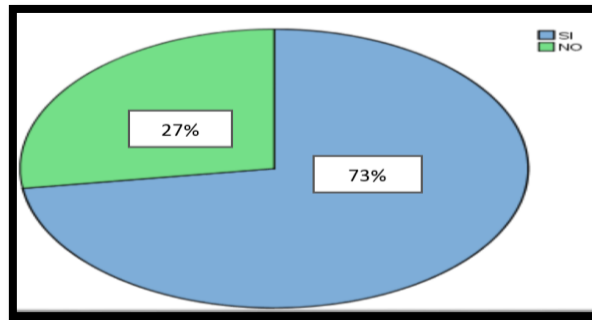
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	72	73%
	NO	27	27%
	Total	99	100%

Fuente: Talento Humano de EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 4

CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 73% respondió que sí tienen conocimiento sobre el organigrama de la empresa, y un 27% no; es decir que la mayoría de los trabajadores de EXPLOCEN C.A conocen la estructura organizacional de la fábrica y están en la capacidad de identificar todas las áreas existentes en su lugar de trabajo, razón por la que la empresa podría adoptar de manera eficiente un modelo de gestión por competencias

2.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

TABLA # 2. 27

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

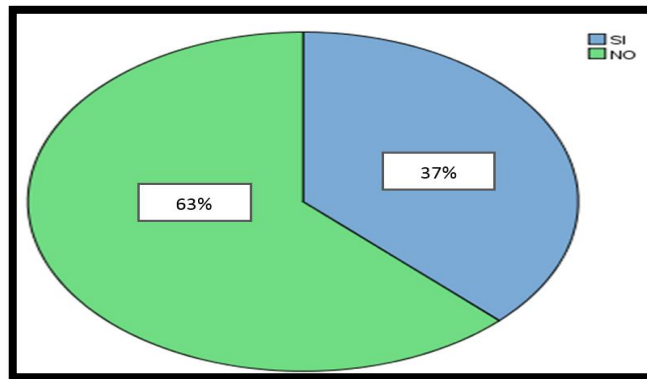
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	37	37%
	NO	62	63%
	Total	99	100%

Fuente: Talento Humano de EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 5

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Talento Humano de EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 37% respondió que sí tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, y un 63% que no; es decir que la mayoría de los trabajadores de EXPLOCEN C.A no conocen la razón de ser de la empresa y sus metas, razón por la que no tienen una orientación clara de lo que la fábrica pretende alcanzar y se tendría que primero dar a conocer su filosofía antes que implementar un nuevo modelo de gestión.

3.- ¿Considera que la comunicación interna en la empresa se desarrolla de manera adecuada?

TABLA # 2. 28

CONSIDERA ADECUADA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

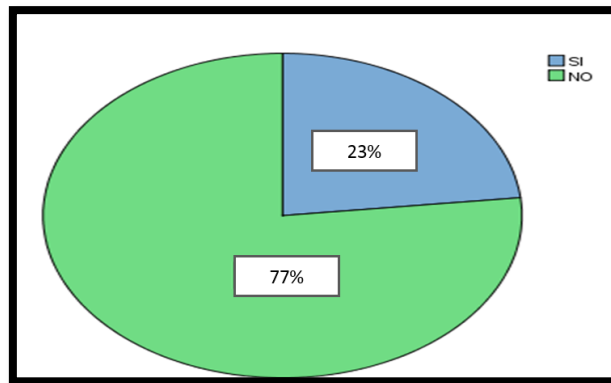
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	23	23%
	NO	76	77%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 6

CONSIDERA ADECUADA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 23 % considera que existe una comunicación adecuada en la empresa, y un 77% que no; es decir que el clima organizacional de EXPLOCEN C.A no es el más adecuado y por lo tanto perjudica las relaciones laborales de los trabajadores, este problema se podría solucionar implementando un modelo de gestión por competencias, debido a que el personal de la empresa tendrá las competencias necesarias para interrelacionarse en sus puestos de trabajo.

4.- ¿Durante el tiempo que Ud. trabaja en la empresa, ha sido removido de puesto dentro de su área de trabajo?

TABLA # 2. 29

¿HA SIDO REMOVIDO DE PUESTO DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO?

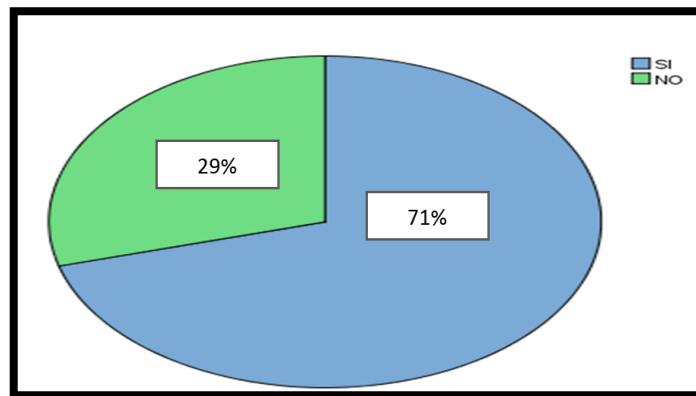
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	70	71%
	NO	29	29%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 7

¿HA SIDO REMOVIDO DE PUESTO DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO?



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 71% han sido removidos de un puesto a otro dentro de su área de trabajo, y un 29% no; es decir que en la empresa EXPLOCEN C.A se identifica un alto porcentaje de rotación de puestos en el área operativa, lo que permite que los trabajadores realicen varias funciones en el momento en el que requiera el área, sin embargo es importante que los empleados deben realizar funciones de acuerdo a sus competencias de tal manera que se pueda elevar su desempeño laboral.

5.- ¿Cuándo ingreso usted a la empresa, el procedimiento se realizó a través de una selección de personal?

TABLA # 2. 30

APLICACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

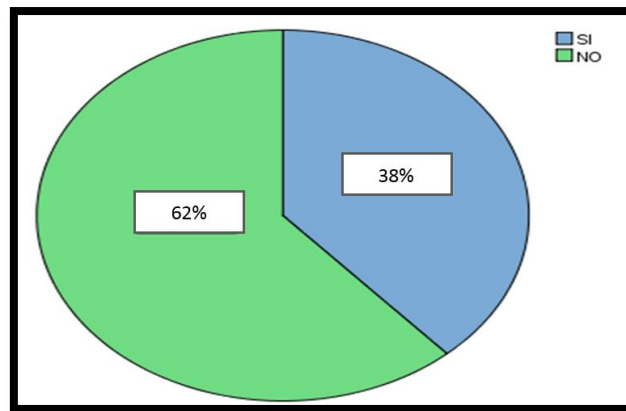
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	38	38%
	NO	61	62%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 8

APLICACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 62 % responde que al ingresar a la empresa no se realizó un proceso de selección de personal, y un 38% que sí fue sometido al procedimiento; es decir la mayoría de empleados que ingresaron a EXPLOCEN C.A no pasaron por un proceso de selección de personal, razón por la que en muchos casos el recurso humano no responde a los requerimientos de la empresa, es así que la implementación de un modelo por competencias daría solución a este inconveniente.

6.- ¿Qué tipo de pruebas de selección de personal aplica la empresa?

TABLA # 2. 31

PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADA EN EXPLOCEN C.A.

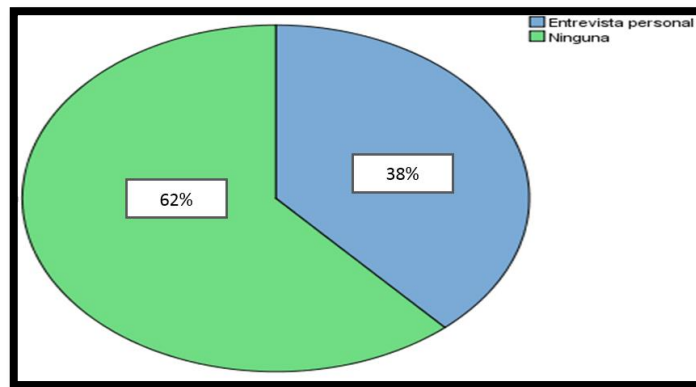
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entrevista personal	38	38%
	Ninguna	61	62%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 9

PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADA EN EXPLOCEN C.A.



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 62% responde que no existe ningún tipo de pruebas de selección de personal, y un 38% que sí; es decir que la mayoría de empleados se seleccionaron al azar, razón por la que existen un gran número de personas que renuncian al poco tiempo de ingresar a la empresa y trabajar bajo un modelo de gestión por competencias cambiaría en su totalidad los procesos con los que actualmente trabaja la empresa garantizando mejores resultados de desempeño laboral para EXPLOCEN C.A.

7.- ¿La empresa aplica cursos de inducción a los empleados nuevos?

TABLA # 2. 32

APLICACIÓN DE CURSOS DE INDUCCIÓN

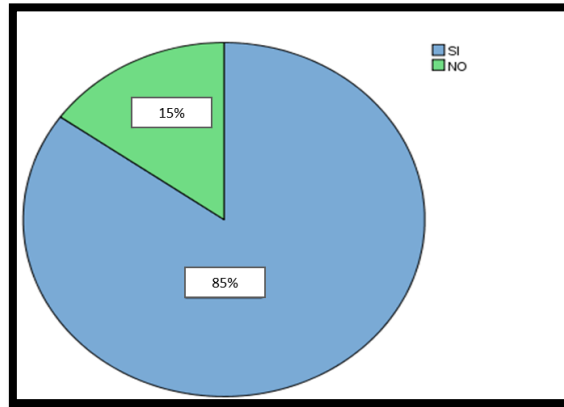
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	84	85%
	NO	15	15%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 10

APLICACIÓN DE CURSOS DE INDUCCIÓN



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 85% contestó que si existen cursos de inducción a los nuevos empleados y un 15% que no; es decir que la mayoría de empleados antes de iniciar con sus funciones en la empresa fueron previamente capacitados y para trabajar con un modelo de gestión por competencias se considera una ventaja este tipo de procedimientos que se realizan en EXPLOCEN C.A. debido a que forma parte de este tipo de gestión.

8. ¿Qué tipo de inducción recibió Ud. cuando ingreso a la empresa?

TABLA # 2. 33

TIPO DE INDUCCIÓN QUE PROPORCIONA EXPLOCEN C.A.

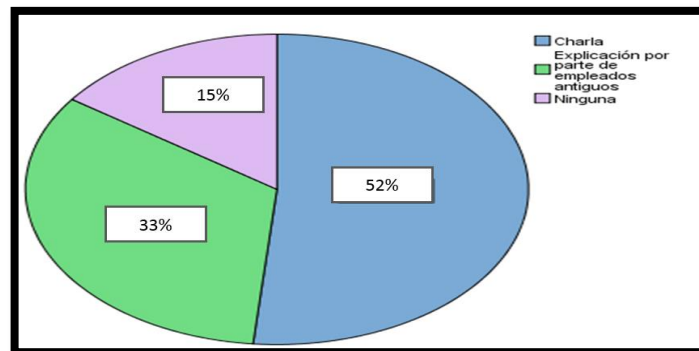
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Charla	51	52%
	Explicación por parte de empleados antiguos	33	33%
	Ninguna	15	15%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 11

TIPO DE INDUCCIÓN QUE PROPORCIONA EXPLOCEN C.A.



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 52 % respondieron que recibieron como inducción una charla, un 33% explicación por parte de empleados antiguos y un 15% no tuvieron inducción; por lo tanto la mayor parte de empleados de EXPLOCEN C.A fueron preparados antes de cumplir con sus funciones, sin embargo es importante que se modifique la manera de entregar inducción a los empleados con la finalidad de mejorar su desempeño laboral en la empresa.

9.- ¿Usted ha sido capacitado por la empresa?

TABLA # 2. 34

APLICACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN

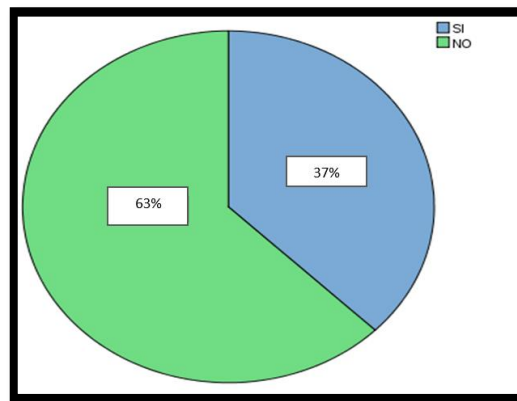
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	37	37%
	NO	62	63%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 12

APLICACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 63 % contestó que no ha recibido algún tipo de capacitación durante el tiempo que ha trabajado en la empresa, y un 37% que sí; es decir que la mayoría de empleados de EXPLOCEN C.A no son capacitados, razón por la que es importante se tenga en cuenta este aspecto si se desea mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa.

10.- ¿Cada que tiempo la empresa le capacita?

TABLA # 2. 35

PERIODO DE CAPACITACIÓN

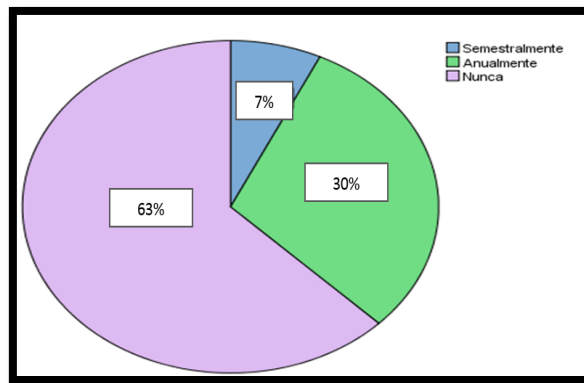
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Semestralmente	7	7%
	Anualmente	30	30%
	Nunca	62	63%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 13

PERIODO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 63 % respondieron que nunca han recibido algún tipo de capacitación, un 30% que dicen que tienen un periodo de capacitación anual y un 7% son capacitados semestralmente; lo que quiere decir que la mayor parte de trabajadores no han recibido capacitaciones por lo que su trabajo es realizado únicamente por experiencia laboral dentro de la empresa, considerando así que este aspecto es uno de los factores que debería ser atendido si se pretende mejorar el rendimiento de los trabajadores.

11.- ¿De qué manera la empresa evalúa su desempeño laboral?

TABLA # 2. 36

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

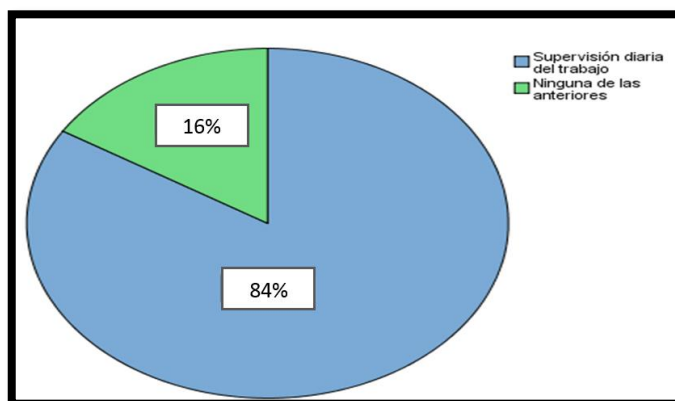
Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Supervisión diaria del trabajo	83	84%
	Ninguna de las anteriores	16	16%
	Total	99	100%

Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

GRÁFICO # 2. 14

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Empresa EXPLOCEN C.A

Elaborado por: La tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados un 84 % respondió que el trabajo que realizan es supervisado de manera diaria, y un 16% que no trabaja bajo ningún tipo de supervisión, es decir que las funciones que desempeñan los empleados en su mayoría llevan un control de desempeño tradicional, sin embargo sería importante tener un evaluación adecuada del desempeño laboral de los trabajadores para garantizar la consecución de metas y objetivos.

2.4.3. Análisis e interpretación general

Luego de haber analizado la información que se obtuvo como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación se llegó al siguiente análisis en relación a la encuesta y cuestionario aplicado:

- ✓ De acuerdo a la entrevista que se realizó al gerente general de la empresa EXPLOCEN C.A se puede decir que esta no cuenta con un manual de funciones, por tanto no están establecidas las, responsabilidades, habilidades y conocimientos que deben tener los empleados para desempeñar un cargo en la fábrica, razón por la que la empresa debería implementar un manual de funciones de puestos en el cual se pueda tener una referencia del candidato idóneo para cubrir vacantes existentes.
- ✓ El gerente general de EXPLOCEN C.A, menciona en la entrevista que cuando una área de la empresa requiere cubrir vacantes, el proceso de reclutamiento se lo hace externamente, debido a que muchos de los empleados abandonan sus trabajos y él considera que pueden tener mejor desempeño nuevos empleados, por lo que se recomienda que en un proceso de reclutamiento es también importante tomar en cuenta a sus clientes internos, debido a que muchas de las veces en ese personal están talentos humanos que pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente, además de que es menos costoso realizar este proceso.
- ✓ El proceso de selección de personal en la empresa es tradicional, es decir que a medida que la empresa ha crecido no se ha optado por otros sistemas de gestión que permitan identificar de mejor manera la calidad de personal que contrata, razón por la que en la encuesta realizada a los empleados un 62% de ellos responde que no han pasado por un proceso de selección al ingresar a trabajar en la fábrica, así que es importante que la empresa actualice sus procesos de

gestión de talento humano con la finalidad de que los empleados que ingresen a la empresa, realicen su trabajo de manera eficiente y garanticen un desempeño laboral exitoso

- ✓ Actualmente los programas de inducción que proporciona la empresa a sus empleados nuevos es irrelevante puesto que en la encuesta que se aplicó un 52 % de empleados respondieron que únicamente les dan charlas e inmediatamente inician sus actividades, esta es la causa por la que en su mayoría los empleados abandonan su puesto, debido a que desde un inicio no se les explica la complejidad y el lugar de trabajo al que se enfrentan, por lo que se deben establecer programas de inducción de personal nuevo, de manera que los empleados se adapten rápidamente a los puestos de trabajo y no tengan inconvenientes en el desempeño de sus actividades.

