



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AGUA
CHIMBORAZO”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTOR: SANDRA CRISTINA SAIGUA CARRASCO

DIRECTOR: ING.EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA, PH.D

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Sandra Cristina Saigua Carrasco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, SANDRA CRISTINA SAIGUA CARRASCO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

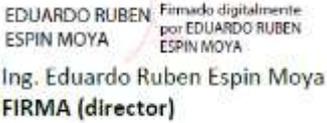
Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.

Riobamba, 02 de diciembre de 2021

.....
Sandra Cristina Saigua Carrasco
C.I. 060418471-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERIA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AGUA CHIMBORAZO”**, realizado por la Srta: **SANDRA CRISTINA SAIGUA CARRASCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Stalin Efran Arguello Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 <p>STALIN EFREN ARGUELLO ERAZO</p>	<p>2021-07-15</p>
<p>Ing. Eduardo Ruben Espin Moya DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	 <p>Ing. Eduardo Ruben Espin Moya FIRMA (director)</p>	<p>2021-07-15</p>
<p>Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez MIEMBRO DEL TRIBUNAL</p>	 <p>Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez FIRMA (miembro)</p>	<p>2021-07-15</p>

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelados objetivos, A mis Padres por depositar su fe y confianza en mí, brindándome su amor y su apoyo incondicional que han sido mi motor y mi fuerza para salir adelante a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Sandra

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Luis Heriberto Saigua Zúñiga , María Inés Carrasco Saigua por su sacrificio de todos los días y sobre todo por su apoyo incondicional en los momentos más duros y difíciles de mi vida porque gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la persona que ahora soy, es un privilegio ser su hija, son los mejores padres del mundo les Quiero papitos, a mi esposo, Sergio Sagnay por brindarme su comprensión cariño y amor , por estar pendiente de mi todos los días ,por ser un hombre especial y maravilloso, a mis hermanos, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por sus consejos, valores y principios que me han inculcado, a mi hija Greys Scarleth por ser parte de mi vida .

Agradezco además a mis docentes de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al Ing. Eduardo Espín quien me ha guiado con su paciencia, y rectitud en cada una de las etapas de esta investigación como tutor, y a la empresa Agua Chimborazo por su valioso aporte para mi proyecto de titulación.

Sandra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
SUMARY	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Gestión del talento humano.....	6
1.1.1. <i>Importancia de la gestión de talento humano</i>	6
1.1.2. <i>Modelo de gestión del talento humano por competencias</i>	7
1.1.3. <i>Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias....</i>	7
1.1.4. <i>Funciones del departamento de recursos humanos</i>	8
1.1.4.1. <i>Reclutamiento</i>	8
1.1.4.2. <i>Selección de personal</i>	9
1.1.4.3. <i>Evaluación del desempeño</i>	9
1.1.4.4. <i>Desempeño laboral</i>	10
1.1.4.5. <i>Liderazgo empresarial</i>	10
1.1.4.6. <i>Clima organizacional</i>	10
1.1.4.7. <i>Comportamiento humano</i>	11
1.2. Gestión por competencias.....	11
1.2.1. <i>Importancia de la gestión por competencias.</i>	13
1.2.2. <i>Objetivos de un sistema por competencias.</i>	14
1.2.3. <i>Fases de la gestión por competencias.</i>	14
1.2.3.1. <i>Tipo de competencias</i>	16
1.2.3.2. <i>Competencias genéricas</i>	16
1.2.3.3. <i>Competencias específicas</i>	17

CAPÍTULO II	19
2. MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Enfoque de investigación	19
2.1.1. Investigación mixta	19
2.1.1.1. Investigación cuantitativa	20
2.1.1.2. Investigación cualitativa	20
2.2. Nivel de investigación	20
2.2.1. Investigación exploratoria	20
2.2.2. Investigación descriptiva	21
2.3. Diseño de investigación	21
2.4. Tipo de estudio	22
2.4.1. Bibliográfica	22
2.4.2. Campo	22
2.5. Población y muestra	23
2.5.1. Población	23
2.5.2. Muestra	23
2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.6.1. Métodos	25
2.6.1.1. Método inductivo	25
2.6.1.2. Método deductivo	25
2.6.2. Técnicas e instrumentos	25
2.6.2.1. Observación	25
2.6.2.2. Cuestionario	26
2.6.2.3. Encuesta	26
2.7. Hipótesis	27
2.7.1. Hipótesis general	27
2.7.2. Hipótesis nula	27
2.7.3. Hipótesis alternativa	27
CAPÍTULO III	27
3. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	27
3.1 Resultados	27
3.1.1. Resultados de la aplicación del cuestionario	27

3.1.1.1. <i>Entrevista dirigida al gerente</i>	27
3.1.1.2. <i>Cuestionario dirigido a los clientes</i>	32
3.1.1.3. <i>Cuestionario dirigido a los empleados</i>	37
3.1.2. Verificación de la hipótesis	49
3.1.2.1. <i>Preguntas extraídas</i>	49
3.1.2.2. <i>Hipótesis</i>	50
3.1.2.3. <i>Planteamiento de hipótesis</i>	50
3.1.3. Cálculos - estimador estadístico	51
3.1.3.1. <i>Modelo matemático</i>	51
3.1.3.2. <i>Margen de error</i>	51
3.1.3.3. <i>Distribución muestral</i>	51
3.1.3.4. <i>Cálculo matemático</i>	51
3.1.3.5. <i>Decisión</i>	52
3.2. Discusión de resultados	53
3.3. Marco Propositivo	53
3.3.1. Objetivos específicos	54
3.3.1.1. <i>Fase I: Diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos</i>	55
3.3.1.2. <i>Fase II: Estrategias para el departamento de talento humano</i>	60
3.3.1.3. <i>Fase III: Asignación de competencias</i>	61
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	1
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Población	23
Tabla 2-2: Tabla de Significado.....	23
Tabla 3-2: Tabla de Categorías	24
Tabla 4-2: Calculo de la Muestra	24
Tabla 5-2: Tabla de apoyo al cálculo de la muestra	24
Tabla 6-2: Población – Muestra	24
Tabla 7-3: Rotación de empleados.....	32
Tabla 8-3: Capacitaciones – desempeño en su función	33
Tabla 9-3: Servicio prestado	34
Tabla 10-3: Políticas adoptadas	35
Tabla 11-3: Tareas a desarrollar.....	36
Tabla 12-3: Formación de empleados.....	37
Tabla 13-3: Estructura Organizacional	38
Tabla 14-3: Misión y la Visión de la empresa	39
Tabla 15-3: Manual de funciones.....	40
Tabla 16-3: Funciones de los colaboradores.....	41
Tabla 17-3: Jefe inmediato.....	42
Tabla 18-3: Proceso de inducción.....	43
Tabla 19-3: Remuneración.....	44
Tabla 20-3: Pagos puntuales	45
Tabla 21-3: Buena comunicación	46
Tabla 22-3: Proceso de selección.....	47
Tabla 23-3: Evaluaciones al personal	48
Tabla 24-3: Verificación de Hipótesis – p. 4	50
Tabla 25-3: Verificación de Hipótesis – p. 5	50
Tabla 26-3: Verificación de Hipótesis – p. 7	50
Tabla 27-3: Frecuencias Observadas	51
Tabla 28-3: Frecuencias Esperadas.....	52
Tabla 29-3: Cálculo Chi- Cuadrado	52
Tabla 30-3: Análisis OPRI.....	59
Tabla 31-3: Identificación de propósito principal de Agua Chimborazo y sus principales funciones.	62