- ✓ EXPLOCEN C.A controla el desempeño de sus empleados mediante una supervisión diaria del trabajo, esto en relación al 84% de empleados que en la encuesta mencionaron que un supervisor es el responsable de este proceso, por tanto es importante que se implemente un método de evaluación del desempeño laboral didáctico, mediante el cual se pueda identificar la eficiencia y eficacia con que se desarrolla el trabajador en el cumplimiento de sus funciones y en qué nivel cumple con los requerimientos del puesto.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA EXPLOCEN C.A

3.1. Justificación

El mundo con los avances tecnológicos y la globalización ha generado el desarrollo de todos los países del mundo, es así que es hoy en día podemos llegar a tener variedad de productos de la mejor calidad y precios accesibles a nuestro alcance siendo nosotros los beneficiarios directos que gracias al trabajo de los recursos humanos de una empresa que se considera como la parte fundamental en el proceso de producción, y es en ellos en los que debemos enfocarnos para lograr la adaptación a las nuevas corrientes tecnológicas del siglo XXI.

La globalización ha influido directamente en los recursos humanos de manera que estos son más preparados y con nuevos conocimientos además de que estos recursos se importan y exportan de cualquier lugar del mundo, para capacitar o a su vez recibir capacitaciones con el objetivo de cubrir las necesidades y expectativas de las empresas.

Es así que la presente investigación pretende analizar la situación actual del talento humano de la empresa EXPLOCEN C.A para evaluar su potencial a corto, mediano y

largo plazo definiendo así la contribución de cada uno de los directivos al desarrollo de las competencias de su personal, debido a que los nuevos modelos de gestión de talento humano son considerados como una herramienta de innovación creada con el objetivo de brindar una administración adecuada a los mismos.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un modelo de gestión del talento humano para EXPLOCEN C.A de manera que permita potencializar las competencias del personal y mejorar su desempeño laboral.

3.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una revisión de la visión y misión de la empresa mediante la cual se pueda elaborar un cuadro sobre las competencias generales y específicas que requiere la empresa para alcanzar sus propósitos.
- ✓ Desarrollar los perfiles por competencias para cada puesto de trabajo para conocer las competencias requeridas para cada uno de estos los mismos que se plasmaran en el levantamiento de Job Description y análisis de puestos.
- ✓ Estructurar los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la empresa con la finalidad de mejorar la gestión que se le da al talento humano de EXPLOCEN C.A.
- ✓ Elaborar un proceso de evaluación del desempeño laboral del talento humano de EXPLOCEN C.A. para proporcionar a la empresa un modelo mediante el cual controle periódicamente el desempeño del talento humano que forma parte

de su empresa, especialmente en el área operativa que es la razón de ser de la fábrica.

3.3. Procedimiento para el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias

Se iniciara dando a conocer a EXPLOCEN C.A diferentes pasos que se han visto necesario seguir para dar mayor efectividad en la definición de competencias institucionales y específicas para cada puesto de trabajo, con la recolección de información para conocer cuáles son los puestos actuales, se procederá a la descripción de puestos. De esta manera mencionamos lo siguiente:

3.3.1. Definición de competencias institucionales


La asignación de competencias es sumamente importante debido a que permite el reconocimiento del grado de competencia necesario, con la finalidad de garantizar un desempeño laboral exitoso en el puesto o cargo que un empleado ejerza.

Tomando como referencia una revisión de la misión de la fábrica EXPLOCEN C.A mencionado en el Capítulo II y según el ejercicio que se realiza a continuación, el mismo que demuestra que la misión cumple con lo que requiere la empresa y además con el conocimiento de valores y visión tenemos ya la capacidad de enumerar algunas competencias generales para la fábrica, aclarando que a partir de estas se van a definir las competencias específicas que van a formar parte del perfil de puestos.

3.3.1.1. Ejercicio para revisar la misión

Evalué el actual enunciado de la misión de la empresa según los criterios que se detallan a continuación y decida si cree que es necesario o no una reformulación.

TABLA # 3. 1
EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN

		EXPLOCEN C.A		
Misión				
“Fabricar y comercializar explosivos y accesorios de calidad con servicio de excelencia para satisfacer la demanda del mercado nacional y la demanda internacional con la finalidad de responder expectativas de sus accionistas y contribuir a la seguridad y al desarrollo del País”.				
Aspectos	Calificación			
	SI	Hasta cierto punto	No	
Es corta y concisa	X			
Clara y fácilmente comprensible	X			
Define lo que hacemos, por qué lo hacemos, por qué existe la organización	X			
Define actividades	X			
Aporta la orientación para hacer lo correcto	X			
Permite aprovechar oportunidades		X		
Coincide con nuestras capacidades	X			
Estimula el compromiso de los miembros	X			
Se debe revisar la misión y reformular.			X	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

Para iniciar con la definición de competencias generales se ha hecho uso del diccionario de competencias de ALLES, Martha (2010) en su libro titulado *Gestión por Competencias: el diccionario*; para mostrar diferentes conceptos de competencias que corresponden a los enunciados de la misión y visión de una empresa.

A continuación se expone una tabla propuesta sobre la asignación de competencias generales para EXPLOCEN C.A la misma que está encaminada para futuras aplicaciones.

TABLA # 3.2
ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES.

COMPETENCIAS GENERALES PARA EXPLOCEN C.A					
Número	Competencias	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Compromiso	X			
2	Ética	X			
3	Prudencia		X		
4	Sencillez		X		
5	Integridad	X			
6	Responsabilidad Social	X			
7	Perseverancia	X			
8	Orientación a resultados		X		
9	Calidad de trabajo	X			
10	Adaptación al cambio	X			
11	Iniciativa	X			
12	Conciencia Organizacional	X			

Elaborado por: La tesista

Para llevar a cabo el proceso de definición de competencias institucionales, es necesario fijar el grado de desarrollo de la competencia, en este caso la competencia y los grados en que se presentan se los define a través de una serie de frases explicativas de manera que se pueda trabajar sobre la base de un modelo de competencias, esta explicación permite identificar las competencias que se espera para cada puesto.

Así se puede observar que se ha adaptado los niveles de competencias que propone ALLES, Martha (2010):

- ✓ Nivel A: Alto.
- ✓ Nivel B: Bueno por encima del estándar.
- ✓ Nivel C: Mínimo necesario para el puesto, es decir dentro del perfil requerido.
Este nivel hace referencia al punto aceptable que debe alcanzar un empleado. de lo contrario no es competente para el puesto.
- ✓ Nivel D: Insatisfactorio o mínimo grado de la competencia.

Como resultado de la definición de competencias generales que se propone para EXPLOCEN C.A tenemos con el grado A (Alto) las más relevantes, aquellas competencias que deben poseer los empleados de la empresa de acuerdo a la misión y visión de la misma; estas se ponen a consideración de los directivos y son:

- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Integridad
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Perseverancia
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Iniciativa
- ✓ Conciencia organizacional.

Se puede visualizar en la siguiente matriz las competencias generales o cardinales para EXPLOCEN C.A con la explicación de sus respectivos niveles.

TABLA # 3. 3
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL ÉTICA Y SUS
DISTINTOS NIVELES

ÉTICA	
Capacidad para sentir y obrar de acuerdo con valores morales, prácticas profesionales, buenas costumbres y respeto a las políticas organizacionales.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para estructurar la visión, misión y estrategias de la organización sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres, prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto.
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar en base de valores morales, buenos costumbres, prácticas organizacionales y respetar las políticas de la organización.
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, prácticas organizacionales y respetar las políticas de la organización.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, prácticas organizacionales y respetar las políticas de la organización.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 4

EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO Y SUS DISTINTOS NIVELES

COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	
La excelencia en el trabajo implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la que es responsable. Poseer la capacidad de discernir y comprender aspectos complejos para así transformarlos en soluciones prácticas para el beneficio de la organización.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para entender y conocer los temas que se relacionan con su especialidad, habilidad para aprender y compartir con sus compañeros su conocimiento.
B	Capacidad para entender y comprender temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por otros con mayor conocimiento.
C	Capacidad para conocer de manera adecuada los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo sus funciones satisfactoriamente.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad, sin alcanzar el nivel que se requiere, no muestra interés por aprender.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 5
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL ADAPTACIÓN AL
CAMBIO Y SUS DISTINTOS NIVELES

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
Capacidad para adaptar su propia conducta con la finalidad de alcanzar determinados objetivos cuando se presentan dificultades, nuevos datos o cambio en el medio laboral.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para realizar adaptaciones a la organización a corto, mediano y largo plazo, habilidad para evaluar su entorno con los cambios que pudieran presentarse.
B	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos con el objetivo de enfrentar o solucionar problemas, revisar y evaluar las consecuencias negativas de acciones pasadas.
C	Capacidad para evaluar y observar situaciones planteadas de manera objetiva, reconociendo la validez del punto de vista de otros.
D	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar en relación a ellos.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 6
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL PERSEVERNCI EN
LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y SUS DISTINTOS NIVELES

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	
Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y consecución de objetivos	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento firme y constante en los miembros de una empresa, para alcanzar su visión y estrategias de esta.
B	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento firme y constante en los miembros de una empresa, para alcanzar su visión y estrategias de esta.
C	Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento firme y constante en los miembros de una empresa, para alcanzar su visión y estrategias de esta.
D	Capacidad para implementar procedimientos en relación a su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento firme y constante.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3.7
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL INTEGRIDAD Y SUS
DISTINTOS NIVELES

INTEGRIDAD	
Capacidad para comportarse en relación a los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, para actuar con seguridad y construir relaciones duraderas que se basan en la honestidad.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para fomentar e inculcar en todos los miembros de la empresa el respeto para los valores y justicia en el trato con los demás.
B	Capacidad para constituir un ejemplo para sus colaboradores manteniendo una conducta congruente con los valores de la organización, y establecer relaciones de confianza.
C	Capacidad para guiar sus propias acciones y alentar a sus compañeros para que adopten sus mismas actitudes.
D	Capacidad para respetar las pautas de conducta que exige la organización.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 8
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL INICIATIVA Y SUS
DISTINTOS NIVELES

INICIATIVA	
Capacidad para actuar de manera proactiva pensando en acciones futura, con la finalidad de crear oportunidades o evitar problemas en la empresa.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para anticiparse a situaciones internas y externas que perjudiquen a la empresa proponiendo soluciones que garanticen el mejoramiento continuo.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones internas y externas que perjudiquen a área de trabajo proponiendo soluciones que garanticen el mejoramiento continuo.
C	Capacidad para anticiparse y resolver situaciones complejas elaborando planes de contingencia para evitar problemas potenciales.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando se presentan y reaccionar de manera favorable.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 9
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL Y SUS DISTINTOS NIVELES

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	
Capacidad para reconocer los elementos constitutivos la empresa, así como sus cambios; comprender e interpretar las relaciones dentro de ella y que con los proveedores, clientes, etc.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios antes que se produzcan con una visión global y a largo plazo. Implica la identificación de las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio.
B	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios producidos con una visión global y a mediano plazo. Implica la identificación de las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio.
C	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios producidos a mediano plazo. Implica la identificación de las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio.
D	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios producidos con una visión de corto plazo.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 10
EXPLICATIVO DE LA COMPETENCIA CARDINAL RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y SUS DISTINTOS NIVELES

RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y después llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad, en las áreas en las está presenta mayores carencias.	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DETALLE
A	Capacidad para fijar políticas organizacionales de responsabilidad social a mediano y largo plazo.
B	Capacidad para promover políticas organizacionales de responsabilidad social.
C	Capacidad para identificarse políticas organizacionales de responsabilidad social.
D	Capacidad para cumplir con las políticas organizacionales de responsabilidad social.
Nota: El nivel D indica que la competencia está desarrollada en nivel mínimo	

Fuente: ALLES, Martha, (2010). Gestión por competencias, diccionario

Elaborado por: La tesista

3.3.2. Recolección de Información

En este punto se procede con la identificación de las tareas, funciones y responsabilidades de los puesto de trabajo de EXPLOCEN C.A y en relación a esta información se podrá realizar la descripción de los cargos, lo que permitirá

posteriormente la definición de competencias y una base para los procesos de reclutamiento y selección.

La información que se pudo recolectar se expone en el Capítulo II, a continuación tenemos los cargos que se van a realizar el análisis.

- ✓ Gerente General
- ✓ Secretaria
- ✓ Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiente
- ✓ Contador General
- ✓ Jefe de Talento Humano
- ✓ Jefe de Control de Calidad
- ✓ Jefe de Operaciones
- ✓ Supervisor
- ✓ Obrero
- ✓ Cocinero
- ✓ Chofer
- ✓ Personal de limpieza
- ✓ Guardia

ALLES, Martha (2010), en su diccionario de gestión por competencias plantea una serie de ítems sobre los requisitos que debe reunir el análisis de un puesto, los mismos que hemos visto necesario para tomar como base para llevar a cabo la propuesta de recolección de información:

- ✓ Título del puesto.
- ✓ Sumario (Definición breve de la tarea)
- ✓ Deberes y responsabilidades
- ✓ Capacidades y requisitos educativos
- ✓ Condiciones laborales

- ✓ Requisitos adicionales: competencias, personalidad

A partir de los puntos mencionados se propone preguntas que están detalladas en el siguiente formato, y que pueden ser aplicadas para realizar un análisis de puestos y en base a su descripción determinar las competencias específicas.

FORMATO 3. 1

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE UN PUESTO DE TRABAJO

	EXPLOCEN C.A
CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DE UN PUESTO DE TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS	
<p>Nombre _____ del empleado: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Título del puesto: _____ Área : _____</p> <p>Supervisor o Jefe inmediato: _____</p>	
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis de puesto de trabajo es un proceso que forma parte de las responsabilidades de las áreas administrativas de la empresa y consiste en la definición de las tareas y obligaciones de las diferentes posiciones laborales. A partir de esto se decide el tipo de persona que deberá ser contratada en función a sus capacidades y experiencias.</p>	
PROCEDIMIENTO	
<p>Complete los espacios de la sección A, describa detalladamente de forma clara y concisa las tareas que realiza indicando la frecuencia en días, semanas o meses y el tiempo que utiliza para desarrollarla. Asegúrese de proveer la información necesaria</p>	

sobre todas las tareas que desempeña debido a que esta información va a contribuir para aquellos empleados nuevos que desconozcan de las funciones del puesto.

SECCION A

1.- Tarea (cuál): _____
Procedimiento (cómo la hace): _____
Propósito de la tarea (por qué la hace): _____
Frecuencia (cada qué tiempo la realiza): _____
Tiempo de duración (cuánto se demora en cumplir con la tarea): _____

2.- Tarea (cuál): _____
Procedimiento (cómo la hace): _____
Propósito de la tarea (por qué la hace): _____
Frecuencia (cada qué tiempo la realiza): _____
Tiempo de duración (cuánto se demora en cumplir con la tarea): _____

3.- Tarea (cuál): _____
Procedimiento (cómo la hace): _____
Propósito de la tarea (por qué la hace): _____
Frecuencia (cada qué tiempo la realiza): _____
Tiempo de duración (cuánto se demora en cumplir con la tarea): _____

SECCIÓN B

Tipo de maquinaria que utiliza en su puesto de trabajo: _____
Tiempo de ocupación semanalmente: _____
Tareas más importantes que realiza en su puesto de trabajo: _____

SECCIÓN C

Comentarios del supervisor o jefe inmediato del empleado. (Marque con una x)

1.- Los errores que se pueden ocasionar en este puesto de trabajo son:

Fáciles de detectar en la rutina de supervisión

Por qué: _____

No se detectan hasta el momento que causan inconvenientes en otros procesos

o Áreas.

Por qué: _____

2.- Describa el tipo de responsabilidad que tienen estos empleados con relación al resto de personal.

No es responsable del trabajo del resto de personal

Guía y proporciona capacitación a otros empleados sobre la calidad de trabajo


Elaborado por: La tesista

3.3.3. Propuesta de Perfiles para cada Puesto Basado en Competencias.

Después de haber realizado la descripción de puestos para el personal de la empresa tenemos ya la facultad para plantear perfiles de competencias para cada uno de los cargos existente en EXPLOCEN C.A, esto contribuye para que en un futuro la fábrica posea una guía sobre los perfiles por competencias que debe reunir un postulante al cargo. Es importante hacer énfasis sobre el nivel requerido de las competencias en cada puesto de trabajo, puesto que estas son las que van a determinar el éxito en la ejecución de una actividad laboral.