Tabla 32-3: Desglose de la función principal	64
Tabla 33-3: Elementos Claves	65
Tabla 34-3: Competencias propuestas para empresa Agua Chimborazo	66
Tabla 35-3: Identificación del Puesto	67
Tabla 36-3: Asignación de competencias para la empresa Agua de Chimborazo	68
Tabla 37-3: Diccionario de Competencias.....	71
Tabla 38-3: Formato de descripción de cargos y ejemplos de aplicación.....	80
Tabla 39-3: Identificación del Puesto	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias.....	8
Gráfico 2-1: Fases de la Gestión por Competencias	15
Gráfico 3-1: Clasificación de Competencias	19
Gráfico 4-3: Rotación de empleados.....	33
Gráfico 5-3: Capacitaciones – desempeño en su función	34
Gráfico 6-3: Servicio prestado	35
Gráfico 7-3: Políticas adoptadas	36
Gráfico 8-3: Tareas a desarrollar	37
Gráfico 9-3: Formación de empleados.....	38
Gráfico 10-3: Estructura Organizacional	39
Gráfico 11-3: Misión y la Visión de la empresa	40
Gráfico 12-3: Manual de funciones	41
Gráfico 13-3: Funciones de los colaboradores.....	42
Gráfico 14-3: Jefe inmediato.....	43
Gráfico 15-3: Proceso de inducción.....	44
Gráfico 16-3: Remuneración.....	45
Gráfico 17-3: Pagos puntuales	46
Gráfico 18-3: Buena comunicación	47
Gráfico 19-3: Proceso de selección.....	48
Gráfico 20-3: Evaluaciones al personal	49
Gráfico 21-3: Modelo Operativo.....	55
Gráfico 22-3: Formación de empleados.....	55
Gráfico 23-3: Formación de empleados.....	56
Gráfico 24-3: Objetivos de Calidad de la empresa	56
Gráfico 25-3: Formación de empleados.....	57
Gráfico 26-3: Formación de empleados.....	62
Gráfico 27-3: Definición de Competencias	65
Gráfico 28-3: Nivel de evaluación propuesto por Montes Jesús.....	67

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos en la empresa, permitiendo responder a las necesidades de la misma. La metodología utilizada fue la aplicación de una entrevista establecida al gerente y un modelo de cuestionario dirigido a los colaboradores, permitiendo obtener datos confiables que facilitaron un aspecto claro de la situación actual de la empresa. En base a lo anterior se comprobó que se necesita contar un modelo de gestión, debido a que existe duplicidad de funciones y no se ha establecido las competencias para cada puesto de trabajo afectando todo esto al adecuado control en los procesos del departamento de talento humano de la empresa. La propuesta contiene un sistema de gestión por competencias que contribuirá al cumplimiento de cada uno de los objetivos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del área de talento humano, actualizando los procesos administrativos y favoreciendo el clima organizacional. Finalmente se concluye que el proyecto de estudio constituye elementos básicos de la gestión del talento de acuerdo con las actividades y los procedimientos a seguir, por lo que se recomienda que el presente estudio sea implementado para mejorar el proceso y lograr las metas marcadas por la empresa.

Palabras clave:<GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <COMPETENCIAS>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <SUBSISTEMAS DE GESTIÓN>, <CLIMA ORGANIZACIONAL>

0656-DBRA-UTP-2022



SUMMARY

The present study was aimed to improve the processes in the company, allowing it to respond to its needs. The methodology used was the application of an established interview to the manager and a questionnaire model addressed to the collaborators, allowing reliable data to be obtained that facilitated a clear aspect of the current situation of the company. Based on the foregoing, it was found that a management model is needed, due to the fact that there is duplication of functions and the competencies for each job position have not been established, all of which affects the adequate control in the processes of the human talent department of the company. The proposal contains a competency management system that will contribute to the fulfillment of each of the objectives, through proper management of the activities and attitudes of the human talent area, updating the administrative processes and favoring the organizational climate. Finally, it is concluded that the study project constitutes basic elements of talent management according to the activities and procedures to follow, so it is recommended that this study be implemented to improve the process and achieve the goals established by the company.

Keywords: <MANAGEMENT OF HUMAN TALENT>, <COMPETENCIES>, <WORK PERFORMANCE>, <SUBSYSTEMS OF MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL CLIMATE>

.....
Ing. Luis Fernando Barriga Fray
C.I.: 0603010612

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, las organizaciones productivas se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados bajo normas estandarizadas de calidad por lo tanto el rol que cumple el departamento de Recurso Humanos, sea fundamental en alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo.

El talento humano dentro de las empresas debe ser permanentemente monitoreado en base a la gestión para lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente.

Antecedentes de investigación

Una vez revisado los diferentes trabajos investigativos relacionado con el tema de estudio se cita lo siguiente:

Tema: “Modelo de gestión del talento humano para Agrotime S.A. de la ciudad de Babahoyo y el desempeño laboral”.

Autor: Lara Lara Lisseth Evelin

Año: 2018

Objetivo: Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en Agrotime S.A. de la ciudad de Babahoyo (pág. 5), concluyendo: El Modelo de Gestión de Talento Humano constituye una “herramienta de gran efecto para las aspiraciones de una empresa, sea grande o pequeña, ya que por medio de ella se puede formalizar el recurso más valioso de una organización: las personas que trabajan en ella”, (Lara, 2018, pág. 69).

En este sentido, se puede entender que el modelo de gestión del talento permite la selección y planificación de contenidos recomendados en función de las capacidades, habilidades y comportamiento personal de cada colaborador de la empresa Agua Chimborazo, Para que la empresa sea más competitiva, a través de una adecuada selección y contando con el personal adecuado en cada campo, de esta forma se pueden obtener mayores ingresos laborales, reduciendo tiempos y costos.

Tema: Modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral en el restaurante “PikoRiko” del Cantón Pillaro Provincia de Tungurahua.

Autor: Pujos Iza María José

Año: 2019

Objetivo: “Plantear un modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral del restaurante “PikoRiko” (pág. 4), que concluye: A través de los procedimientos del modelo de gestión del talento humano, “se lograra gestionar adecuadamente las etapas para mejorar el desempeño laboral, promover la realización de los procesos de restauración, atender las necesidades identificadas y evitar pérdidas de tiempo y recursos llegando así a obtener una mejora continua”,(Pujos, 2019, pág. 50).

En nuestro país, el enfoque del desempeño laboral está en el área de talento de la empresa, por lo que gracias a la ayuda de la organización de producción y de las personas que laboran correctamente en ella, es necesario gestionar cuidadosamente el talento humano para promover el bienestar y desarrollo de la empresa.

Tema: Gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería andaluza del cantón Guano provincia de Chimborazo.

Autor: Geovanna Jacqueline Yanza Moreno

Año: 2018

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias con el fin de optimizar el desempeño laboral de la hostería Andaluza del Cantón Guano provincia de Chimborazo (pág. 60), en el que concluye: “Con la fundamentación teórica de las variables, se pudo determinar conceptos y definiciones que ayudaron a expandir mi conocimiento y así poder definir clara concepción sobre la gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral”, (Yanza, 2018, pág. 56).

En Ecuador, la gestión del talento humano refuerza el papel de los asesores corporativos en la toma de decisiones. Hoy en día, la evolución del papel estratégico de la gestión humana es un mecanismo que promueve la competencia y la transformación cultural de las empresas.

Tema de artículo científico: Gestión del talento humano en organizaciones educativas

Autor: Majad Rondón y Musa Ammar

Año: 2016

En el artículo científico se cita: Se debe “conocer la Gestión del Talento Humano para el Fortalecimiento del Trabajo Corporativo en las escuelas estadales del municipio San Cristóbal del estado Táchira” (Rondón & Ammar, 2016, pág. 3).

Se concluyó que “El proceso administrativo de insertar el componente humano, de acuerdo con las habilidades individuales y los objetivos organizativos, no se administra de manera adecuada, lo que justifica el diseño de un modelo de gestión de talento humano”, (Rondón & Ammar(2016, pág. 28).

La gestión del talento humano se centra en los valores de las creencias y la sociedad, lo que es importante para evaluar a las organizaciones y así visualizar los cambios en el desarrollo de la gestión del talento humano y revisar la viabilidad del procedimiento administrativo con respecto a las habilidades de los trabajadores.

Planteamiento del problema

En un mundo la competitividad en un grupo de trabajadores dentro de las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de obtener la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos y procesos.

En el ámbito a nivel internacional la administración de talento humano cada día enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mediante los cambiantes del entorno legal.

En el Ecuador, las organizaciones productivas se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados bajo normas estandarizadas de calidad por lo tanto el rol que cumple el departamento de Recurso Humanos, sea fundamental en alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo.

El talento humano dentro de las empresas debe ser permanentemente monitoreado en base a la gestión para lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente.

La empresa Agua Chimborazo una de las sucursales de la a Industria de Alimentos e Insumos Falconí I.A.F., cuenta con distintos departamentos para el funcionamiento de la misma, como es el departamento de recursos humanos que mantiene un ambiente altamente competitivo y exigente, en donde sus colaboradores tienen el rol principal, en el anhelo de cumplir sus expectativas planteadas a corto y largo plazo, se plantea incrementar las ventas mediante la participación del cliente, con parámetros de crecimiento anual, con este propósito nos enfocamos en la investigación a la administración del recurso humano considerando que esta empresa mantiene una filosofía corporativa que todos sus colaboradores no están empoderados, la contratación del personal se ejecuta sin el proceso legal, existe duplicidad de funciones, no aplican una evaluación del desempeño de cada colaborador por ende existe inconformidad entre los compañeros de trabajo y no aplica un plan de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos considerando que actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus colaboradores, no describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo.

El propósito de la investigación está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la empresa en base a indicadores de desempeño, que permitieron evaluar las actividades operativas de los colaboradores, bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que le permitió desarrollar sus actividades en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la filosofía corporativa de la empresa en base al desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos administrativos y productivos, que beneficie el incrementar del porcentaje de participación en el mercado.

Es por ello que el presente estudio responde a la siguiente pregunta:

¿De qué manera el modelo de gestión de talento humano por competencias mejorara el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa agua Chimborazo?

Justificación

La empresa Agua Chimborazo es institución privada que brinda el servicio de entrega de agua a los diferentes domicilios y locales comerciales abasteciendo el agua a toda la población Chimboracense y satisfaciendo la necesidad a sus clientes, por la cual es necesario que los

colaboradores estén ubicados de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, preparación y perfil profesional.

Es importante que los colaboradores sean ubicados de acuerdo a su perfil profesional ya que les permitirá desenvolverse en sus puestos de trabajo de manera eficaz y eficientes, aprovechando su capacidad al máximo. Además, el talento humano es la parte fundamental de la empresa, ya que aporta conocimientos, aptitudes y habilidades en el campo laboral para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Es por ello que la presente investigación ayudara plantear, organizar, ejecutar y controlar el adecuado tratamiento del personal de acuerdo a sus funciones de los colaboradores, por la cual surge la necesidad realizar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de la empresa Agua Chimborazo y de esta manera afrontar problemas y retos que se presenten a futuros.

Objetivos

General

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo con el propósito de acatar los cambios del entorno y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Específicos

- Fundamentar el marco teórico referencial que sirva de referencia para la construcción de la propuesta.
- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Agua Chimborazo, mediante el análisis macro y micro ambiental.
- Determinar el direccionamiento de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones se centra en la idea de que el éxito de la compañía depende en gran parte del talento y las habilidades de sus empleados. A esto el autor Chiavenato (2011) cita que: “La Gestión de Talento Humano es un enfoque de gestión estratégico, cuyo objetivo es obtener el valor agregado máximo para una empresa a través de una serie de conocimientos, habilidades y resultados necesarios, logrando así ser más competitivo en el entorno actual y futuro” (Chiavenato I, pág. 98).

La gestión del talento humano (GTH) ha sido definida por James Perry como el proceso de sujetar la situación del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin de perfeccionar el desempeño de los colaboradores, (Sanabria Pulido, 2015).

Según el análisis presentado por ambos autores se llega a la conclusión de que el talento se refiere a una serie de conocimientos y conductas de los humanos y grupos de trabajo de una empresa, incluidas sus habilidades, creencias, motivaciones y expectativas de la organización, el trabajo y la sociedad.

La gestión de recursos humanos de la empresa ha ido cambiando y desarrollándose, cada día las empresas empiezan a comprender el impacto positivo de contar con un equipo humano calificado y comprometido con las metas organizacionales. Por ello, la coordinadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Catalina Silva comentó que la gestión del talento es una integración de un conjunto de procesos organizacionales orientados a; gestionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados.

Hoy en día, las organizaciones son conscientes de la importancia de los reclutadores no solo en base al potencial, sino también en base a la experiencia con el fin de brindar una capacitación adecuada y planes de implementación para abordar sus habilidades Desempeño y desarrollo asuntos.

1.1.1. Importancia de la gestión de talento humano

La gestión organizativa debe incorporar políticas y prácticas de recursos humanos con un alto nivel de compromiso que promueva la creación y el desarrollo de capital humano adecuadamente calificado, motivado y proactivo (Vallejo Espinoza, 2017). La gestión de recursos humanos es un espacio muy sensible al conocimiento absoluto en la organización.

1.1.2. Modelo de gestión del talento humano por competencias

Ruiz (2015) manifiesta que todo modelo de gestión por competencias es un modelo de gestión a través del cual se puede evaluar la competencia específica de cada puesto y se pueden considerar otras competencias requeridas para el crecimiento personal y profesional de los empleados. Las ventajas de utilizar este modelo son:

- Los empleados son conscientes de su responsabilidad compartida en el desarrollo de habilidades.
- Establecer métodos de evaluación mensurables que se puedan seguir de cerca.
- Colocación adecuada del personal en puestos y tareas que puedan contratarse por completo y desempeñarse mejor.
- Definir perfiles de trabajo de acuerdo a las expectativas y necesidades de la empresa.
- Mayor productividad.
- Mejorar la empleabilidad de los empleados.
- Mejorar los métodos de selección de personal.
- Incrementar la motivación de los empleados.
- Ayuda a reducir la rotación de personal.