Como ya se había mencionado las competencias generales son aquellas que deben reunir todos los empleados de EXPLOCEN C.A, entonces es importante que estas se incluyan en el perfil de cada puesto. En relación a las competencias específicas se analizaron de acuerdo a criterios relacionados las funciones que tiene cada cargo.

TABLA # 3. 11
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE GERENTE GENERAL

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE GERENTE GENERAL			
					
Número	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos	X			
6	Integridad	X			
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Desarrollo de su equipo	X			
2	Liderazgo	X			
3	Pensamiento Estratégico	X			
4	Empowerment	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 12
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE SECRETARIA

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE SECRETARIA			
					
Número	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos		X		
6	Integridad			X	
7	Iniciativa			X	
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social		X		
	Competencias Específicas				
1	Capacidad de organización	X			
2	Relaciones humanas	X			
3	Autonomía	X			
4	Colaboración	X			
5	Dinamismo	X			

Elaborado por: La tesista


TABLA # 3. 13

PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE			
					
Número	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos		X		
6	Integridad		X		
7	Iniciativa		X		
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Pensamiento lógico	X			
2	Planificación y organización		X		
3	Impacto e influencia	X			
4	Comunicación efectiva	X			
5	Preocupación ambiental	X			
6	Credibilidad técnica		X		


Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 14
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO CONTADOR GENERAL

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE CONTADOR GENERAL			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos		X		
6	Integridad		X		
7	Iniciativa		X		
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social		X		
	Competencias Específicas				
1	Habilidad tecnológica	X			
2	Cálculo y análisis	X			
3	Planificación y control	X			
4	Toma de decisiones		X		
5	Orientación al logro de objetivos	X			
6	Rigor profesional	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 15
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE JEFE DE TALENTO HUMANO

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE JEFE DE TALENTO HUMANO			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos	X			
6	Integridad		X		
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Creatividad	X			
2	Liderazgo	X			
3	Pensamiento estratégico	X			
4	Comunicación efectiva	X			
5	Trabajo en equipo	X			
6	Capacidad de planificación y organización	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 16
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE JEFE DE CONTROL DE CALIDAD			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos	X			
6	Integridad	X			
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Liderazgo	X			
2	Pensamiento estratégico	X			
3	Comunicación efectiva	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación y organización.	X			
6	Gestión de calidad	X			
7	Análisis y seguimiento de procesos.	X			


Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 17
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE JEFE DE OPERACIONES

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE JEFE DE OPERACIONES			
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez		X		
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos	X			
6	Integridad		X		
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Liderazgo	X			
2	Pensamiento estratégico	X			
3	Comunicación efectiva	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación, organización y solución de problemas.	X			
6	Dinamismo	X			


Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 18
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE SUPERVISOR DE ÁREA DE OPERACIONES

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE SUPERVISOR DE ÁREA DE OPERACIONES			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos	X			
6	Integridad		X		
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Trabajo en equipo	X			
2	Comunicación eficaz	X			
3	Esfuerzo Físico	X			
4	Liderazgo	X			
5	Capacidad de organización	X			
6	Responsabilidad	X			
7	Dinamismo	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 19
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE OBRERO DE PLANTA

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE OBRERO DE PLANTA			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez	X			
4	Adaptación al cambio	X			
5	Perseverancia en consecución de objetivos		X		
6	Integridad		X		
7	Iniciativa		X		
8	Conciencia Organizacional	X			
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Trabajo en equipo	X			
2	Comunicación eficaz	X			
3	Esfuerzo Físico	X			
4	Responsabilidad	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 20
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE COCINERO

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE COCINERO			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez			X	
4	Adaptación al cambio		X		
5	Perseverancia en consecución de objetivos			X	
6	Integridad		X		
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Trabajo en equipo	X			
2	Comunicación eficaz		X		
3	Limpieza y orden	X			
4	Minuciosidad en la preparación de alimentos	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 21
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE CHOFER

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE CHOFER			
					
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez			X	
4	Adaptación al cambio		X		
5	Perseverancia en consecución de objetivos			X	
6	Integridad		X		
7	Iniciativa		X		
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Comunicación eficaz	X			
2	Autonomía		X		
3	Colaboración	X			
4	Dinamismo	X			
5	Discreción		X		


Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 22
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE PERSONAL DE LIMPIEZA

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE PERSONAL DE LIMPIEZA			
#	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez			X	
4	Adaptación al cambio		X		
5	Perseverancia en consecución de objetivos			X	
6	Integridad		X		
7	Iniciativa	X			
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Comunicación eficaz	X			
2	Limpieza y orden	X			
3	Colaboración	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Dinamismo	X			
6	Disposición	X			

Elaborado por: La tesista

TABLA # 3. 23
PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL
CARGO DE GUARDIA

EXPLOCEN C.A		PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES PARA EL CARGO DE GUARDIA			
					
Número	Competencias Generales	Grados de competencias			
		A	B	C	D
1	Ética	X			
2	Compromiso en calidad de trabajo	X			
3	Sencillez			X	
4	Adaptación al cambio		X		
5	Perseverancia en consecución de objetivos			X	
6	Integridad		X		
7	Iniciativa		X		
8	Conciencia Organizacional		X		
9	Responsabilidad Social	X			
	Competencias Específicas				
1	Comunicación eficaz	X			
2	Discreción	X			
3	Colaboración	X			
4	Relaciones humanas		X		
5	Dinamismo	X			
6	Trabajo en equipo	X			

Elaborado por: La tesista


3.3.4. Propuesta para la Descripción de Puestos Job Description

La descripción de puestos va a permitir reunir información sobre el contenido de cada puesto, las tareas, funciones, entre otras, tomando en cuenta que cada puesto necesita diferentes competencias, cualidades, habilidades, conocimientos para desempeñar eficientemente sus labores. Este proceso tiene como finalidad atender todos aquellos requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo, recompensas. Es así que se propone los siguientes Jobs Descriptions para EXPLOCEN C.A de cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa, y que en relación a lo menciona ALLES, Martha, (2010) deben constar características como:

- ✓ Datos de identificación
- ✓ Descripción del cargo
- ✓ Descripción de funciones
- ✓ Perfil mínimo requerido
- ✓ Competencias institucionales y específicas

La empresa debe saber lo que necesita exactamente de sus empleados, razón por la que es importante determinar cada una de las competencias que garanticen un desempeño exitoso, es por eso que en el proceso de descripción de cargos se ubican ya las competencias institucionales y específicas para cada puesto de trabajo de la empresa EXPLOCEN C.A como se puede observar en los siguientes formatos.


FORMATO 3. 2
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE GERENTE GENERAL

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Gerente General
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE001GG
Reporta a:	Junta de Accionistas
Supervisa a:	Jefe de Talento Humano Jefe de Operaciones Jefe de Control de Calidad Contador General Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>El Gerente General es el representante legal de EXPLOCEN C.A, su trabajo es liderar, planificar y establecer el plan estratégico y operativo de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los accionistas y precautelar sus intereses.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño laboral de cada área de la empresa. • Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo. • Mantener una comunicación constante con los accionistas para informar sobre las utilidades anuales de la empresa. • Controlar las operaciones diarias del área de operaciones con la finalidad de hacer recomendaciones y crear cursos de mejoras. • Vigilar el cumplimiento de las políticas internas de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la contratación y entrenamiento de empleados en cada una de las áreas de la empresa. • Desarrollar e implementar estrategias organizacionales a corto y largo plazo para garantizar el mejoramiento continuo de la fábrica. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Ingeniero en minas, administración y Geología		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Conocimiento y manejo de proyectos mineros. • Experiencia en fabricación y comercialización de explosivos. • Conocimientos técnicos y prácticos en maquinaria de elaboración de explosivos. 		
Experiencia mínima:	5 años	Género:	M-F
		Edad:	26-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de su equipo • Pensamiento Estratégico 	Liderazgo	Empowerment

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3.3
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE SECRETARIA


EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Secretaria
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE002S
Reporta a:	Gerente General.
Supervisa a:	Nadie
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de proporcionar apoyo logístico al Gerente General, mediante el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidas por la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los documentos emitidos por la gerencia. • Elaborar oficios, comunicaciones, memorándums para tramitarlos en las áreas de la empresa que corresponda. • Llevar un seguimiento de la respuesta a los oficios y comunicaciones emitidas por la empresa. • Atender de forma personalizada a los usuarios o personas que necesiten de los servicios de la empresa. • Mantener y custodiar el archivo de la gerencia. • Elaborar y mantener actualizada la base de datos de los contactos de la agenda de EXPLOCEN C.A. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores. 	

PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Secretaria Ejecutiva.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Relaciones Humanas • Redacción comercial y técnicas de archivo. • Manejo eficiente de útiles de oficina. 		
Experiencia mínima:	2 años	Género:	M-F
		Edad:	23-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Relaciones humanas • Autonomía • Colaboración • Dinamismo 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3. 4


JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiente
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE003CRSA
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Talento Humano Jefe de Operaciones Jefe de Control de Calidad
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de dirigir, coordinar, supervisar, formular y proponer políticas y normas para el desarrollo de actividades con la finalidad de preservar el medio ambiente bajo un criterio de responsabilidad social.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar programas y proyectos de desarrollo para el sector en el que se encuentra la empresa de manera que se mantenga una relación armoniosa con los habitantes.• Proponer y supervisar el cumplimiento de normas legales para evitar daños ambientales.• Realizar una evaluación sobre el impacto ambiental que la empresa ocasiona en el sector de influencia.	

<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Ingeniero en Medio Ambiente, Biología o Sociología.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Relaciones comunitarias y conflictos mineros. • Gestión ambiental y responsabilidad social. • Utilización del Know How técnico. 		
Experiencia mínima:	5 años	Género:	M-F
		Edad:	28-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento lógico • Planificación y organización • Impacto e influencia • Comunicación efectiva • Preocupación ambiental • Credibilidad técnica 		

Elaborado por: La tesista


FORMATO 3.5
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE CONTADOR GENERAL

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Contador General
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE004CG
Reporta a:	Gerente General, Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Auxiliares Administrativos
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de planificar, dirigir y definir políticas y procesos financieros y de control interno a fin de proporcionar información a la gerencia para una oportuna toma de decisiones.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Examina y analiza documentos que se le asignen. • Preparar estados financieros • Elaborar rol de pagos • Elaborar comprobantes de movimientos contables. • Emitir cheques para el pago de proveedores • Realizar transferencias bancarias. • Llevar el control de cuentas por pagar • Preparar cuadros y proyecciones sobre la parte contable de la empresa. • Desarrollar sistemas contables necesarios para el control financiero de la empresa. • Codificar las cuentas de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> Idiomas: Español, Inglés. Experiencia en el manejo del Sistema Tributario y NIF's 		
Experiencia mínima:	3 años	Género:	M-F
		Edad:	27-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Ética Compromiso con la calidad de trabajo Sencillez Adaptación al cambio Perseverancia en la consecución de objetivos Integridad Iniciativa Conciencia Organizacional Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad tecnológica Cálculo y análisis Planificación y control Toma de decisiones Orientación al logro de objetivos Rigor profesional 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3. 6
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE JEFE DE TALENTO HUMANO


EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Jefe de Talento Humano
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE005JTH
Reporta a:	Gerente General, Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiental.
Supervisa a:	Jefe de Operaciones. Obreros de Planta Jefe de control de calidad. Cocineras Contador General Personal de limpieza Secretaria Guardias Supervisores. Choferes.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de los procesos en la gestión del talento humano a fin de garantizar el bienestar del personal, el cumplimiento de las obligaciones laborales y los objetivos organizacionales.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y gestionar las plantillas del personal • Administrar y controlar el personal existente. • Elaborar y comunicar informes sobre el desempeño laboral de los empleados. • Dirigir, gestionar y controlar la elaboración de políticas, planes y programas orientados a mantener la calidad de vida del trabajador en la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente y realizar actividades de cumplimiento y control de las mismas. • Desempeñar las funciones afines al cargo que se le asignen. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Gestión y dirección de equipos efectivos de trabajo. • Motivación y desarrollo de personal • Formación en normativa laboral y relaciones laborales. 		
Experiencia mínima:	2 años	Género:	M-F
		Edad:	26-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Capacidad de planificación y organización. 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3.7


JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Jefe de Control de Calidad
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE006JCC
Reporta a:	Gerente General, Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiental, Jefe de Talento Humano.
Supervisa a:	Jefe de Operaciones. Obreros.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de planificar, dirigir y controlar labores de investigación y control de calidad a fin de mejorar continuamente el producto y los procesos de producción.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Asegurar de que se implemente y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.• Verificar el cumplimiento de buenas prácticas manufactureras en todos los procesos del área operativa.• Controlar el cumplimiento de procesos ambientales para preservar el medio ambiente.• Realizar informes sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad implementado.• Entrenar al personal a cargo sobre el proceso de fabricación de explosivos.• Verificar la calidad de los explosivos fabricados.	

<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Licenciatura en Química Pura, Química industrial o afines		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Manejo de procesos manufactureros en explosivos. • Formación técnica en Control de Calidad 		
Experiencia mínima:	2 años	Género:	M-F
		Edad:	26-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Capacidad de planificación y organización. • Gestión de calidad. • Análisis y seguimiento de procesos. 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3. 8
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE JEFE DE OPERACIONES


EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Jefe de Operaciones
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE007JO
Reporta a:	Gerente General, Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiental, Jefe de Talento Humano, Jefe de Control de Calidad
Supervisa a:	Supervisor de Áreas Operativas Obreros.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de planificar, dirigir y controlar los procesos productivos de la empresa para garantizar el cumplimiento de metas.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar el cumplimiento de todas las normas de seguridad en el área operativa. • Administrar los recursos asignados para la fabricación de explosivos. • Supervisar y llevar un control del inventario de productos elaborados. • Generar estrategias para mantener un proceso productivo eficiente. • Coordinar la elaboración correcta de turnos de trabajo para los empleados. • Controlar procesos de entrega y transporte de productos terminados. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores. 	

PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Ingeniería Industrial.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español, Inglés. • Experiencia en cargos relacionados a áreas de operación, centros de despacho, distribución de productos y logística. 		
Experiencia mínima:	3 años	Género:	M-F
		Edad:	28-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Capacidad de planificación, organización y solución de problemas. • Dinamismo. 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3.9


JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE SUPERVISOR DE ÁREAS OPERATIVAS

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Supervisor de Áreas Operativas
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE008SAO
Reporta a:	Gerente General, Coordinador de Responsabilidad Social y Ambiental, Jefe de Talento Humano, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Operaciones.
Supervisa a:	Obreros.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de supervisar y controlar el trabajo de los operarios en las distintas áreas operativas con la finalidad de garantizar el cumplimiento de metas establecidas.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Controlar que el personal a su cargo desempeñe adecuadamente sus tareas.• Llevar un control del número de empleados que trabajan diariamente en el área operativa.• Supervisar el manejo correcto de la maquinaria utilizada en la fabricación de explosivos.• Controlar la limpieza y el orden del área de producción.• Verificar que la materia prima recibida reúna los parámetros de calidad acordados.• Desempeñar las funciones afines al cargo que le asignen sus inmediatos superiores.	

PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Tercer Nivel		
	Especialización: Tecnólogo Industrial		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Experiencia en el sector manufacturero de explosivos. • Experiencia en control y manejo de personal. 		
Experiencia mínima:	3 años	Género:	M-F
		Edad:	27-35
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación eficaz • Esfuerzo Físico • Liderazgo • Capacidad de organización • Responsabilidad • Dinamismo 		

Elaborado por: La tesista


FORMATO 3. 10
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE OBRERO DE PLANTA

EXPLOCEN C.A	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
	
Nombre del cargo:	Obrero de Planta
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE009OP
Reporta a:	Supervisor de Área Operativa.
Supervisa a:	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de desarrollar con esfuerzo, dedicación y cuidado las actividades encomendadas por el supervisor de área bajo parámetros de responsabilidad y efectividad.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con eficiencia y responsabilidad sus funciones en el área de trabajo. • Dar un manejo adecuado a la maquinaria de trabajo que se utiliza en el proceso de fabricación de explosivos. • Trabajar bajo el cumplimiento de políticas de seguridad de la empresa. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asigne su superior. 	
PERFIL REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Bachiller
	Especialización: Cualquier especialidad.
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Experiencia en el sector manufacturero

	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación del medio ambiente. 		
Experiencia mínima:	1 año	Género:	M
		Edad:	21-45
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación eficaz • Esfuerzo Físico • Responsabilidad 		

Elaborado por: La tesista


FORMATO 3. 11
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE COCINERA

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Cocinera
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE010C
Reporta a:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de la preparación de toda clase de alimentos para el personal de EXPLOCEN C.A bajo estrictas normas de seguridad e higiene.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar el servicio de alimentación para todo el personal de la empresa en los horarios de refrigerio (10H00) y almuerzo (12H30) • Preparar los alimentos previa la aprobación del menú por parte de su jefe inmediato. • Elaborar y solicitar de manera semanal la compra de alimentos que se requieran para la preparación de alimentos. • Poner en práctica las normas establecidas sobre higiene personal con la finalidad de salvaguardar la salud de los empleados. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asigne su inmediato superior. 	

PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Educación Primaria		
	Especialización: No necesita especialización.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Manejo de equipos industriales de cocina • Conocimiento de técnicas básicas para la preparación de alimentos. • Conocimiento de normas de higiene y conservación de alimentos. 		
Experiencia mínima:	1 año	Género:	F
		Edad:	21-45
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación eficaz • Limpieza y orden • Minuciosidad en la preparación de alimentos. 		

Elaborado por: La tesista


FORMATO 3. 12
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE CHOFER

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Chofer
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE011CH
Reporta a:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de la trasladar los productos terminados (explosivos) en buenas condiciones y en los camiones de la empresa a los diferentes lugares que se hayan especificado con los clientes.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar los productos a los puntos indicados y en el momento en el que la empresa lo requiera. • Verificar que el vehículo proporcionado por la empresa cuente con la documentación actualizada y necesaria con la finalidad de prevenir incidentes. • Solicitar de manera oportuna a la empresa los combustibles y lubricantes que requiera el vehículo. • Cuidar el vehículo durante el tiempo que lo esté utilizando. • Retirar y guardar el vehículo como se le indique al iniciar sus actividades. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asigne su inmediato superior. 			
PERFIL REQUERIDO			
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Bachiller y Chofer Profesional.		
	Especialización: Cualquier especialidad.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Poseer licencia de Conducción tipo E • Conocimiento generales de mecánica • Conocimiento leyes de tránsito. 		
Experiencia mínima:	1 año	Género:	M
		Edad:	24-45
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Autonomía • Colaboración • Dinamismo • Discreción 		

Elaborado por: La tesista


FORMATO 3. 13
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE PERSONAL DE LIMPIEZA

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Personal de Limpieza
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE012PL
Reporta a:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de mantener el orden y la limpieza de las instalaciones de la empresa, haciendo uso adecuado de los materiales que se le entreguen.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las áreas que la empresa le asigne. • Verificar que el sanitario se encuentre dotado de los elementos necesarios para su uso. • Solicitar oportunamente el material que requiera para la limpieza de la empresa. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asigne su inmediato superior. 	
PERFIL REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Educación Primaria
	Especialización: No necesita especialidad.
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Experiencia en puestos similares

Experiencia mínima:	1 año	Género:	M-F
		Edad:	21-45
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Limpieza y orden • Colaboración • Trabajo en equipo • Dinamismo • Disposición 		

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3. 14
JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE GUARDIA

EXPLOCEN C.A 	FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Nombre del cargo:	Guardia
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	FE013G
Reporta a:	Jefe de Talento Humano
Supervisa a:	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Realizar actividades de vigilancia, prevención, inspección y detección de anomalías al interior de la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar y reportar acciones sospechosas a su inmediato superior. • Registrar novedades en el tiempo cumplido e informar anomalías. • Velar por el mantenimiento y el orden en actividades de la empresa. • Registrar la entrada y salida de los empleados de la empresa y visitantes. • Verificar que los empleados que ingresen a la empresa no estén en estado etílico. • Desempeñar las funciones afines al cargo que le asigne su inmediato superior. 	
PERFIL REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido:	Nivel educativo mínimo: Título de Bachiller
	Especialización: No necesita especialidad.
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Español • Experiencia en el puesto • Conocimiento de normas de seguridad.

Experiencia mínima:	1 año	Género:	M
		Edad:	23-45
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso con la calidad de trabajo • Sencillez • Adaptación al cambio • Perseverancia en la consecución de objetivos • Integridad • Iniciativa • Conciencia Organizacional • Responsabilidad Social 		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Discreción • Colaboración • Relaciones humanas • Dinamismo • Trabajo en equipo. 		

Elaborado por: La tesista


3.3.5. Propuesta de Plan de Reclutamiento por Competencias

La propuesta de un plan de reclutamiento por competencias es importante para plantear procesos estratégicos, es así que la finalidad de este trabajo es dar a conocer a los directivos de la empresa lo esencial de contar un modelo por competencias en todo el proceso de gestión del talento humano. De esta manera se presentará algunos métodos para el reclutamiento de personal.

El plan de reclutamiento por competencias proporciona una alternativa para la gerencia debido a que una buena selección de personal resultado de un proceso de reclutamiento

eficaz va a permitir que se contrate personal calificado para cada puesto de trabajo, debido a que se contara con personal calificado y dotado de varias competencias que garantice el desarrollo exitoso de sus funciones. Dicho esto planteamos el siguiente formato de descripción de actividades y flujograma para el proceso de reclutamiento por competencias.

FORMATO 3. 15
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

EXPLOCEN C.A 		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar las necesidades de talento humano.	Cliente interno de EXPLOCEN C.A	Obtener los requerimientos de personal en las áreas de trabajo para cubrir las vacantes.
2	Llenar requisición del personal.	Cliente interno de EXPLOCEN C.A	Implantar requisitos básicos de los candidatos.
3	Receptar requisición	Jefe de talento humano	Complementar los datos que se requieren en el formato de requisición de personal.
4	Analizar requerimiento	Jefe de talento humano	Revisar si cumple las necesidades de información

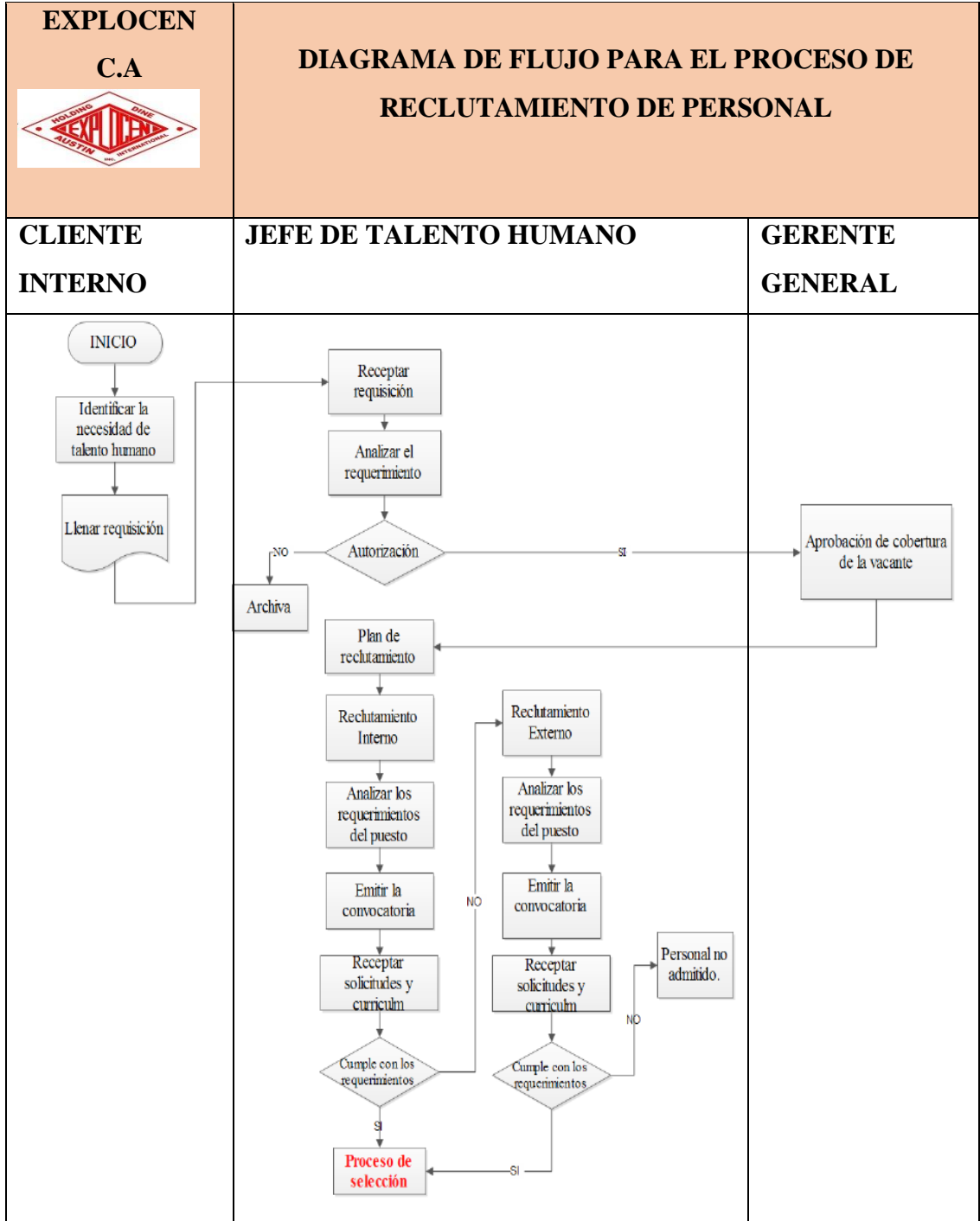
5	Aprobación de la cobertura de vacante.	Gerente General	Autorización de la solicitud de búsqueda de talento humano.
6	Aplicación del plan de reclutamiento	Jefe de talento humano	Inicia el programa de reclutamiento para atraer a postulantes para cubrir la vacante.
7	Reclutamiento interno o externo	Jefe de talento humano	Se procede a la búsqueda de talento humano dentro o fuera de la empresa.
8	Analizar los requerimientos del puesto	Jefe de talento humano	Revisión de los perfiles de puestos.
9	Emitir la convocatoria	Jefe de talento humano	Dar a conocer las exigencias del puesto mediante una convocatoria.
10	Receptar solicitudes y curriculum	Jefe de talento humano	Se recepta todas las solicitudes y curriculum de los postulantes al puesto.
11	Verificar si se cumplen los requerimientos del puesto.	Jefe de talento humano	Se realiza un análisis para verificar si los postulantes cumplen con el perfil de puestos.

FUENTE: MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La Tesista

FORMATO 3. 16

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



FUENTE: MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La tesista

3.3.5.1. Plan de Reclutamiento


En la empresa en la que se está desarrollando la tesis se ha podido identificar que los procesos de reclutamiento de personal se lo realiza de manera tradicional, es decir sin basarse en las competencias necesarias que requiere la vacante. Por tanto la empresa no cuenta con un formato de solicitud de empleo por competencias, lo mismo que en un futuro puede acarrear una serie de inconvenientes con el desempeño laboral del personal.

Después de haber conocido la situación actual de este proceso en la empresa se procede a presenta la propuesta de solicitud de trabajo de manera que la fábrica EXPLOCEN C.A facilite sus procesos de reclutamiento, este requerimiento lo podemos apreciar en los formatos propuestos para la solicitud de empleo, junto con un modelo de curriculum vitae.

La solicitud de empleo va a permitir obtener una introducción sobre el posible candidato, además de representar información para la base de datos de la empresa. Como parte de un proceso de reclutamiento es indispensable la recepción de carpetas, procedimiento que se realizará en base a los perfiles previamente definidos por las competencias.


FORMATO 3. 17

SOLICITUD DE EMPLEO PARA LA EMPRESA EXPLOCEN C.A

EXPLOCEN C.A 		SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	
Nombre del postulante:			
Fecha de nacimiento			
Cédula de Identidad			
Dirección domiciliaria			
Teléfono de contacto			
Nivel de instrucción			
Título Académico			
Institución/cursó sus estudios secundarios			
Universidad en la que cursó sus estudios			
Año de graduación			
Área de competencia solicitada (elegir solo una)			
Contador General		Supervisor de áreas operativas	
Secretaria		Obrero de planta	X
Jefe de Talento Humano		Cocinera	
Coord. de responsabilidad social y ambiental		Personal de limpieza	
Jefe de control de calidad		Chofer	
Jefe de Operaciones		Guardia	
<hr/> Fecha (día/mes/año)		<hr/> Firma del Postulante	

Elaborado por: La tesista

FORMATO 3. 18
PRESENTACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE PARA LA EMPRESA
EXPLOCEN C.A

EXPLOCEN C.A 		CURRÍCULUM VITAE ACTUALIZADO AL ___/___/___ (DIA/MES/AÑO) <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center;"> FOTOGRAFIA </div>	
ANTECEDENTES PERSONALES			
Nombres:			
Apellidos:			
Fecha de nacimiento:			
Nacionalidad :			
Cédula de Identidad:			
Dirección domiciliaria:			
Teléfono de contacto:			
Nivel de instrucción:			
Título Profesional:			
NIVEL ACADÉMICO			
Estudios		Año de egreso	Establecimiento Educativo
Escuela:			
Colegio :			
Universidad:			
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN			
Fecha	Número de horas	Nombre del curso	Institución Capacitadora

EXPERIENCIA LABORAL		
1	Nombre de la empresa:	
	Dirección :	
	Cargo desempeñado:	
	Descripción de responsabilidades:	
	Tiempo de trabajo en la institución:	
2	Nombre de la empresa:	
	Dirección :	
	Cargo desempeñado:	
	Descripción de responsabilidades:	
	Tiempo de trabajo en la institución:	
3	Nombre de la empresa:	
	Dirección :	
	Cargo desempeñado:	
	Descripción de responsabilidades:	
	Tiempo de trabajo en la institución:	
TRABAJOS QUE RESPALDAN LA COMPETENCIA SOLICITADA		
Fecha	Empresa	Cargo

REFERENCIAS PROFESIONALES

Se requiere de la información de tres personas que se relacionen con la actividad que haya realizado para respaldar la competencia que solicita.

Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos

REFERENCIAS PERSONALES

Se requiere de la información de tres personas que den fe de conocerlo/la

Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos

OTROS

Competencias que desee destacar sobre Ud. en el desempeño de su trabajo.

✓
✓

Elaborado por: La tesista


Reclutamiento interno

También hemos visto que los candidatos para ocupar una determinada vacante pueden estar o no empleados en la misma empresa, de esta manera se explica que se puede realizar dos tipos de reclutamiento el interno y el externo.

Es importante tomar en cuenta que el personal de EXPLOCEN C.A es amplio, sin embargo está empresa desvaloriza a su recurso humano, sin antes analizar si algún empleado puede cubrir la vacante, por ello es importante que la fábrica empiece con un proceso de reclutamiento interno y después de agotar esta posibilidad buscar talentos en el mercado laboral.

De esta manera se da un ejemplo de un formato mediante el cual se pueda reclutar personal interno y que está detallado en el siguiente formato tomando como ejemplo la vacante de jefe de operaciones; este tendrá que especificar un periodo de postulación y características del puesto, este anuncio deberá colocarse en lugares visibles de manera que puedan observar todo el personal.

FORMATO 3. 19
EJEMPLO DE CONVOCATORIA PARA RECLUTAMIENTO INTERNO
POR COMPETENCIAS

<p>EXPLOCEN C.A</p> 	<p>CONVOCATORIA PARA CUBRIR LA VACANTE DE JEFE DE OPERACIONES</p>
<p>Latacunga, ____ de ____ de ____.</p>	
<p>La empresa EXPLOCEN C.A, solicita a todo el personal que desee postularse para cubrir el puesto de JEFE DE OPERACIONES, el mismo que será el responsable de planificar, dirigir y controlar los procesos productivos de la empresa para garantizar el cumplimiento de metas, potencialice sus valores y tenga todas las ganas de salir en adelante.</p> <p>Las principales competencias que se requieren son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética ✓ Compromiso en calidad de trabajo ✓ Adaptación al cambio ✓ Perseverancia en consecución de objetivos ✓ Integridad ✓ Iniciativa ✓ Conciencia Organizacional ✓ Responsabilidad Social ✓ Liderazgo ✓ Pensamiento estratégico ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo ✓ Capacidad de planificación, organización y solución de problemas. 	
<p>NOTA: la fecha máxima de postulación será 30 días a partir de la publicación de la convocatoria.</p>	

Elaborado por: La tesista

Reclutamiento externo

En el momento en que EXPLOCEN C.A opte por el proceso de reclutamiento externo lo puede hacer incluso atrayendo personal a nivel nacional de acuerdo a la vacante disponible y a la trayectoria de la empresa. Sin embargo en la propuesta únicamente se hará hincapié en el reclutamiento externo local que de una u otra manera beneficia al sector donde está ubicada la fábrica.

Es necesario tomar en cuenta que el proceso de reclutamiento externo utiliza más recursos económicos que el reclutamiento interno tal como lo habíamos visto en el Capítulo I. Pero a pesar de esta desventaja es posible también convertir este proceso en orígenes relativamente menos costoso de la siguiente manera:

- ✓ Recomendación de empleados actuales
- ✓ Reclutamiento virtual
- ✓ Base de datos de candidatos
- ✓ Anuncios en diarios y revistas especializadas.


Para reclutar personal en medios de comunicación como anuncios en periódicos o vía on-line que son recursos muy económicos, es importante que el anuncio sea claro, directo y sobretodo incluir la imagen de la empresa son una excelente presentación y contenido. Es así que el modelo de anuncio que se propone va a contener:

- ✓ Definición de la empresa. Ubicación, nombre
- ✓ Descripción de la Posición.- Contenido, lugar de trabajo, responsabilidades.
- ✓ Requisitos Excluyentes y no excluyentes
- ✓ Indicaciones del puesto.- Lugar y hora de recepción de datos.

A continuación se presenta la propuesta de un anuncio de trabajo tomando como ejemplo la vacante de una secretaria.

FORMATO 3. 20

ANUNCIO PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

EXPLOCEN C.A. 	ANUNCIO DE EMPLEO
<p>Requiere incluir a su equipo de trabajo a una secretaria cuya misión va ser el apoyo logístico y la comunicación interna y externa, colaborando en las labores administrativas con la recepción de llamadas, correspondencia, archivo de documentación, entre otras.</p> <p>La empresa se orienta a una profesional con 2 años de experiencia laboral, graduada en la carrera de secretariado ejecutivo o carreras afines, se requiere un buen dominio del idioma inglés y herramientas informáticas.</p> <p>El puesto de trabajo implica un desafío profesional en nuestra empresa, integrará un equipo de trabajo efectivo que se desenvuelve en un excelente ambiente de trabajo y los beneficios de ley para la remuneración.</p> <p>Se le pide de la manera más comedida que si está interesada llene el formulario de hoja de vida que está disponible en la página www.explocen.com hasta el día 25 de marzo del año 2016</p>	

Elaborado por: La tesista


3.3.6. Propuesta de un Plan de Selección por Competencias

La finalidad del desarrollo de la tesis es que la organización trabaje bajo un enfoque de gestión por competencias, de manera que pueda identificar en sus colaboradores los comportamientos que garanticen un alto desempeño laboral y por ende el éxito en la realización de sus actividades.

Es así a continuación se procede a exponer el proceso de selección de personal para EXPLOCEN C.A, el mismo que se detalla las siguientes tablas.

FORMATO 3. 21

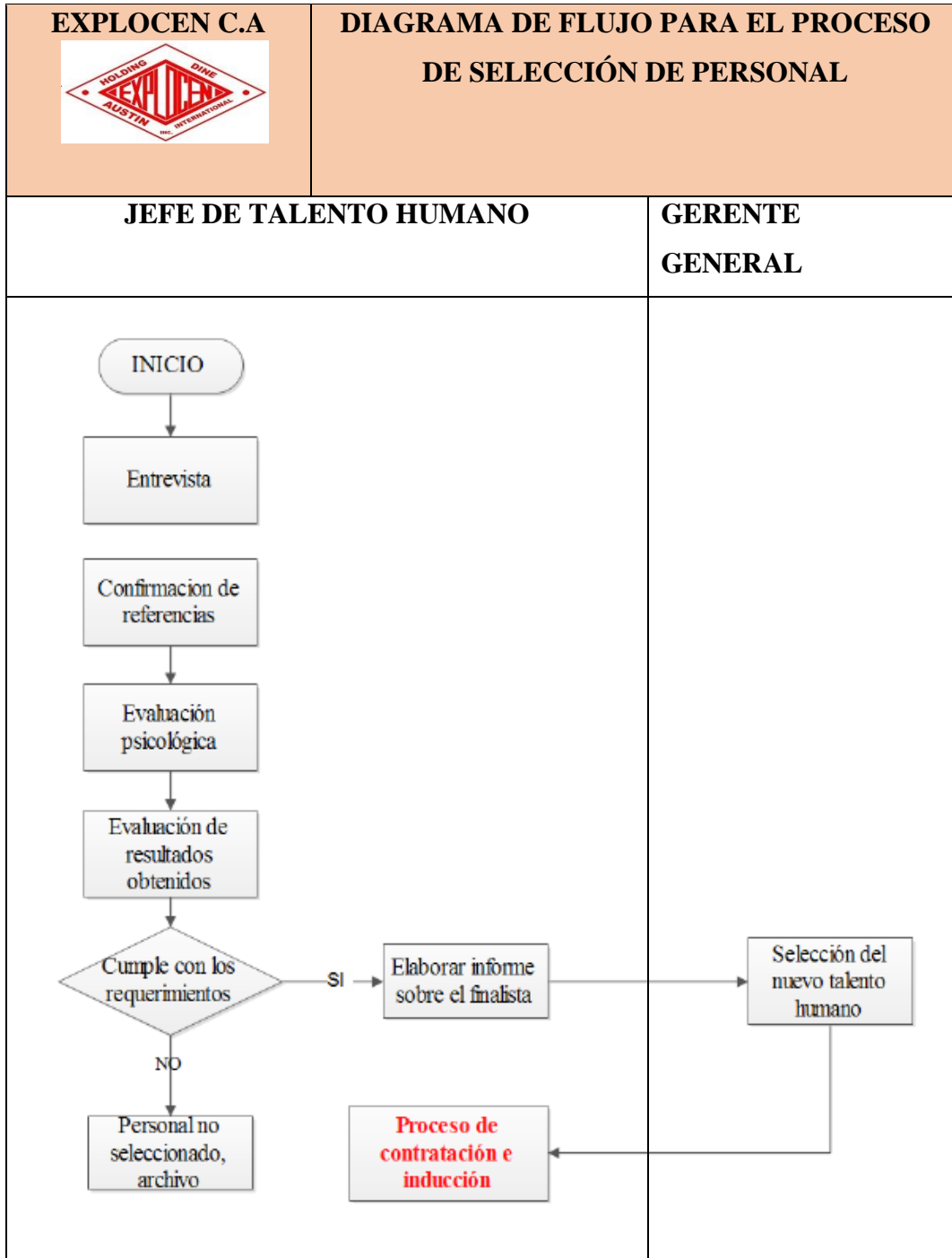
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

EXPLOCEN C.A 		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Entrevista	Jefe de talento humano	Elabora las preguntas de la entrevista y el método de calificación.
2	Confirmación de referencias	Jefe de talento humano	Realiza llamadas a las referencias de los postulantes para confirmar la información entregada.
3	Evaluación psicológica	Jefe de talento humano	Realiza una evaluación para conocer características de la personalidad del postulante.
4	Evaluación de resultados obtenidos	Jefe de talento humano	Se realiza una evaluación sobre las puntuaciones obtenidas en las pruebas anteriores.
5	Verificación de cumplimiento de requisitos	Personal de EXPLOCEN C.A	Verifica nuevamente que el postulante cumpla con los requisitos del puesto.
6	Elaboración de informe sobre finalistas.	Jefe de talento humano	Se elabora un informe detallado sobre los finalistas y se presenta al Gerente general.
7	Selección del nuevo talento humano	Jefe de talento humano	Analiza las puntuaciones finales y selecciona al ganador.

FUENTE MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La Tesista

FORMATO 3. 22
DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL



FUENTE: MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La Tesista

3.3.6.1. Proceso para la selección de personal por competencias.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal inician a partir de la necesidad de cubrir una vacante por diferentes causas, ya sean éstas por sustitución de empleados por rendimiento, renuncia, jubilación, entre otras que obligan a que la empresa contrate nuevo personal.

A partir de concluir con el proceso de reclutamiento de personal se llevará a cabo el proceso de selección que consta de los siguientes pasos:


Entrevista inicial

Esta técnica tiene como objetivo conocer a breves rasgos al postulante a través de preguntas que contribuyan a indagar sobre su experiencia laboral, averiguar las competencias de la persona, además permite confirmar que el candidato cumpla los requisitos de titulación, experiencia, idioma; es decir requisitos específicos.

A través de esta primera entrevista se obtiene una lista de finalistas que posteriormente conformarán las personas que continúen con la entrevista por competencias, la misma que requiere de un mayor grado de preparación y tiempo. Así se empieza a complementar la información para la preparación de la entrevista, para lo cual se proporciona una guía para este proceso.

FORMATO 3. 23

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

EXPLOCEN C.A 		FORMATO DE PREPARACION PARA LA ENTREVISTA	
Fecha:	____/____/____	Nombre del encuestador:	
		Puesto:	
TEMAS A RELEVAR		COMENTARIOS	
Información básica			
Lugar de residencia			
Disponibilidad para viajar			
Movilidad propia			
Estado civil			
Número de hijos			
Estudios (formales y otros)			
Nivel de estudios alcanzado.			
Por qué eligió la carrera,			
Desempeño estudiantil (tiempo y notas en durante la carrera).			
Materias preferidas.			
Cursos y seminarios que se relacionen con el puesto.			
Idiomas.			
Historia laboral			
Empresas en las que ha trabajado			
Puestos y funciones desempeñadas			

<p>Salario</p> <p>Motivo de cambio de trabajo.</p> <p>Trayectoria laboral</p> <p>Antigüedad en el empleo actual.</p> <p>Tiempo de desempleo</p> <p>Relaciones interpersonales que ha desarrollado con los jefes.</p>	
Experiencia para el puesto	
Que experiencia contribuye para desempeñar el puesto de la vacante.	
Motivación para el puesto	
Tipo de motivación sobre la cual ha trabajado: Económica, profesional, etc.	
Relaciones interpersonales	
En función del perfil que se busca, como es el nivel de adaptación del candidato.	
Habilidades gerenciales	
Experiencia en conducción de equipos de trabajo, estilo de conducción y procesos adoptados.	
Apariencia exterior	
Aspectos físicos y modales.	
Actitud general: Seguro, tímido, agresivo, pacífico, etc.	

Adaptado de: ALLES, Martha, (2010)

Elaborado por: La tesista

Confirmación de referencias por competencias

En esta etapa el jefe de talento humano de EXPLOCEN C.A que es el encargado de estos procesos deber revisar y constatar las referencias que el postulante colocó en el formato de curriculum y tratar en lo posible de comunicarse con el jefe inmediato del postulante en sus antiguos trabajos, de manera que pueda preguntar a cerca del desempeño del puesto haciendo énfasis en las competencias que desea evaluar.

Entrevista por competencias

Este proceso consiste en establecer un diálogo con el postulante, el mismo que debe estar guiado por una serie de preguntas correctamente formuladas para descubrir sus competencias. Es importante recalcar que el éxito de esta entrevista va a depender de la manera de preguntar y del saber escuchar las respuestas. Es por estas razones que es necesario formular preguntas fáciles de entender y sobretodo evitar que las respuestas puedan coincidir. Por todo lo mencionado se ha visto necesario que para garantizar el éxito de la entrevista se va a seguir los siguientes pasos:


- ✓ Preparación de la entrevista
- ✓ Desarrollo de la entrevista.

Preparación de la entrevista

Se sugiere que antes de realizar la entrevista, es necesario pasar por un proceso de preparación debido a que es importante darse un tiempo en la revisión del Curriculum Vitae del postulante analizando si tiene un gran deseo de incorporarse o no. Además la persona que va a realizar la entrevista debe tener conocimientos precisos sobre los objetivos organizacionales, perfil del puesto, ser capaz de organizar un tiempo y un lugar adecuado para realizar esta actividad.

Es importante preparar preguntas que contribuyan en la identificación de competencias, razón por la que se puede utilizar el ejemplo de preguntas que se ha estructurado en el siguiente formato.

FORMATO 3. 24
EJEMPLO DE PREGUNTAS QUE PERMITAN AVERIGUAR LAS
COMPETENCIAS DEL POSTULANTE

EXPLOCEN C.A		PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DEL POSTULANTE	
			
Fecha:	____/____/____	Nombre del postulante	
		Vacante:	
PREGUNTAS		DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA DEL POSTULANTE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su reacción, cuándo tiene que enfrentar algo nuevo en su trabajo? Puede relatarme una situación como ejemplo. 2. Frente a esta u otras situaciones, ha planteado una propuesta. ¿cómo pensaba que le iba a ir y cómo realmente le resultó? 3. ¿Cuándo Ud. tiene un problema laboral complejo, siente que puede resolverlo? Puede darme un ejemplo. 		<p style="text-align: center;">Después de realizar la entrevista una de las conclusiones favorables sobre la competencia puede ser:</p> <p>El postulante tiene confianza en sí mismo, está convencido de que puede realizar con éxito la tarea tomando decisiones acertadas para la solución de dificultades que se presenten.</p>	

<p>4. Relátame una situación que Ud. considere muy difícil o imposible de resolver. ¿Pensó que de todos modos Ud. lo podía resolver?</p> <p>5. Frente a la situación anterior y suponiendo que le haya resuelto. Por qué llegó a pensar que era tan difícil darle una solución.</p>	<p>Esto incluye abordar nuevos retos con una actitud de confianza y con la posibilidad de entregar puntos de vista.</p>
---	---

Adaptado de: ALLES, Martha, (2010), Diccionario de preguntas, gestión por competencias.

Elaborado por: La tesista


Desarrollo de la entrevista

Este proceso permite registrar toda la información posible, debido a que esto va a facilitar la elaboración de informes finales que van a contribuir a la seleccionar la persona más idónea para ocupar la vacante.

Después de haber aplicado la entrevista se debe presentar un informe en el cual se detallan los resultados de la misma. A continuación se presenta el siguiente formato como guía para este registro.

FORMATO 3. 25

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

EXPLOCEN C.A 	FORMATO PARA EL REGISTRO DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
Fecha:	
Entrevistado:	
Edad :	
Título :	
Idiomas que domina:	
Puesto requerido:	
TRABAJO ACTUAL O ÚLTIMO	
Empresa:	
# de empleados:	
Cargo que desempeñaba:	
Principales funciones:	
Años de experiencia laboral:	
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE PARA EL CARGO AL QUE SE POSTULA	
Tipo de empresa:	
Funciones:	

# de años:				
NIVEL DE EDUCACIÓN				
Primaria				
Secundaria				
Universitaria:				
Postgrado:				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
DOMICILIO				
Lugar de residencia:				
Disponibilidad para viajar:				
Movilidad propia				
Estado civil				
Número de hijos				
COMENTARIOS FINALES				
Presentación general:				
Expresión Verbal				
COMPETENCIAS EVIDENCIADAS				
		Grado	No evidencia	

Número	Requeridas por el perfil del puesto	A	B	C	D	
Competencias Generales						
1						
2						
3						
Competencias Específicas						
1						
2						
3						
Tomando en cuenta que		A: alto	B: bajo	C: mínimo necesario	D: insatisfactorio	
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO						
Económica			Buenas relaciones con el jefe			
Desarrollo de la carrera			Teme quedarse sin empleo			
Comentarios :						
ASPECTOS ECONÓMICOS						
Remuneración actual mensual				Remuneración anual		
Auto		Gasto en pagos de prestamos		Bonos		Otros
SI	NO					
CONCLUSIONES GENERALES:						

Responsable de la primera entrevista : _____	Fecha: _____	Responsable de la segunda entrevista : _____	Fecha: _____
--	------------------------	--	------------------------

Adaptado de: ALLES, Martha, (2010), Diccionario de preguntas, gestión por competencias.

Elaborado por: La tesista


Evaluación Psicológica

Las pruebas psicológicas arrojan un resultado a cerca de las perturbaciones del comportamiento de la persona y su relación con el desempeño del trabajo.

En este punto se sugiere a EXPLOCEN C.A la realización de un test de inteligencia que permita evaluar el potencial del candidato, es por eso que se adjunta en el formato a continuación una prueba psicológica que se ha elaborado con este fin.

FORMATO 3. 26

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA APLICADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

EXPLOCEN C.A 	EVALUACIÓN 1 TEST PSICOMÉTRICO WONDERLIC
Fecha:	
Nombre:	
Edad :	
Indicaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Por favor llene la evaluación sin tachones y con letra imprenta. • Lea las preguntas con cuidado y haga exactamente lo que se le pide. 	

Objetivo de la evaluación: Aprobar la habilidad individual para resolver problemas con varios tipos de preguntas.

Cosechar es lo opuesto a:

1. Obtener ____ 2. Animar ____ 3. Continuar ____ 4. Salir ____ 5. Sembrar

La respuesta correcta “Sembrar”. (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta). La palabra que es correcta esta numerada con el 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre paréntesis al final de la línea.

Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo:

La gasolina se vende por 23 ctvs. por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones? ()

La contestación correcta es 92 ctvs. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 ctvs. Entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

OBRAERO MENOR ¿Tiene estas palabras?

1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto ()

La contestación correcta es “no significa ni lo mismo ni lo opuesto” la que es el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el número “3” entre los paréntesis al final de la línea.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis.

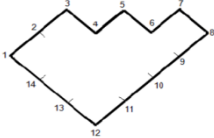
Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

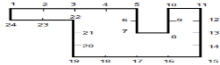
Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas las 50 preguntas, pero trate de contestar las más que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son más difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no pase por alto ninguno de ellas. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.