En este sentido, al proponer un modelo de gestión se tiende a transformar la gestión de personal en una relación entre personas, donde la inducción es un proceso continuo de adaptación, y con base en consideraciones organizacionales, la evaluación del desempeño se convierte en una oportunidad para el desarrollo. Principios y metas, los planes son elaborados de acuerdo con las preferencias y talentos de todos, y se otorgan premios por habilidades, conocimientos y productividad. En otras palabras, la formación se parecerá más a la educación. Las pautas serán reemplazadas gradualmente por las pautas y el manual se convertirá en una guía de trabajo. De esta forma, se gestionarán los seres humanos en lugar de los recursos.

1.1.3. Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias

La práctica efectiva del talento incluye la aplicación correcta del subsistema de talento de acuerdo con las necesidades de la organización para lograr los objetivos planificados, de modo que la relación de gestión de trabajo de gerencia sea "captar y sujetar". Los subsistemas son

varias partes del procedimiento general de talento humano, están interrelacionados, están compuestos de políticas, normas y procedimientos y trabajan junto con el capital humano para lograr objetivos comerciales.

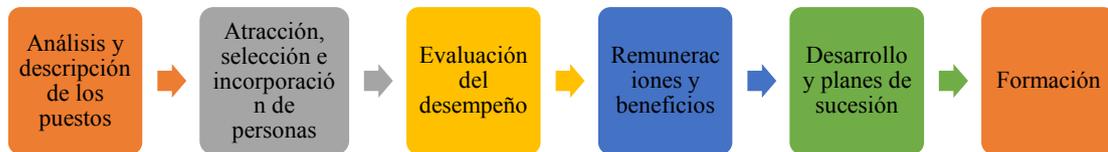


Gráfico 1- 1: Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias

Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

1.1.4. Funciones del departamento de recursos humanos

La gestión de recursos humanos debe cumplir con múltiples funciones. Aunque estas funciones varían de una organización a otra, enfatizamos lo siguiente:

1.1.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento y la selección de personal son dos etapas de un mismo proceso: la obtención de los recursos humanos necesarios en la empresa. Es función del reclutamiento atraer personas que puedan ser potenciales trabajadores de la organización y, por otra parte, la selección de personal se encarga de escoger, entre estos candidatos reclutados, aquellos que cumplan los requisitos establecidos y se observe en ellos mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desarrollarlo, de acuerdo con los objetivos de la empresa, (Díaz, 2019).

Para que el reclutamiento sea real, la tecnología utilizada debe atraer una cantidad suficiente de candidatos para especificar correctamente el proceso de selección de esa manera elegir quién es el participante que busca la empresa, (Díaz, 2019).

Las características del reclutamiento son:

- Es un sistema de información porque puede difundir indagación sobre los puestos de trabajo.
- Debe proporcionar un número suficiente de candidatos calificados para que se cubra una vacante con el fin de certificar que se realizó la decisión correcta y así llegar a obtener resultados eficientes.
- El realce de la empresa es un factor clave, ya que afectará si los candidatos a la aplicación del empleo están dispuestos a laborar para la misma.

- La partida de contratación dependerá del perfil de cada espacio de la organización y requisitos de los candidatos, (Díaz, 2019).

En definitiva, el objetivo básico del reclutamiento es suministrar la materia prima para posteriormente, en la selección, escoger a los candidatos más adecuados.

1.1.4.2. Selección de personal

Este ciclo implica una serie de procedimientos que aumentan complejidad a la decisión de acordar y consumen cierto tiempo. Estos procedimientos se aplican para resolver que demandantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita y finaliza el empleo cuando se establece la decisión para definir a uno de los candidatos,(Ferro, 2020).

“La selección es la elección, entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar las publicaciones de un puesto”, Díaz(2019, pág. 96). Las técnicas de elección más comunes son pruebas psicológicas, exámenes profesionales, centros de evaluación, grafología, la contratación de un assessment center y entrevistas de selección, (Díaz M. , 2019).

1.1.4.3. Evaluación del desempeño

Se aplican pruebas y exámenes profesionales porque son técnicas de selección en las que algunos candidatos pasarán a través de una serie de ejercicios profesionales y competirán entre sí para seleccionar a la persona con la puntuación más. “Su objetivo es calcular el grado de preparaciones adquiridas por medio del estudio y/o de la experiencia profesional”(Díaz M. , 2019, pág. 110).

Las pruebas y los exámenes profesionales deben desempeñar con los requisitos que permitan cubrir los fines de estimación del solicitante por lo que deberían ser:

- Objetivo: Su evaluación debe ser única, independientemente de quién lo realice.
- Nuevos: No conocido por el examinador para evitar la preparación.
- Increíble; El diseño y el enfoque de sus elementos deben cuidarse en su homogeneidad, contenido y cuantificación posible,(Díaz M. , 2019, pág. 110).

Se pueden enumerar del siguiente modo:

- Exámenes Orales: use preguntas y respuestas verbales.
- Exámenes escritos: por lo general, son el suplemento oral.

- Exámenes prácticos: su objetivo es verificar el conocimiento y la experiencia que el candidato tiene en una actividad específica,(Díaz M. , 2019, pág. 110).

1.1.4.4. Desempeño laboral

El ejercicio del trabajo se puede definir como la actuación de los empleados para conseguir los objetivos de la asociación. “Excelente desempeño profesional es la ventaja más importante de una organización.”,(Toala, 2017, pág. 48).

Por lo tanto, esto tiene mucho en relación con el comportamiento de los trabajadores, los resultados logrados y la motivación, cuando existe mayor motivación, más probable es que aparezca trabajo, por lo que es necesario que la producción esté optimizada para lograr este objetivo. Los trabajadores analizan cuál es su empleo o actividad específica, las instrucciones que deben seguirse, por lo tanto, esto tiene mucho en relación con el comportamiento de los trabajadores, los resultados logrados y la motivación, por lo que la producción debe ser optimizada para lograr este objetivo.

1.1.4.5. Liderazgo empresarial

“El liderazgo empresarial está dirigido a la orientación del líder de la empresa, el poder de él o ella, sus inversiones y beneficios”(Harry Reeder, 2020, pág. 20).

El liderazgo empresarial se entiende como un proceso o habilidad en la que la compañía puede afectar a otros para lograr sus objetivos. La representación es extender el potencial de los obreros para indemnizar las insuficiencias de la compañía. En este sentido, el líder es comprometido a mejorar el entusiasmo de los honorarios y establecer un ambiente magnífico para un mejor progreso laboral, (Rodríguez E. M., 2019).

1.1.4.6. Clima organizacional

El entorno de trabajo transmite este sentimiento a los habitantes de la organización, la forma en que interactúan con los clientes, cómo se desarrollan las relaciones interpersonales dentro de la empresa (como tratar con los proveedores.), entre otros., (Rojas López, 2017).