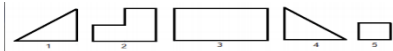
<p>Ahora ponga su lápiz sobre la mesa y espera el momento en el que el examinador le diga que empiece.</p> <p><i>No voltee la página hasta que el evaluador se lo indique.</i></p>		
1	El último mes del año es: 1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre	
2	CAPTURA es lo opuesto: 1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Ventar 5. Degradar	
3	La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	
4	La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	
5	Conteste SI O NO – si es que R.S.V.P significa “contestación necesaria”	
6	USUAL es lo opuesto de: 1. Rato 2. Habitual 3. Participar 4. Fardo 5. Cuadrilla	
7	¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?	
8	Fíjese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir? 8 4 2 1 ½ ¼ ¿	
9	CLIENTE PARROQUIANO --- Estas palabras tienen: 1. significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo Opuesto	
10	¿Qué palabra debajo está relacionada a oler como masticar los dientes? 1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio	
11	OTOÑO es lo opuesto de: 1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Otoño	

12	Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad ¿Cuántos pies viajarán en 10 segundos?											
13	3. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último?: 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos.											
14	REMOTO es lo opuesto de: 1. Recluido 2. Cerca 3. Lejos 4. Irreflexivo 5. Exacto											
15	Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?											
16	¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo? <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td>84721</td> <td>84721</td> </tr> <tr> <td>9210651</td> <td>9210561</td> </tr> <tr> <td>14201201</td> <td>14210210</td> </tr> <tr> <td>96101101</td> <td>96101060</td> </tr> <tr> <td>88884444</td> <td>88884444</td> </tr> </table> </div>	84721	84721	9210651	9210561	14201201	14210210	96101101	96101060	88884444	88884444	
84721	84721											
9210651	9210561											
14201201	14210210											
96101101	96101060											
88884444	88884444											
17	Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Siempre una Verbo frase tiene ____											
18	Un muchacho tiene 5 años y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad ¿Qué edad tendrá la hermana?											
19	SUS LOS --- Estas palabras tienen: 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto											
20	Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado: 1. ¿Verdadero? 2. ¿Falso? 3. ¿incierto? Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe.											
21	Un agente de negocios compró algunos carros por \$4000. El los vendió por \$5000, ganando 50\$ en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo la											

	transacción?	
22	.Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). Huevos ponen todas gallinas.	
23	Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos? a. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos b. De tal padre tal hijo c. Un error vale tanto como una milla d. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene e. Esas semillas de la misma fuente	
24	Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos perdió en cada día?	
25	LORENA ENCUESTA --- ¿Tiene esas palabras? 1. Un significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto.	
26	Asumiendo que los dos primeros enunciados ¿Es el ultimo? 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas en este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas son pacifistas en este cuarto	
27	En 30 días un muchacho ahorro \$100 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?	
28	INGENIOSO INGENUOSO --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo Opuesto	
29	Dos hombres cogieron 36 pescados; X capturó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados cogió Y?	

30	Un recipiente rectangular completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿Cuál es la profundidad del recipiente?	
31	Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros ¿Cuál debe ser el número? $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{12}$	
32	.Conteste las preguntas escribiendo SI o NO ¿A.D. significa “En el año de nuestro Señor”?	
33	.CENSOR CENSURA --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto.	
34	Una falda requiere $2 \frac{1}{4}$ yardas de material ¿Cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?	
35	Un reloj estaba exactamente a tiempo el mediodía del lunes. A las 2pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma ¿Nos puede decir cuánto se atrasó en $\frac{1}{2}$ hora?	
36	Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{5}$ de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada?	
37	¿Cuál es el siguiente número en esta serie? 1,5 25 125	
38	Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, las que se juntarán en cierta forma y para así formar un cuadro perfecto. Dibuje esa línea al unir dos de los números. Y luego escriba los números como respuesta. 	
39	Es el significado de las siguientes frases o enunciados:	

	<p>1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio</p> <p>Una escoba nueva limpia bien – zapatos viejos son confortables</p>	
40	¿Cuántos de los cinco nombres escritos abajo son los exactos duplicados de cada uno?	
41	<p>Dos de los siguientes proverbios tienen un significado similar. ¿Cuáles de ellos son?</p> <p>a. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana</p> <p>b. Quien roba un huevo también robará un buey</p> <p>c. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo</p> <p>d. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse</p> <p>e. Es imposible que eso pase</p>	
42	<p>Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirlos de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntado dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.</p> 	
43	<p>¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?</p> <p>10 1 .99 .33 11</p>	
44	<p>Los significados de las siguientes oraciones son:</p> <p>1. Semejantes 2. Contradictorios 3. No son iguales ni contradictorios</p> <p>Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez</p> <p>La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada</p>	
45	. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de manzanas a \$1,80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda ¿A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total?	
46	. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?	


	1. Colonia 2. Compañero 3. Bandada 4. Manojó 5. Constelación	
47	Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es: 1. verdadera 2. falsa 3. No muy cierta Algunos grandes hombres son ridiculizados. Yo he sido ridiculizado. Yo soy un hombre	
48	Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. "X" invierte \$4500, "Y" invierte \$3500 y "Z" invierte \$2000. Si las ganancias son de \$1500 ¿Cuánto menos recibe "X" de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?	
49	Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles cuatro son? 	
50	Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, una página contiene 1200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?	

Adaptado de: <http://www.testpersonalidad.com/test-psicologico-gratis.php>

Elaborado por: La tesista

Después de que el postulante ha finalizado la prueba, se debe emitir un informe sobre los resultados de la evaluación, por tal razón se adjunta un formato como ejemplo de un reporte psicométrico y cada uno de los elementos que debe reunir.

FORMATO 3. 27
REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

EXPLOCEN C.A 	REPORTE DE EVALUACIÓN PSICÓMETRICA
Convocatoria:	
Puesto:	
Nombre del candidato:	
Edad:	
Sexo:	
Fecha :	
Aspectos evaluados	
Prueba aplicada:	
Puntaje obtenido:	
Resultado:	
Observaciones :	
Sugerencias :	
Nombre del psicólogo:	
Cédula profesional:	
Firma :	

Fuente: AGUILAR, Jorge, (2010)


Elaborado por: La tesista

Elaboración del informe

El informe de la entrevista se presentará de manera que se recopile información de los postulantes basándose en los resultados que se obtuvieron de las entrevistas y evaluaciones psicológicas, para este aspecto se propone un formato en el que se llene todos los hallazgos encontrados del postulante así:

FORMATO 3. 28

INFORME DE EVALUACIONES DEL POSTULANTE

EXPLOCEN C.A. 	INFORME DE EVALUACIÓN DEL POSTULANTE
Nombre del postulante:	
Actitud sobre propuestas del evaluador:	
Modalidades operativas para enfrentarse a tareas asignadas:	
Fortalezas del postulante:	
Debilidades del postulante:	
Resultado de la evaluación 1:	
Resultado de la evaluación 2:	

Fuente: ALLES, Martha, (2010)

Elaborado por: La tesista

Selección del nuevo talento humano

En este punto se seleccionará ya al candidato más idóneo al puesto, para esto se debe realizar una reunión con el jefe de talento humano y con el supervisor de área de EXPLOCEN C.A, en la cual se expondrá la decisión de quién será el jefe inmediato y finalmente se elegirá al nuevo empleado basándose en los informes y sugerencias emitidas.

3.3.7. Contratación del Personal Seleccionado

Como último proceso de selección de personal tenemos la contratación el mismo que consta de varias etapas que lleva a cabo la empresa. En este punto se ha visto necesario hacer referencia al **Reglamento interno del trabajador de la fábrica EXPLOCEN**

C.A., que especifica lo siguiente: “La contratación de personal es responsabilidad del área de talento humano, en este proceso la persona seleccionada debe presentar los documentos en regla, para ser debidamente registrados y archivados en la carpeta del empleado”.

3.3.7.1. Realizar trámites de ingreso

Se debe comunicar al nuevo empleado la presentación de los documentos y los trámites pertinentes para el ingreso que exige EXPLOCEN C.A en su reglamento interno de trabajador.

La fábrica requerirá del seleccionado la siguiente documentación:

- a. Tener capacidad civil para obligarse y gozar de los derechos de ciudadanía, esto de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 35 del código de trabajo
- b. Poseer título académico superior en el caso de postulante a cargos administrativos, y título de bachiller para el área operativa y de servicios
- c. Certificado original de la residencia
- d. Llenar el formulario de lugar de residencia y números de contacto.
- e. Presentar 2 copias originales de los documentos personales
- f. Presentar por lo menos dos certificados de honorabilidad y certificados de trabajo que acrediten su experiencia laboral.
- g. Certificado de salud emitido por una dependencia pública o privada.
- h. Carnet de tipo de sangre.
- i. Dos fotos carnet.

3.3.8. Propuesta para la Inducción de Personal

Después de haber contratado al nuevo personal se inicia con la aplicación de un programa de inducción con la finalidad de que el empleado tenga orientación sobre la


empresa en general y el área de trabajo a la que pertenece en el caso de haberse seleccionado por reclutamiento externo. Mientras que si fue un aspirante interno se aplica una reinducción, en la cual se utilizará el mismo programa de inducción pero a breves rasgos.

Luego de realizar una introducción por conocedores del cargo, se propone el siguiente procedimiento que se ha diseñado para garantizar una inducción exitosa del personal nuevo, además el programa de inducción propuesto para EXLOCEN se basará en los siguientes aspectos que son importantes para que el empleado se adapte de manera rápida al puesto de trabajo:

- ✓ Creación de un ambiente favorable
- ✓ Planteamiento del programa de inducción
- ✓ Selección de compañeros guía
- ✓ Participación del nuevo empleado
- ✓ Folleto de inducción

FORMATO 3. 29

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO

EXPLOCEN C.A 		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO	
1	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
2	Asignar el lugar de trabajo para el nuevo empleado.	Jefe de talento humano	Determinar el lugar en el que el nuevo empleado va a recibir la inducción
3	Elegir un compañero guía	Jefe de talento humano	Se elige un compañero de trabajo que tenga la suficiente experiencia en el puesto de trabajo que va a desempeñar el nuevo empleado.
4	Entregar el folleto de inducción al compañero guía	Jefe de talento humano	Se entregara un folleto en el cual este especificado la temática a tratar con el nuevo empleado.
5	Realizar la inducción con la ayuda del folleto	Compañero guía	Seguir cada uno de los pasos que especifica el folleto de inducción.

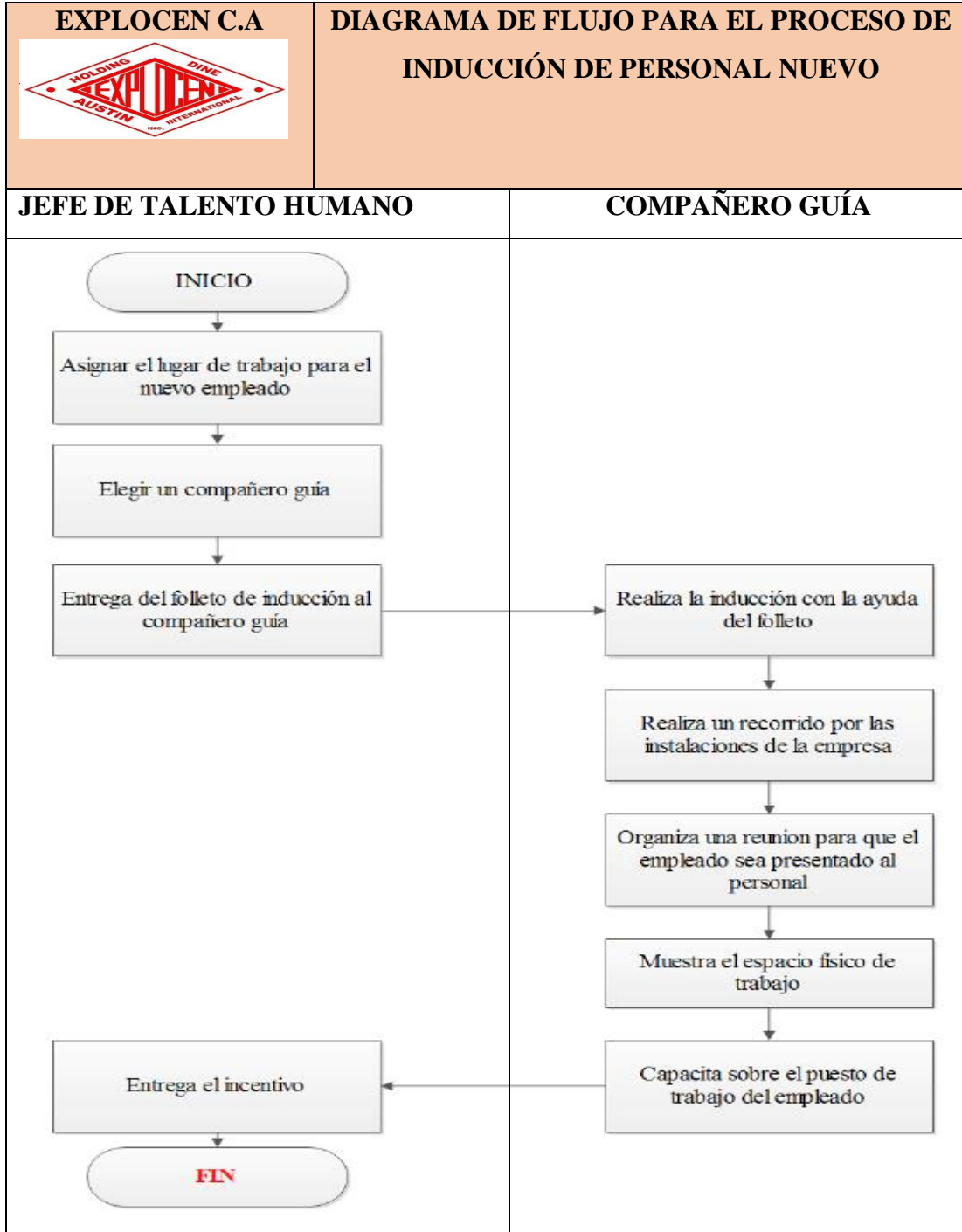
6	Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa	Compañero guía	Recorrer cada una de las instalaciones de la empresa, con la finalidad de que el nuevo empleado vaya familiarizándose con la misma.
7	Mostrar el espacio físico de trabajo	Compañero guía	Dar a conocer al empleado su área específica de trabajo así como también cada uno de los materiales con los cuales contará para la realización de sus actividades diarias.
8	Capacitación sobre el puesto de trabajo,	Compañero guía	Especificar de manera clara y precisa las funciones, tareas, responsabilidades del puesto de trabajo.
	Entrega del incentivo	Jefe de talento humano	Se entregará un incentivo con el logotipo de la empresa de manera que el nuevo empleado se motive desde su primer día en la empresa,

FUENTE MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La tesista

FORMATO 3. 30

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO



FUENTE: MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano


ELABORADO POR: La tesista

3.3.8.1. Planteamiento del programa de inducción

Es importante que se defina de manera anticipada las características que tendrá el programa de inducción en lo relacionado a etapas, duración, actividades y recursos que se utilizarán. Este formato se detalla a continuación, el mismo que se entregará al compañero guía del nuevo empleado para su seguimiento.

FORMATO 3. 31

EJEMPLO DE UN PROGRAMA PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO

EXPLOCEN C.A 	PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL
Duración:	Dos días
Horarios:	8H00 a 16H00
PRIMER DIA	
8:H00 a 10:H00	Presentación del compañero guía
	Bienvenida
	Charla sobre antecedentes de la empresa (historia, estructura, misión, visión políticas internas)
	Entrega de un folleto de introducción de la empresa.
10H00 A 12H30	Recorrido por las instalaciones con las que cuenta la empresa.
12H30 A 13H30	Almuerzo
13H30 A 14H30	Reunión para presentar al empleado con el gerente, jefes de área, supervisores y en general el personal que tenga relación con al puesto de trabajo que va a desempeñar.

14H30 A 16H00	Asignación del puesto de trabajo en relación al espacio físico que va ocupar el empleado, breve explicación sobre las responsabilidades, funciones, condiciones de trabajo.
SEGUNDO DIA	
8:H00 a 12:H30	Capacitación a cerca del puesto que ocupará
12H30 A 13H30	Almuerzo
13H30 A 15H00	Capacitación a cerca del puesto que ocupará
15H00 A 15H30	El capacitador entregará un cuestionario al empleado con el fin de conocer su evaluación a cerca del programa de inducción. Finalmente se hará la entrega de algo representativo que lleve el logotipo de la empresa como muestra de un incentivo. (Puede ser una camiseta, chaleco, gorra, etc.)
<p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El programa de inducción puede conllevar más o menos horas, dependiendo de la complejidad del puesto a desempeñar. • El nuevo empleado podrá hacer preguntas durante el programa de inducción. 	

Elaborado por: La tesista

Selección del compañero guía

Una vez preparado el programa de inducción se deberá seleccionar al compañero de trabajo guía, este será seleccionado por el jefe de talento humano, considerando a la persona más idónea para orientar al nuevo empleado, en el caso de EXPLOCEN C.A se propone que sea el supervisor, puesto que es la persona básicamente debe reunir las siguientes características:

- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Discreto en relación a cuestiones de la empresa.
- ✓ Gran experiencia laboral en el puesto del nuevo empleado.

Participación del nuevo empleado


El empleado que está siendo preparado para desempeñar su puesto de trabajo tiene la facultad para realizar preguntas que contribuyan a aclarar sus dudas. También esta persona debe calificar el proceso de inducción con el objetivo de mejorar el programa si ese es el caso.