En sí “El clima organizacional representa el entorno interno, expresa la influencia del medio ambiente de los individuos en la organización”, Rojas (2017, pág. 277). Si hay una relación de interés, apoyo, motivación y cooperación entre las personas dentro de la empresa, alcanzara aumentar las necesidades personales y la honorable, el clima organizacional es bajo o

desfavorable, se asume que el ambiente organizacional alto o bueno es insatisfecho, existe también indiferencia y frustración del individuo.

Lo importante de la comparación es considerar que el clima organizacional se alimenta a través de dos condiciones ambientales, el clima interno a la organización, es decir, la acción de los empleados, las estrategias de estimulación financiera y no financiera, los honorarios y los salarios de vacaciones, giros personales, cesantías, decisión social, política local y nacional, relaciones con otras organizaciones entre otras, (Rodríguez, 2018).

Por lo tanto, el clima organizacional se puede usar como una herramienta para sensibilizar a las personas que conforman la organización y luego los sensibilizan a las condiciones de operación, para lograr cambios que mejoren el clima de cooperación e integración organizativa.

1.1.4.7. Comportamiento humano

El comportamiento humano es una serie de actuaciones que tienen los humanos y dependen absolutamente de todo el entorno en el que viven. El comportamiento humano determina la relación laboral establecida en la organización, ayuda a comprender la correlación profesional entre sí, permitiendo en las personas comprender el impacto de la concordancia laboral en el personal.

Es importante experimentar la actuación de los trabajadores y examinar que su trabajo es una parte primordial de las metas funcionales de la organización. Una excelente agrupación empresarial otorga los beneficios de resolver los problemas internos, lo cual es de gran importancia para el uso de los recursos humanos, sobre todo si se valora completamente el trabajo desarrollado, que sin duda originara el entorno humano de la empresa, (Sitio Web Definiciones, 2019).

1.2. Gestión por competencias

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea., además permiten establecer características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas, (Anónimo, 2015). Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

La gestión por competencias es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de una organización trabajen en conjunto para conseguir los objetivos de la empresa. Esta gestión estratégica busca integrar de manera orgánica a todos los equipos dentro de la compañía, para alcanzar los resultados esperados de acuerdo a la visión y misión de la empresa. Un requisito clave para que este tipo de gestión brinde los resultados deseados es que todos participen en el proceso, (Rodríguez, 2018).

Básicamente, se trata de desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados para conseguir que tanto el talento como la organización se desarrollen y crezcan. Por ello, la gestión por competencias ejerce su influencia en cada momento de la experiencia del empleado dentro de la organización, entre ellos:

- Selección.
- Formación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de carrera.

La gestión del talento para las habilidades promueve el desarrollo de todas estas habilidades necesarias para lograr los objetivos de la empresa. Pero para llegar allí, la determinación de estas competencias debe comenzar primero. En este sentido, la tarea de los gerentes es establecer un marco de competencia, o un conjunto de habilidades fundamentales para cada función dentro de la organización.

Esto permite la creación de un modelo de potencia que actúa como una guía para ver al empleado, que está previsto por su posición y sus acciones dentro de la empresa. Al mismo tiempo, ayudan a lograr sus objetivos de rendimiento más fáciles, que eventualmente conducen a la productividad de la organización aumenta. Es importante decir que estas habilidades básicas que los gerentes de la compañía definen claramente la cultura de la sociedad y también subrayan lo que los distingue de sus competidores, (Rodríguez, 2018).

En líneas generales, estas competencias se suelen agrupar de la siguiente manera:

- **Saber.** Se trata del conjunto de conocimientos tanto técnicos, como de gestión.
- **Saber hacer.** Son las habilidades o destrezas que nacen de la experiencia y del aprendizaje y que pueden ser aplicadas para resolver los problemas que se presenten.
- **Ser.** En este caso hablamos de los comportamientos, actitudes, personalidad y valores.

- **Querer hacer.** Se trata de la motivación de las personas para realizar las tareas que demanda su puesto.

1.2.1. Importancia de la gestión por competencias.

Implantar un sistema por competencias debe hacerse a través de un diagnóstico del área de Recursos Humanos de la empresa, el diseño del modelo teniendo en cuenta las necesidades específicas y el desarrollo del mismo (Diario El Comercio, 2018). Además de la organización de la estructura corporativa en áreas y elementos afines, la implementación de un sistema de competencias ayuda a:

- 1. Mejora la gestión de los cambios internos:** Al establecer parámetros de selección y organización, los cambios relacionados con el personal se gestionan más eficazmente. Sin un modelo por competencias, la probabilidad de cometer fallos aumenta de manera considerable. Esto puede suponer, por ejemplo, que a mediano o largo plazo salgan a flote inconvenientes con la delegación de responsabilidades, (Riquelme, 2018).
- 2. Facilita la evaluación continua del personal:** Las competencias valoran directamente a los integrantes de las organizaciones. Sus resultados son mucho más palpables, pues las áreas están más enfocadas a las tareas específicas. No hay dispersión de criterios, (Riquelme, 2018).
- 3. Desarrolla el liderazgo de capacitación:** Cuando se agrupa a una serie de personas en torno a una serie de funciones o responsabilidades, la empresa debe acompañarlos en dicho proceso. Los líderes de sección o departamento asumen un rol más activo que con otros modelos de organización empresarial. La idea es capacitar a los colaboradores hasta que alcancen niveles altos de cualificación, (Riquelme, 2018).
- 4. Optimiza el modelo de retribución interno:** Pero la eficacia no sólo se hace evidente en el plano organizacional. También en aspectos como el económico. El modelo por competencias permite que cada uno de los trabajadores sea derivado a puestos de su competencia y formación, con lo cual su retribución salarial puede tasarse con parámetros más ecuánimes y equitativos. Es una buena herramienta para evitar el recurrente problema de la brecha salarial entre unos departamentos y otros, (Riquelme, 2018).
- 5. Mejora el nivel de satisfacción laboral:** Si el modelo aboga por enfocarse en las habilidades de cada integrante y, con base en eso, mejorar su remuneración, está claro que

el nivel de satisfacción de los trabajadores hacia la empresa aumentará. Se sentirán cómodos dentro del clima laboral y aumentarán su productividad y desempeño, (Riquelme, 2018).

1.2.2. Objetivos de un sistema por competencias.

Lo que se pretende con este sistema de administración de los RR. HH puede resumirse más allá de un excelente servicio laboral:

- Permitir que los empleados aprendan sobre sus mejores habilidades.
- Alinee la estrategia RR.HH con la de la organización.
- Incluir cómo sus colegas completan sus habilidades.
- Evaluar el rendimiento del trabajador de lo que se define el modelo.
- Adapte a las personas a las posiciones más apropiadas para ellos.
- Fomentar la excelencia profesional.

Detrás de todas las estrategias comerciales es siempre la misma idea: lograr los objetivos globales de la compañía. La implementación de modelos de gestión a través de la capacidad no es una excepción. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la empresa es incrementar el bienestar y la nobleza del cliente, entonces la capacidad perfecta de la persona responsable del servicio al cliente debe ser la comunicación, las habilidades sociales o la empatía, pagina (Web Gestion.Org, 2017).