Folleto de inducción

El folleto de inducción debe contener los siguientes aspectos, los mismos que están presentes en la propuesta de inducción detallada en el formato que se presenta a continuación.

- ✓ Bienvenida
- ✓ Breve historia de la empresa
- ✓ Misión y Visión
- ✓ Organización
- ✓ Reglas de conducta
- ✓ Puesto a ocupar
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Sueldo y beneficios de ley.

FORMATO 3. 32
FOLLETO DE INDUCCIÓN

EXPLOCEN C.A 	FOLLETO DE INDUCCIÓN
Puesto a ocupar:	
BIENVENIDA	
<p>EXPLOCEN C.A expresa una cordial bienvenida a quien consideramos un importante integrante del equipo de trabajo de nuestra empresa.</p> <p>Es para la familia EXPLOCEN C.A una gran satisfacción contar con un nuevo talento humano quien seguramente nos brindará toda su predisposición para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Estamos seguros de que cubrirá todas las expectativas requeridas, obteniendo los mejores resultados que contribuirán al mejoramiento continuo de la empresa</p>	
BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	
<p>La planta Industrial de EXPLOCEN C.A., se inauguró el 17 de marzo de 1988 por el señor Ing. León Febres Cordero, Presidente de la República del Ecuador; en ella se realizan las actividades de producción, almacenaje, administración y campo de prueba. En 1994, EXPLOCEN C.A Compañía de Economía Mixta se trasforma en una Compañía anónima con un porcentaje de participación de 60% de DINE y el 40% de Austin Powder International Inc.</p> <p>En el año 2000, la Dirección de Industrias del Ejército, da un paso determinante para dimensionar su actividad institucional, mediante un modelo de conglomerado empresarial, en la conformación de la compañía HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial, que planifica, lidera, norma y evalúa corporativamente la gestión de las empresas en las que es accionista, armonizando monolíticamente las</p>	

diferencias que se venían advirtiendo originalmente, por la coexistencia de figuras empresariales disímiles, en su estructura jurídica.
MISIÓN
“Fabricar y comercializar explosivos y accesorios de calidad con servicio de excelencia para satisfacer la demanda del mercado nacional y la demanda internacional con la finalidad de responder expectativas de sus accionistas y contribuir a la seguridad y al desarrollo del País”.
VISIÓN
“Líder nacional en la fabricación, comercialización de explosivos, accesorios de calidad y servicio de voladuras; competitivas a nivel internacional para satisfacer expectativas del mercado y accionistas.”
OBJETIVOS
<p>EXPLOCEN C.A tiene los siguientes objetivos empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Armónico y Sostenido. • Mantenimiento Tecnológico. • Calidad en Producción y Atención. • Asistencia Técnica oportuna y eficaz • Generación de empleo, para participar activamente en el desarrollo del país.
VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque hacia el cliente • Compromiso y lealtad institucional • Honestidad e integridad • Ética profesional Iniciativa y creatividad • Trabajo en Equipo

<p>REGLAS DE CONDUCTA</p> <p><i>(Según el reglamento interno de EXPLOCEN C.A)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> a. Apariencia personal b. Asistencia y puntualidad c. Confidencialidad d. Permisos con anticipación
<p>CONDICIONES DE TRABAJO Y BENEFICIOS</p> <p><i>(Según el reglamento interno de EXPLOCEN C.A)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplir con el horario de trabajo b. Registro de asistencia c. Presentar justificaciones d. Vacaciones e. Sueldo y beneficios de ley f. Prohibido el ingreso en estado etílico.

Elaborado por: La tesista


3.3.9. Evaluación del Desempeño por Competencias

Tomando en cuenta la teoría expuesta en el Capítulo I, se procederá a proponer un evaluación del desempeño para la empresa EXPLOCEN C.A, con el objetivo de poder apreciar el comportamiento de los empleados en un puesto de trabajo y de esta manera identificar la áreas de la empresa que necesiten ser fortalecidas para alcanzar un nivel de competencias requeridas.

Es así que se presenta un flujograma propuesto para seguir el proceso de evaluación del desempeño para EXPLOCEN C.A

FORMATO 3. 33

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

EXPLOCEN C.A		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar las personas que serán evaluadas.	Jefe de talento humano	Escoger un número de empleados a los cuales se les realizara la evaluación de desempeño laboral.
2	Establecer cada que tiempo se realizará la evaluación.	Jefe de talento humano	Realizar un análisis sobre el lapso de tiempo en el cual es necesario realizar la evaluación.
3	Elegir y comunicar a los evaluadores su participación	Jefe de talento humano	Los evaluadores serán los responsables de cada área de trabajo debido a que conocen detalladamente cada una de las funciones que se deben realizar en los puestos de trabajo.
4	Entrenar a los evaluadores	Jefe de talento humano	Preparar a cada uno de los evaluadores sobre el procedimiento que se deberá seguir durante la evaluación.
5	Aplicar la entrevista de eventos conductuales.	Evaluador	Esta entrevista se realizará siguiendo el formato evaluación por eventos conductuales.

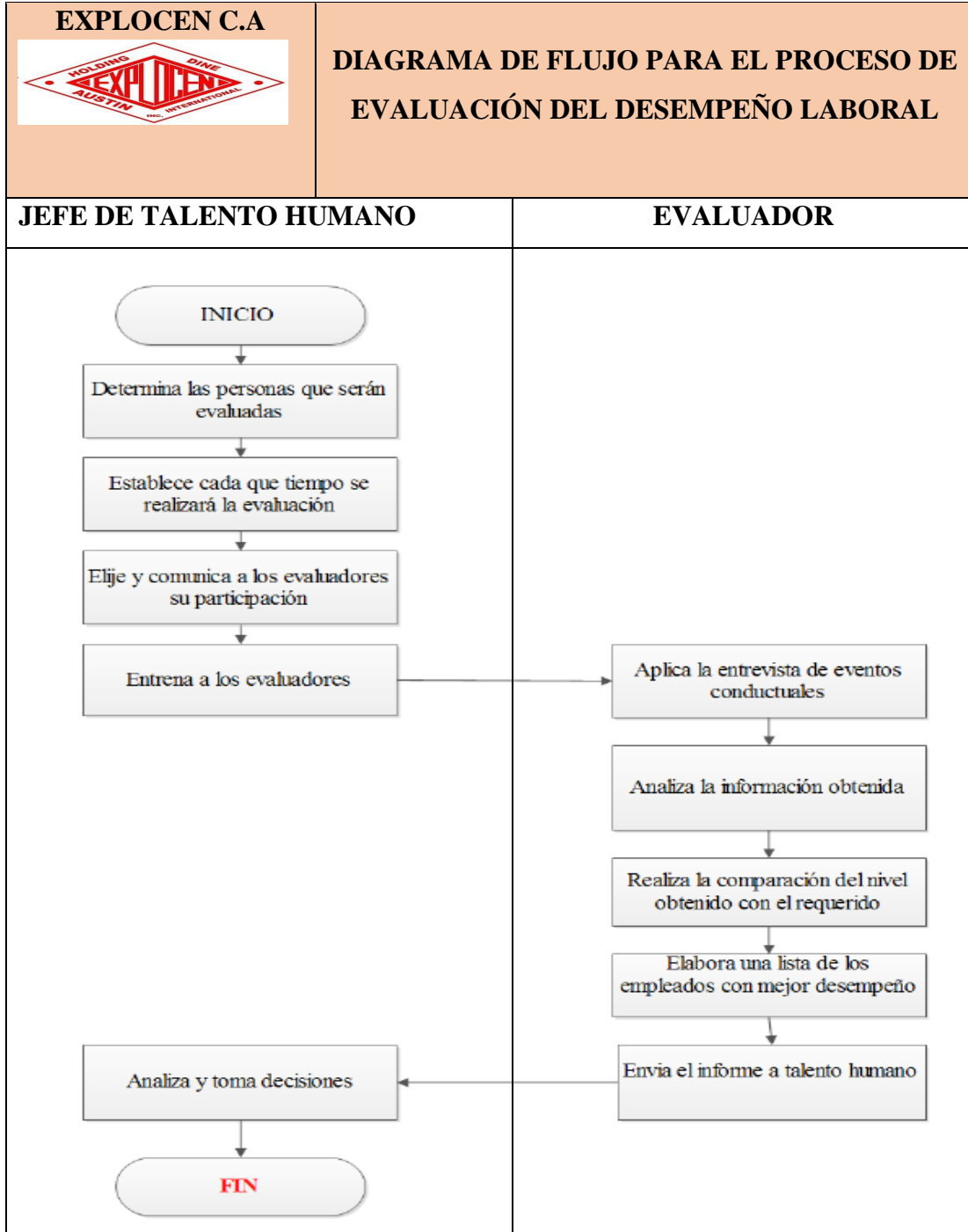
6	Analizar la información obtenida	Jefe de talento humano	Evaluar los resultados obtenidos en la entrevista.
7	Realizar la comparación del nivel obtenido con el requerido	Jefe de talento humano	Comparar los niveles que reflejan los empleados con los que realmente garantiza un desempeño laboral exitoso.
8	Elaborar una lista de los empleados con mejor desempeño.	Evaluador	Registrar los nombres, apellidos y área a la que pertenecen los empleados con mejor desempeño.
9	Enviar el informe a talento humano	Evaluador	Se realiza un informe en el que se especifiquen los empleados con mejor desempeño laboral.
10	Analizar y tomar decisiones	Jefe de talento humano	Basándose en la lista de empleados con mejor desempeño se deberá tomar decisiones sobre la necesidad de planes de mejoramiento o no.

FUENTE: Merizalde, Vinicio, (2010). Manual de Gestión de Talento Humano

ELABORADO POR: La Tesista

FORMATO 3. 34

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: MERIZALDE, Vinicio, (2010), Manual de Gestión de Talento Humano


ELABORADO POR: La tesista

3.3.9.1. Determinar las personas que serán objeto de evaluación

Con conocimiento del total del personal que trabaja en EXPLOCEN C.A, se tiene la posibilidad de determinar quiénes serán las personas que van ser evaluadas, para lo cual es necesario hacer un análisis como se lo muestra en el siguiente formato, con la finalidad de ordenar a los empleados y las áreas que ocupan.

FORMATO 3. 35

FORMATO DE LISTA DE EMPLEADOS

EXPLOCEN C.A 		LISTA DE EMPLEADOS	
Sistema:		Evaluación del desempeño	
Evaluador:			
Nro.	Nombre del empleado	Área de la empresa	
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Elaborado por: La tesista

3.3.9.2. Establecer el tiempo de evaluación

El lapso de tiempo para realizar la evaluación se lo dejara a decisión de la gerencia y área de talento humano, debido a que en futuro serán ellos quienes hagan uso del presente modelo y establecerán cada que tiempo lo hagan de acuerdo a sus necesidades.

Sin embargo es aconsejable que la evaluación del desempeño se lo realice al final de cada periodo puede ser anual, semestral, trimestral, en general dependiendo de las políticas vigentes en EXPLOCEN C.A.


3.3.9.3. Comunicación a los evaluadores.

Al momento de elegir a los evaluadores es necesario que se tome en cuenta a los jefes de área debido a la experiencia en su puesto de trabajo. La notificación de evaluadores se lo debe hacer llegar de forma escrita y verbal para que quede constancia del proceso de evaluación.

3.3.9.4. Entrenamiento a los evaluadores.

Es importe que se realice un entrenamiento a los evaluadores que sean necesarios para realizar una entrevista de eventos conductuales, por lo que se ha estructurado un instructivo que se presenta en el formato a continuación, el mismo que está basado en los incidentes que se han presenciado en el pasado como forma de garantía en el comportamiento futuro de los empleados, puesto que en la actualidad tiene conocimientos sobre las causas y efectos ocasionados.

FORMATO 3. 36
INSTRUCTIVO PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR EVENTOS CONDUCTUALES.

<p>EXPLOCEN C.A</p> 	<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES.</p>
Puesto:	
Nombre del empleado:	
1. Competencias a evaluar:	
(Escribir el nombre de las competencias que se desee evaluar)	
2. Estructura de la entrevista.	
2.1. Introducción	
Tiempo recomendado: 5 minutos, se sugiere lo siguiente:	
a) Crear un ambiente agradable para lograr reducir la tensión del aspirante. Se sugiere preguntar temas como: situación del país, deportes, culturas, turismo, etc.	
b) Expresar los objetivos de la entrevista, estos pueden ser:	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber acerca de sus comportamientos frente a determinadas circunstancias con el objetivo de determinar el nivel de desempeño. • Obtener información sobre sus experiencias laborales para deducir si las características están acorde con las requeridas por el puesto. • Conocer habilidades, conocimientos y destrezas que aplica al ejercer actividades relacionadas con el puesto. 	
2.2. Recorrido profesional	
Tiempo recomendado: 5 minutos	

Solicite a la persona a manera de síntesis explique cada uno de los puestos que ha desempeñado en el pasado.

2.3.Descripción de sus funciones actuales.

Tiempo recomendado: 5 minutos

Pídale al candidato que comente las funciones que realiza en el actual puesto de trabajo.

2.4.Exploración de situaciones de trabajo.

Tiempo recomendado: 45 minutos

Se sugiere realizar preguntas de acuerdo a las competencias requeridas para desempeñar las actividades del puesto. Se recomienda que para cada competencia se deba realizar cuatro preguntas como mínimo y deben ir de lo general a lo específico para obtener respuestas claras.

2.5.Evaluación

Las respuestas obtenidas se califican según la siguiente escala:

1 = no existe manifestación alguna de esta competencia

2= cierta manifestación de esta competencia

3= notable manifestación de esta competencia

Cálculos para cada competencia

Total de respuestas = número total de respuestas

Puntuación máxima = opción máxima (3) por el número total de respuesta

Sumatoria obtenida = sumatoria de las puntuaciones de cada respuesta

Porcentaje = (Puntuación obtenida / Puntuación máxima) * 100

EXPLORACIÓN DE SITUACIONES DE TRABAJO

Nombre del puesto:

Entrevistador:

Apellidos y nombres completos del entrevistado:

Competencia	Nro.	Preguntas
Competencia	Nro.	Preguntas
Competencia	Nro.	Preguntas
Competencia	Nro.	Preguntas
Elaboró:		Fecha:
Reviso :		Fecha:
Aprobó:		Fecha:

Elaborado por: La tesista

3.3.9.5. Aplicación de la entrevista de Eventos Conductuales

El objetivo principal que se persigue con este tipo de entrevista es identificar y medir el grado de recurrencia, solidez y consistencia de las competencias del empleado, las mismas que pueden evidenciarse en el repertorio de comportamiento que este ha demostrado en su actuación exitosa con el desempeño de su puesto de trabajo. Es así que se propone el siguiente formato para la entrevista.

FORMATO 3. 37
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EVENTOS
CONDUCTUALES.

EXPLOCEN C.A 	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES.		
ESCALA PARA LA CALIFICACIÓN DE MANIFESTACIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS RESPUESTAS			
<p>1 = no existe manifestación alguna de esta competencia</p> <p>2= cierta manifestación de esta competencia</p> <p>3= notable manifestación de esta competencia</p>			
Competencia	Nro. de pregunta	Respuestas	Puntuación obtenida
Total:			
Puntuaciones		Calificación	
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			
Competencia	Nro. de pregunta	Respuestas	Puntuación obtenida
Total :			

Puntuaciones		Calificación	
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			

Competencia	Nro. de pregunta	Respuestas	Puntuación obtenida
Total :			

Puntuaciones		Calificación	
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			

Competencia	Nro. de pregunta	Respuestas	Puntuación obtenida
Total :			


Puntuaciones		Calificación	
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			

Elaborado por: La tesista

Análisis de la información y comparación del nivel obtenido con el requerido.

Después de haber realizado la entrevista se procede a analizar los resultados obtenidos y se compara con los niveles requeridos. Para la aplicación de este proceso se propone el siguiente formato, especificado en, este debe comparar los valores obtenidos con los que constan en el perfil de competencias para cada puesto y finalmente se deberá emitir un informe de la evaluación, para que se tome en cuenta en procesos de capacitación, remuneración y desarrollo del trabajador.

FORMATO 3.38
FORMATO DE COMPARACIÓN DEL NIVEL OBTENIDO CON EL
REQUERIDO.

EXPLOCEN C.A 		COMPARACIÓN DEL NIVEL OBTENIDO CON EL REQUERIDO	
INSTRUCCIÓN: Se compara el total del nivel obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido			
APLICACIÓN Área de la empresa: _____ Nombre del puesto: _____			
Nombre de la persona evaluada: _____			
Competencia		Nivel requerido	Nivel obtenido

Total:		
Nombre de la persona evaluada: _____		
Competencia	Nivel requerido	Nivel obtenido
Total:		
Nombre de la persona evaluada: _____		
Competencia	Nivel requerido	Nivel obtenido
Total:		
Nombre de la persona evaluada: _____		
Competencia	Nivel requerido	Nivel obtenido
Total:		
Elaboró:		Fecha:
Reviso :		Fecha:
Aprobó:		Fecha:

Elaborado por: La tesista

3.3.9.6. Elaboración de una lista de empleados con mejor desempeño.

El propósito de este procedimiento es dar a conocer al resto de empleados quienes son las personas que mayor rendimiento tienen en la empresa, además representan entes motivadores para que sus compañeros en un futuro puedan sobresalir como los actuales e incrementar el nivel de desempeño laboral eficaz. En relación a esto se da a conocer un formato, sobre los empleados con mejor desempeño.

FORMATO 3. 39

LISTA DE EMPLEADOS CON MEJOR DESEMPEÑO LABORAL

EXPLOCEN C.A		LISTA DE EMPLEADOS CON MEJOR DESEMPEÑO LABORAL	
			
Departamento	Empleados	Nivel de competencias	
		Obtenido	Requerido
Elaboró:		Fecha:	
Reviso :		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

Elaborado por: La tesista

3.3.9.7. Envío del informe a gerencia

Este informe es un documento detallado sobre todos los hallazgos positivos y negativos encontrados en el proceso de evaluación y que sirve de instrumento para la toma de decisiones de la gerencia. Para detallar estos aspectos se plantea el formato a continuación.

**FORMATO 3. 40
INFORME DE DESEMPEÑO LABORAL.**

		INFORME DE DESEMPEÑO	
De :			
Para:			
Asunto:			
DETALLE			
(Es necesario especificar de manera clara como se realizó el proceso de evaluación del desempeño, enfatizando en aspectos tanto negativos como positivos)			
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
Elaboró:		Fecha:	
Reviso :		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

Elaborado por: La tesista

3.4. CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo del marco teórico permitió conceptualizar cada una de las variables con las que se desarrolló el trabajo investigativo de manera que se pueda tener un amplio conocimiento sobre la temática empleada y que posteriormente sirvió de guía para el diseño de la propuesta, debido a que es importante enfocarse en aspectos teórico explicativos para tener un conocimiento básico sobre la estructura que conlleva la implementación de un modelo de gestión por competencias.
- ✓ La descripción de la empresa objeto de investigación permitió recolectar información sobre las generalidades de la fábrica, de este proceso se desarrolló un diagnóstico FODA mediante el cual se pudo conocer la situación actual de EXPLOCEN C.A, procedimiento que ayudó a identificar el problema principal que enfrenta, y como resultado tenemos que este se enmarca en la mala gestión que se le da al talento humano.
- ✓ La utilización de métodos, herramientas y técnicas de investigación tales como el cuestionario, entrevista; permitieron recabar información de primera mano con la que se pudo conocer la situación actual del talento humano de la empresa, datos que fueron la base para el diseño de la propuesta en el tercer capítulo como medio de solución al bajo nivel de desempeño laboral que enfrentan los empleados.
- ✓ La revisión de la misión y visión de la empresa EXPLOCEN C.A dio una pauta para definir cada una de las competencias tanto generales como específicas que requiere la empresa para alcanzar cada uno de sus propósitos debido a que las habilidades y destrezas que desarrollen cada uno de los empleados y en general la empresa son la base para alcanzar el éxito empresarial.

- ✓ La incorporación de perfiles de puestos por competencias para cada una de las áreas de la empresa facilitan y hacen más dinámicos los procesos de gestión de talento humano debido a que cada uno de estos proporciona información básica sobre los requerimientos indispensables que debe reunir un candidato en el momento que sea necesario cubrir una vacante, con la finalidad de que las actividades que realice el empleado en el trabajo contribuyen a la generación de una ventaja competitiva.

- ✓ Mantener procesos adecuados de gestión de talento humano permite que el reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal, se realice de forma eficiente y eficaz puesto a que es de vital importancia que el personal que vaya a formar parte de EXPLOCEN C.A sea el más idóneo para ocupar un determinado puesto de trabajo y de igual manera tenga un alto nivel de desempeño.

- ✓ El modelo de gestión por competencias permite realizar un análisis más profundo sobre cada una de las capacidades, habilidades y competencias del personal de la empresa, de tal manera que es importante que se evalúe periódicamente el trabajo que realiza el talento humano de EXPLOCEN con la finalidad de conocer su desempeño laboral y buscar herramientas que permitan elevar su rendimiento si fuera el caso.

3.5. RECOMENDACIONES

- ✓ El marco teórico debe contener la investigación realizada por parte de varios autores conocedores de temas que involucren el desarrollo de un trabajo investigativo, de manera que se pueda conocer diferentes puntos de vista sobre una misma variable para posteriormente llegar a un análisis propio de la temática.
- ✓ La descripción y análisis de la empresa se la debe realizar tomando en cuenta aspectos verídicos y de gran relevancia que contribuyan a la identificación de factores que estén limitando de una u otra manera el desarrollo eficiente de EXPLOCEN C.A, identificando de esta manera aspectos positivos y negativos que enfrenta actualmente la empresa, teniendo desde ya una perspectiva acertada de los problemas que enfrenta la fábrica y cuáles serían las posibles soluciones.
- ✓ Trabajar con métodos y herramientas de investigación adecuados que permitan recabar información útil, de manera que el trabajo investigativo contribuya a la solución de problemas y se pueda mejorar situaciones actuales que estén limitando la consecución de objetivos organizacionales.
- ✓ Es recomendable cuando se requiera adoptar a los procesos de una organización un modelo de gestión por competencias se inicie con la revisión de la misión y visión de la empresa debido a que estos aspectos son los que van a generar una guía sobre las competencias que se deben reunir para cumplir con los propósitos previamente establecidos.
- ✓ Es importante que se incorporen perfiles de puesto por competencias para cada uno de los lugares de trabajo debido a que estos procesos proporcionan una guía para adquirir personal con los requerimientos que necesita un área de trabajo

para cumplir sus objetivos, especialmente tomando en cuenta que cada departamento requiere personas con competencias diferentes.

- ✓ Se recomienda que la empresa mantenga procesos bien estructurados de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal puesto que esto facilita las acciones a desarrollarse en el momento en que la empresa requiera cubrir una vacante y especialmente garantiza que el nuevo integrante de la organización contribuya a la resolución de conflictos y entregue todo su potencial en el cumplimiento de sus funciones.

- ✓ Con la finalidad de fortalecer las competencias que posee cada empleado y mantener su rendimiento en la empresa, se recomienda integrar un proceso de evaluación del desempeño como una herramienta para medir los resultados obtenidos con los que requiere un puesto de trabajo, debido a que esto va a permitir tomar decisiones oportunas y realizar ajustes para mejorar el desempeño laboral obteniendo así mejores resultados en el talento humano que es el activo más importante de EXPLOCEN C.A.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis.- Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

Competitivo.- Capacidad de enfrentarse a otros con la finalidad de conseguir un determinado objetivo.

Competencias.- Es el conjunto de habilidades, destrezas y habilidades que reúne un individuo y que hace uso para desempeñar una determinada actividad.

Diagnóstico.- Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito conocer el funcionamiento de la organización administrativa objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para proponer soluciones.

Efectividad.- Es la capacidad de alcanzar un determinado objetivo planteado anteriormente del cual se han realizado diferentes estrategias para lograrlo.

Eficacia.- Realización de actividades de manera correcta para la consecución de metas.

Eficiencia.- Se refiere al desarrollo de una tarea o actividad mediante la optimización de recursos por lo que mantiene una relación entre los insumos y los productos elaborados

Estabilidad laboral.-Es el derecho que tienen todas las personas que trabajan en una empresa a conservar, el mismo que es controlado por instituciones de protección al empleado.

Gestión.- Se considera a la acción de administrar mediante la cual se sigue un procedimiento con el objetivo de brindar soluciones problemas existentes en determinadas áreas de una empresa.

Implantación.- Ejecutar o poner en marcha un plan o modelo previamente planificado.

Intrínsecos.- Son aquellos aspectos que forman parte de lo esencial o básico para la constitución legal de una empresa u organización.

Liderazgo.- Es una característica que tiene un individuo, lo mismo que permite generar solución a los problemas y toma de decisiones eficaces para un grupo.

Modelo.- Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Objetivas.- Con independencia de la propia manera de pensar o de sentir, juicios de valor sobre la realidad.

Sistema.- Se refiere a un grupo de elementos que están organizados y relacionados entre sí con el fin de conseguir un objetivo planteado.

Subjetivas.- Juicios de valor dejándose llevar por los sentimientos

5. BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- ROBBINS, Stephen. *La Administración*. Tercera Edición: España: Editorial Hispanoamericana, 2010. Pág. 24, 38.
- PORTER, Hitt. *El Proceso Administrativo*. Tercera Edición. México: Editorial Education. 2010. pág. 8
- COULTER, Robbins. *La Nueva Forma de Administrar*. Segunda Edición Colombia.Mexico: Editorial Education. 2012. pág. 6
- MUNCH, Lourdes. *Aspectos Fundamentales de la Administración*. Segunda Edición Lima: Editorial McGraw-Hill Education.2011. pág.45
- REYES, Agustin. *Gestión Administrativa* .Segunda Edición. Lima: Editorial McGraw-Hill Education. 2011.pág. 27
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión por Competencias*. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2010. pág. 109,110,112,115
- ALLES, Martha. *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Tercera Edición. México: Editorial Grand Hill. 2010. pág. 23,30,33,68,70,85,87,89,90-120
- BALLÉN, Saúl. *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Medcom-Trainex. 2012. págs. 11,75,82
- ARCE, Alma. *Gestión por Competencias*. Segunda Edición. México: Editorial Walter de Gruyter. 2011. pág. 11

- MELIAN, Ernesto. *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Zeta Books. 2010. pág. 49
- DURÁN, Catalina. *Gestión del Capital Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2011. págs. 88,90
- JERICO, Pablo. *Los Recursos Humanos*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2011. pág. 77
- ANSORENA, Pablo. *Capital Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2010. pág. 33
- RODRIGUEZ, Joaquin. *El Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Walter de Gruyter. 2011. págs. 40,41

CONSULTADA

- PEREZ, Ana. *Gestión por Competencias*. Primera Edición. México: Editorial American Economic Association. 2013.
- ENRIQUEZ, Monica. *Administración de Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education. 2012.
- SWANDER, Jhon. *Desempeño Laboral*. Segunda Edición. Lima: WorldCat. 2013.
- GALVEZ, Peter. *Recursos Humanos*. Segunda Edición. Bogotá: Editorial Hispanoamerica. 2011.
- ANDRADE, Daniel. *Desarrollo Humano*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Education.. 2010.

- ACOSTA, Joaquin. *El Activo Humano*. Segunda Edición. Lima: Editorial Norma. 2012.

ELECTRÓNICA

- ABACO NET GROUP, “Sección Productos y Recursos Glosario Contable”, Colombia, 2010. Disponible en Word Wid Web: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word>.
- GOMEZ, Giovanni, “Concepto de competencias.-Gestión Financiera”, (en línea) 03/2001, disponible en Word Wid Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>
- PEREZ, Juan Pablo “Definiciones, Objetivos, ejemplo de pruebas psicológicas”, disponible en Word Wide Web: <http://www.elprisma.com/apuntes/seleccióndepersonal/definicionadministracion/>
- ROJAS, Yusmiel Viel, “Capítulo 1: Gestión del talento humano. Entrevistas por competencias (1/2)”, Fecha publicación: 29/06/2009, <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-talento.humano/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>
- GOMEZ, Giovanni, “Técnicas de desempeño laboral”, (en línea) 03/2011, disponible en Word Wid Web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>

- RM, José Alejandro, “Diccionario de competencias”, 07:00h Lunes, 08 de diciembre de 2008, Qdiario, <http://www.barandilleros.com/importancia-y-aplicacion-del-control-interno-en-la-empresa.html>

6. ANEXOS

**Anexo1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
EXPLOCEN. C.A**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

OBJETIVO: Conocer la situación actual del talento humano de la empresa EXPLOCEN C.A para recolectar información sobre la gestión que se le da al talento humano de la empresa.

ENTREVISTA

- 1.- ¿La empresa posee un manual de funciones?

- 2.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de seguridad y prevención de riesgos laborales?

- 3.- ¿Qué sistema de información y control de asistencia de personal posee la empresa?

- 4.- ¿La empresa cuenta con políticas de reclutamiento y selección de personal?

- 5.- ¿Con qué tipo de reclutamiento de personal trabaja la empresa?

6.- ¿Qué técnicas de selección de personal aplica la empresa?

7.- ¿Se cuenta con un proceso de inducción y capacitación para el personal nuevo?

8.- ¿La empresa aplica técnicas para la medición del desempeño laboral?

9.- ¿La empresa planifica y controla la evolución de sus empleados?

ANEXO # 2. FICHA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EXPLOCEN. C.A

FICHA DE ENTREVISTA

PREGUNTAS	RESPUESTA
1.- ¿La empresa posee un manual de funciones?	Con lo que cuenta la empresa, es con un formato en la que esta descrito lo que hace de manera general el puesto de trabajo, no está especificado nada.
2.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de seguridad y prevención de riesgos laborales?	Si, debido a que es importante y forma parte de un requisito para todas las empresas.
3.- ¿Qué sistema de información y control de asistencia de personal posee la empresa?	El Sr. Guardia es el encargado de llevar el registro de los empleados que asisten a la empresa, es él quien hace firmar en los registros.
4.- ¿La empresa cuenta con políticas de reclutamiento y selección de personal?	A cabalidad no, seguimos el proceso que se ha utilizado desde que la empresa se fundó, todo es un proceso básico.
5.- ¿Con qué tipo de reclutamiento de personal trabaja la empresa?	Con reclutamiento externo, puesto que muchas veces el personal abandona su puesto, y vemos la posibilidad de que haya gente nueva que si necesite el empleo.

<p>6.- ¿Qué técnicas de selección de personal aplica la empresa?</p>	<p>Receptamos las carpetas, y de acuerdo al tiempo en que estas se recepen se llama a las personas y se les contrata.</p>
<p>7.- ¿Se cuenta con un proceso de inducción y capacitación para el personal nuevo?</p>	<p>Si, elegimos a los empleados antiguos y son ellos los que dan la inducción a los empleados nuevos, como ellos tienen más práctica les enseñan sobre cómo manejar las máquinas y en general lo que tiene que ver con el trabajo. Esto se lo hace especialmente en el área operativa porque en los otros puestos cuando se requiere inducción se les manda a Quito.</p>
<p>8.- ¿La empresa aplica técnicas para la medición del desempeño laboral?</p>	<p>Lo que hacemos es, indicar a los supervisores que controlen de manera diaria el trabajo de los obreros, con el objetivo de que estén trabajando todos y cumpliendo sus tareas y no haciendo otras cosas.</p>
<p>9.- ¿La empresa planifica y controla la evolución de sus empleados?</p>	<p>Todo aquí se rige al cumplimiento de políticas y responsabilidades puesto que el trabajo que aquí se realiza es muy peligroso y el primer error, sería el último.</p>

Elaborado por: La tesista

**ANEXO # 3. ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA EXPLOCEN. C.A**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer la situación actual del talento humano de la empresa EXPLOCEN C.A para recolectar información sobre la gestión que se le da al talento humano de la empresa.

INSTRUCCIONES: Marque la respuesta que Ud. considere más adecuada de acuerdo a su experiencia laboral en la empresa

INFORMACIÓN GENERAL	
Género:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Edad:	<input type="text"/>
Lugar de residencia:	<input type="text"/>
Área de trabajo en la empresa:	Talento humano <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/> Financiera <input type="checkbox"/>
Nivel de estudio:	Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>

En cuanto al enfoque organizativo:

1.- ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?

SI NO

PORQUE:.....

2.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI NO

PORQUE:.....

3.- ¿Considera que la comunicación interna en la empresa se desarrolla de manera adecuada?

SI NO

PORQUE:.....

En cuanto al reclutamiento y selección de personal:

4.- ¿Durante el tiempo que Ud. trabaja en la empresa, ha sido removido de cargo dentro de la empresa?

SI NO

5.- ¿Cuándo ingreso usted a la empresa, el procedimiento se realizó a través de una selección de personal?

SI NO

6.- ¿Qué tipo de pruebas de selección de personal aplica la empresa?

Entrevista personal	<input type="checkbox"/>
Pruebas psicométricas	<input type="checkbox"/>
Pruebas de aptitud	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

En cuanto al proceso de inducción para el personal:

7.- ¿La empresa aplica cursos de inducción a los empleados nuevos? En el caso q la respuesta sea afirmativa, conteste la pregunta 8, caso contrario siga con el número

SI NO

8.- ¿Qué tipo de inducción recibió Ud. cuando ingreso a la empresa?

Curso teórico	<input type="checkbox"/>
Charla	<input type="checkbox"/>
Explicación por parte de empleados antiguos	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

En cuanto a la capacitación y desarrollo laboral

9.- ¿Usted ha sido capacitado por la empresa? En caso de que la respuesta sea afirmativa conteste la pregunta 10, caso contrario siga con la número 10.

SI NO

10.- ¿Cada que tiempo la empresa le capacita?

Mensualmente Trimestralmente Semestralmente
Anualmente

En cuanto al desempeño laboral

11.- ¿De qué manera la empresa evalúa su desempeño laboral?

Supervisión diaria del trabajo
Cantidad de producción
Ninguna de las anteriores
Otras

Cuales:.....

GRACIAS