1.2.3. Fases de la gestión por competencias.

Cuando una empresa se enfrenta al reto de definir su mapa de competencias, se encuentra con incógnitas que debe resolver y que no siempre soluciona de forma apropiada. Los motivos son múltiples: limitaciones organizativas, culturales, de recursos, de tiempo o, simplemente, falta de criterio, (EcuRed, 2018).

El objetivo del mapa de competencias profesionales es que tenga una utilidad real para:

- El departamento de RRHH, de gestión del talento y de formación y desarrollo.
- Los managers, que deben evaluar el desempeño y potencial de sus colaboradores.
- Los propios profesionales, que contarán con criterios objetivos para saber la distancia entre su nivel competencial actual y el exigible a corto, medio y largo plazo.

En base a lo anterior se propone cinco fases en las que se pueden encontrar las empresas: desde la más básica, en la que todavía no se tienen definidas las competencias profesionales, hasta la más recomendable, en la que la empresa ha definido sus competencias corporativas, las ha diseccionado en niveles y comportamientos y ha conseguido personalizar y adaptar cada competencia a los diferentes puestos (EcuRed, 2018).



Gráfico 2-1: Fases de la Gestión por Competencias

Fuente: (EcuRed, 2018).

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Fase 1- Sin definición de competencias

Esta primera fase es típica de pequeñas pymes, startups, empresas con departamentos de RRHH orientados a las relaciones laborales, etc.

Fase 2 - Competencias corporativas

En la segunda fase, las empresas tienen claras las competencias corporativas, que acostumbran a ser entre 4 y 8. En este sentido, no suelen (ni deben) faltar competencias relacionadas con:

- La cultura y valores corporativos (honestidad, diversidad, etc.)
- El cliente (orientación al cliente, excelencia, etc.)
- El propio trabajo (excelencia, innovación, etc.)
- El equipo (cooperación, (auto) liderazgo, etc.)
- El negocio (visión estratégica, innovación, etc.)
- Otras

Fase 3 - Competencias por roles/puestos

Una vez definidas las competencias corporativas genéricas de la compañía, el siguiente paso es asociarlas a los diferentes puestos y roles de la empresa. Esta etapa exige una correcta definición de puestos que no siempre existe. En esta fase se tiene claro que la definición y exigencia, por ejemplo, a nivel de orientación al cliente, es distinta para un puesto comercial que, para uno administrativo, con independencia de que ambos profesionales deban contar con esta competencia.

Fase 4 - Competencias por niveles

Bien con una definición genérica, o por puestos de las competencias corporativas, el siguiente paso en la evolución del mapa de competencias es determinar diferentes niveles competenciales por competencia profesional y/o por puesto. Normalmente los niveles van desde tres (alto-medio-bajo), hasta seis (nulo, bajo, medio, alto, muy alto y excelente) o diez (de 0 a 10). Esta fase permite categorizar y comparar el nivel exigible en cada puesto con el nivel real del profesional.

Fase 5 Competencias por comportamientos

Finalmente, el último escalón en la definición de un mapa de competencias es aquel en el que las empresas describen una serie de comportamientos observables asociados a cada competencia. Esta fase permite observar los comportamientos de éxito, incluso, a personas no expertas en RRHH.

1.2.3.1. Tipo de competencias

Es necesario definir los dos tipos de capacidades incluidos en los perfiles profesionales, como son: las competencias genéricas y las competencias determinadas, ambas con finalidad educativa.

1.2.3.2. Competencias genéricas

Hoy en día, la competencia genérica se ha transformado en una elección en el desarrollo de educación y alineación en ciencias de la salud, este procedimiento tiene como objetivo promover un proceso de alineación de mayor eficacia sin perder las insuficiencias del trabajo social, profesional y académico (Rojo, 2016).

“Las habilidades genéricas de un profesional se basan en las capacidades de recursos personales, como la destreza, el entendimiento y las actitudes, que también incorporan recursos

ambientales, con proporción a un buen desempeño”, Riquelme(2018, pág. 2). Utilizan el sentido común para efectuar conductas y destrezas profesionales que utilizan las ciencias aplicadas. Para conseguir estos objetivos, es ineludible la persistencia entre el procedimiento curricular, el desarrollo natural y el trabajo efectivo del profesional a nivel local, nacional e incluso internacional, (Diario El Comercio, 2018).

Estas destrezas satisfacen la diversión de la ética y los valores, y parte de la diversión se basa en el desarrollo profesional, que se considera un recurso de graduación, un adverbio para establecer todos los recursos básicos y que puede facultar a varias sociedades a tener sellos característicos propios.

Los ejemplos básicos de la competencia general son generalmente trabajo en equipo, comunicación y capacitación continua.

La Universidad de Usto(2016) cita que: Las habilidades generales contribuyen al desarrollo de habilidades, técnicas, talentos y valores requeridos por los profesionales destacados en el mundo de hoy. La habilidad general es horizontalmente, aplicable a una variedad de características y perfiles profesionales.

- Pensamiento ordenado
- Pensamiento integral
- Pensamiento crítico
- Diversidad e interculturalidad
- Sentido moralista
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Utilización de las TIC
- Orientación al aprendizaje
- Información oral y escrita

1.2.3.3. Competencias específicas

Las competencias específicas son técnicas especializadas para realizar labores específicas propios de una profesión o disciplina que se emplean en determinado argumento laboral, tal sería el caso de la relación con pacientes o la elaboración de estados financieros, (Diario El Comercio, 2018, pág. 2).

Por otro lado, los requerimientos profesionales: A través del incremento de las competencias específicas, los graduados en Relaciones Internacionales y Derecho por la UD son competentes de emplear sus conocimientos en entornos complejos cada vez más internacionales,(Universidad de Usto, 2016).

- Corresponder las características orgánicas del mundo global actual con el avance de los eventos y procesos históricos.
- Establecer cuáles son las capacidades de las empresas u organismos internacionales frente a los retos y dificultades claves de la compañía internacional.
- Implantar el sentido de las normas y contextos legales.
- Representar acuerdos, contratos y otros argumentos jurídicos.
- Informar posibles problemas y corregir los existentes.
- Cuestionar jurídicamente de forma particular y creativa de acuerdo a los requerimientos de la norma.
- Utilizar las técnicas primordiales de indagación y las guías de los dos métodos en el examen de los problemas difundidos realmente y de las preferencias de la corporación internacional.
- Descifrar en un argumento cada vez más internacional y con una progresiva categoría de las tecnologías de la investigación e información, (Universidad de Usto, 2016).



Gráfico 3-1: Clasificación de Competencias

Fuente: (Rojo, 2016, pág. 173)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Investigación mixta

El actual estudio trabajara con un enfoque mixto el cual refleja la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio para obtener información que nos permita resolver el problema planteado en la investigación, (Moscoso, 2017, pág. 4).

Es decir que en esta investigación se utilizara el enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que se maneja con datos numéricos como datos descriptivos para descubrir detalles que ayudara explicar el comportamiento de las variables de la indagación.

2.1.1.1. Investigación cuantitativa

En este tipo de investigación se gestionan los datos numéricos y estadísticos de la encuesta para controlar la hipótesis, reflejando en tablas estadísticas, en las que se resaltan los resultados de búsqueda.

Este tipo de investigación está "enfocado en las teorías de prueba que describen las variables (indagación narrativa), que evalúa las relaciones entre las variables (indagación de correlación) y determina la causa y el efecto de las interacciones de las variables", (Grove, 2016, pág. 19).

Este método de investigación plantea una declaración de hipótesis, que tiene como objetivo controlar y mostrar en función del marco teórico descrito anteriormente, porque el uso de este método ayudará a experimentar que la investigación es científica y cumple las normas requeridas por el mismo.

2.1.1.2. Investigación cualitativa

Para el presente estudio se aplicará una investigación cualitativa porque es un método que relata y demuestra los datos derivados e interpretados por entrevistas, exámenes y grabaciones durante el análisis.

Guerrero (2016), cita: "La investigación cualitativa se centra en la comprensión y los fenómenos profundos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su entorno y en relación con los aspectos que los rodean" (pág. 1).

Esta investigación utiliza una variedad de materiales para recopilar información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se detallan los procedimientos y los contextos problemáticos, así como los significados en la vida de los participantes.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria tiene por objeto familiarizarse con el tema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior. "El primordial objetivo de la investigación exploratoria es especificar aumentar o ampliar el conocimiento del tema de estudio", (De la Ballina, 2016, pág. 69).

En muchos casos, este es el primer método analítico realista de la situación, nos permite comprender las características del mercado, los consumidores, sus motivos y comportamientos. Las características de la investigación exploratoria son las siguientes:

- Son procesos más flexibles que los utilizados en la búsqueda
- Las muestras manejadas en investigación exploratoria son pequeñas, lo que admite que no son reveladoras en métodos estadísticos.
- El análisis de fundamentos que aprueba un esquema exploratorio es de tipo cualitativo, (García, 2016, pág. 68).

2.2.2. Investigación descriptiva

Dentro de una investigación describir es indicar científicamente las partes constitutivas de un problema esto requiere que el investigador sea conocedor del tema para poder focalizar lo que realmente desea estudiar. “Es una investigación de segundo grado, ideal cuyo objetivo principal es extraer datos e informaciones sobre los tipos de propiedades, aspectos o espacios, sistematización de los objetivos, personas e instituciones, o de los métodos naturales o sociales”, (Ñaupas, 2019, pág. 134).

Por lo tanto, la investigación descriptiva admitirá cotejar y especificar fenómenos, elementos y estructuras que pudieran ser consideradas solitarias, detallando de manera sistemática y amónica por medio del empleo de encuestas que se ejecutara a todo el personal que labora centralmente en el área de Recursos Humanos de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

Una vez definido el problema y ejecutado la investigación de campo, se iniciará la verificación de la hipótesis diseñada anteriormente mediante el estimador estadístico CHI-CUADRADO, el mismo que permite implantar la epístola de los valores observados y esperados, permitiendo la asimilación total del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere confirmar y con el propósito de evidenciar si los valores de la frecuencia obtenida son claros.

Formula:

$$\sum \frac{[f(o) - f(e)]^2}{f(e)} = \chi^2$$

Modelo matemático:

H₀=Hipótesis Nula

Ha=Hipótesis Alternativa

X² = Chi-cuadrado

F (0) = Frecuencias Observadas

F (e)= Frecuencias Esperadas

Gl= Grados de Libertad

F= Filas

C= Columnas

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Bibliográfica

Según Tancara(2017), Menciona “se aplica una serie de métodos y técnicas para investigar, procesar y almacenar la información contenida en los documentos y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de la nueva información en un documento científico en segunda instancia.” (pág. 3).

Para la aplicación de este tipo de investigación documental debe buscar información sobre libros, revistas, enciclopedias y todo lo que necesita para apoyar la investigación en fuentes confiables porque: "La investigación bibliográfica-documental se centra en las fuentes escritas y, en gran medida, como una compilación y naturaleza interpretativa.”,(Serrano, 2020, pág. 42).

Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos dentro del presente estudio. Bajo esa perspectiva, es un análisis e indagación sistemática, crítica y un aporte significativo de conocimientos relacionado al área de estudio.

2.4.2. Campo

Las herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, que incluyen: Observación histórica, observación controlada, experimentación y recolección por cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre muchas otras técnicas. “Una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la que se obtienen o se miden datos de un evento en particular, en el lugar donde ocurre”, (Cajal, 2020, pág. 1).

Este proceso inicia con la entrada en el campo y finaliza con la clasificación de los datos obtenidos. “La investigación de campo compone el punto céntrico de la investigación metodológico-cualitativa”, (ACCID, 2017, pág. 5). Este método de investigación se centraliza en

extraer información enmarcada dentro del contexto definido en el que se presenta un problema o hecho a experimentar.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

Una investigación para que pueda ser aprobada se requiere tres partes: el Gerente, trabajadores y los clientes, para ello se maneja la información proporcionada por la empresa Agua Chimborazo y de la página web ecuadorencifras.gob.ec. “Una población radica en establecer la unidad de estudio, es decir, implantar que va a ser medido en la investigación; unidades monetarias, personas, entidades, objetivos, fenómenos, etc.”, (ACCID, 2017, pág. 6).

Tabla 1- 2: Población

Población	Cantidad	Método
Gerente general	1	Encuesta
Departamento de Talento humano	16	Cuestionario
Clientes (Población Riobamba)	193.315	Cuestionario
Total	124.824	

Fuente: Empresa Agua Chimborazo / ecuadorencifras.gob.ec.

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

2.5.2. Muestra

Podemos indicar entonces que la muestra es un conjunto determinado a estudiar, por lo tanto, dentro del presente estudio se cuenta con una población total de 124824 personas, es por esta razón que se procede a realizar en la automatización de la muestra tomando únicamente la cantidad de la población de Riobamba (193.315) determinados como clientes.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

En donde

Tabla 2 - 2: Tabla de Significado

Z=	nivel de confiabilidad
P=	probabilidad de ocurrencia

Q=	probabilidad de no ocurrencia
N=	Población
e=	error de muestreo

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Tabla 3- 2: Tabla de Categorías

Categorías	Casos
Cientes (Población Riobamba)	193.315
Total	193.315

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Tabla 4 - 2: Calculo de la Muestra

Z	nivel de confiabilidad	95%	47,50%	Z=	1,96
P	probabilidad de ocurrencia	50%		Z²=	3,8416
Q	probabilidad de no ocurrencia	50%			
N	población	124807			
E	error de muestreo	5%			
N	Muestra	383			

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Tabla 5- 2: Tabla de apoyo al cálculo de la muestra

ZPQN	119864,6428
ZPQ	96%
e²	0,0025
Ne²	312,0175

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

En base a la información obtenida según el cálculo de la muestra se aplicaría un cuestionario a 383 personas (clientes). Quedando la tabla de población de la siguiente manera:

Tabla 6- 2: Población – Muestra

Población	Cantidad	Método
Gerente general	1	Encuesta
Departamento de Talento humano	16	Cuestionario
Cientes (Población Riobamba)	383	Cuestionario
Total	400	

Fuente: Empresa Agua Chimborazo / ecuadorencifras.gob.ec.

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

El método deducción-inducción libera el razonamiento y nos ayuda a transformar los hechos simples de la comunidad en hechos habituales, ayudando así a instaurar la conducta metodológica solicitada para la evaluación de proyectos, (Galán, 2016).

2.6.1.1. Método inductivo

La inducción va de lo específico a lo general. Utilizamos el método inductivo cuando del examen de los hechos particulares conseguimos proposiciones generales, o sea, es aquél que instituye un principio general una vez realizado el resumen y razonamiento de hechos y fenómenos en particular. “El método inductivo, análogamente al impresionismo, inicia por tomar de la naturaleza observaciones relevantes antes de elevarse a una concepción general”, (Villegas, 2016, pág. 15).

2.6.1.2. Método deductivo

El método deductivo es el que acepta parte de los datos generales como validez para derivar con argumento lógico, suposiciones múltiples, es decir; parte de las verdades previamente establecidas como principios generales, y luego aplicarlos a casos individuales y, por lo tanto, controlar la validez.

“El método deductivo es un método científico que cree que la conclusión está implicada en las instalaciones”, Valenti(2018). Por tanto, obtiene que la conclusión debe seguir la señal: si el razonamiento deductivo es válido y la señal es real, entonces la conclusión solo puede ser real.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

2.6.2.1. Observación

La presente investigación es una habilidad que le permitirá recopilar datos y analizarlos más tarde, aplicando un campo teórico, estructurado, porque habrá una relación personal con el

objeto de estudio. “La observación es la capacidad de alejarse de una cierta experiencia, y considerar el ancho de todo lo que se despliega ante nosotros, pero sin desbordarse”, (Siegel, 2020).

A través de esta técnica, se puede obtener un conocimiento preliminar, durante el cual se realizará una visita a la empresa, observando sus instalaciones, atención a la ciudadanía, la estructura, los documentos y planteando preguntas a las personas dentro de la población a investigar para obtener una idea general de la entidad analizada. “La Técnica de la Observación en investigación involucra observación metodológica, búsqueda, representación, examen y definición del comportamiento de las personas”, (Rodríguez, 2020, pág. 8).

Es por ello que se empleará una ficha de observación para ejecutar el diagnóstico situacional de la empresa Agua Chimborazo, mediante el examen macro y micro ambiental.

2.6.2.2. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de suma importancia porque busca obtener problemas consistentes, secuenciados y estructurados, respuestas que apoyan la investigación con el fin de fundamentar el estudio del tema proyectado. “Un cuestionario es aquel que establece una serie de preguntas para extraer cierta información de un grupo de personas”, (Página Web Significados, 2017, pág. 2).

El propósito de utilizar el cuestionario es obtener, de manera sistemática y correcta, la información de la población estudiada, en relación a lo que es interesante saberlo, por lo que se aplicará un cuestionario al Departamento de Talento Humano. (16 personas) y a una población de 383 clientes (muestra).

2.6.2.3. Encuesta

La encuesta como recopilación de datos y un proceso de información permitirá determinar la gestión del talento humano basado en competencias, para finalmente alcanzar el objetivo que se ha planteado dentro de este estudio. “La encuesta es una herramienta para coleccionar información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos logrados será procesados con metodologías estadísticas”, (Westreicher, 2020, pág. 2).

El objetivo de la encuesta (entrevista) es lograr extraer información, ya sea de tipo personal o no, por lo cual se utilizará a la máxima autoridad de la empresa es decir al Gerente General.

2.7. Hipótesis

2.7.1. Hipótesis general

El modelo de gestión de talento humano por competencias optimizara el cargo laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

2.7.2. Hipótesis nula

El modelo de gestión de talento humano por competencias NO optimizara el cargo laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

2.7.3. Hipótesis alternativa

El modelo de gestión de talento humano por competencias SI optimizara el cargo laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados

Luego de haber realizado el trabajo de campo con los respectivos instrumentos aplicados a la población de estudio, se detalla los siguientes resultados, en los cuales se describen de forma tabular y gráfica, para posteriormente efectuar un análisis descriptivo es decir el análisis e interpretación de los resultados.

3.1.1. Resultados de la aplicación del cuestionario

3.1.1.1. Entrevista dirigida al gerente

Empresa “AGUA CHIMBORAZO – Gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral.

DISEÑO DE PERFILES PARA EL GERENTE

1. ¿La empresa Agua Chimborazo posee una estructura organizacional interna?
Si ...X...
No

2. ¿Usted realiza una clasificación de puestos de acuerdo al perfil del trabajador?

Si ...X...
No

3. ¿La empresa tiene definido un manual de funciones?

Si ...X... :Si lo posee, pero no sé a realizado la actualización correspondiente debido a que no se cuenta con el personal suficiente para que realice este tipo de documentación
No

4. ¿La empresa Tiene definida la Misión y la Visión?

Si ...X...
No

5. ¿Conque frecuencia realiza la empresa una planificación?

Trimestral
Semestral ...X...
Anual

6. ¿Cree usted que están bien definidos los puestos de trabajo en la organización?

Si ...X...

No

7. ¿Los trabajos tienen una secuencia lógica y los procesos bien definidos?

Si ...X...

No

8. ¿Cuenta con un proceso de inducción para el ingreso de los trabajadores?

Si ...X...

No

9. ¿La empresa traza metas dentro de la planificación organizacional?

Si ...X...

No

A veces

10. ¿Cómo evalúa usted el cumplimiento de las metas en la empresa?

Gestión por ventas

Gestión del tiempo

Evaluación por competencias ...X...

Productividad de servicio

Calidad del trabajo realizado

11. ¿los trabajadores reciben la remuneración de acuerdo al puesto de trabajo?

Si ...X...

No

12. ¿Realiza los pagos puntualmente a los trabajadores?

Si ...X...

No

13. La empresa cuenta con método de evaluación del desempeño a los trabajadores

Hojas de firmas
Mediante tarjetas
Huellas dactilares

20. ¿Cuál es el tiempo acordado para realizar un control de ventas?

Diario ...X.....
Mensual
Trimestral

21. ¿Cómo califica el liderazgo en la empresa? Explique el porqué de la elección

Visión de desarrollo empresarial ...X.....
Evaluación rápida y exacta
Capacitación
Compromiso de participación en el empleado
Todas las anteriores

22. ¿Mantiene una buena comunicación con el personal de la empresa?

Si ...X.....
No

23. ¿Cómo califica usted a sus proveedores?

Bueno ...X...
Malo
Excelente

24. ¿La empresa entrega su producto puntualmente?

Si ...X...
No
A veces

25. ¿El pago a proveedores lo realiza dentro del plazo establecido?

Si ...X...

No

26. ¿Qué aspectos considera debería mejorar la empresa, detalle e indique él porque

Lo que ocurre es que la empresa que no está preparada tiene una serie de necesidades previas que cubrir, mejoras que acometer. Podemos decir que la empresa necesita de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa agua Chimborazo, antes de innovar, y cuando éste esté en marcha, entonces se puede introducir estrategias como un elemento de mejora.

3.1.1.2. Cuestionario dirigido a los clientes

Empresa “AGUA CHIMBORAZO–Gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral.

1. ¿La rotación de empleados afecta el servicio que ofrece la empresa?

Tabla 7-3: Rotación de empleados

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	Si	125	33%
	No	258	67%
	Total	383	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

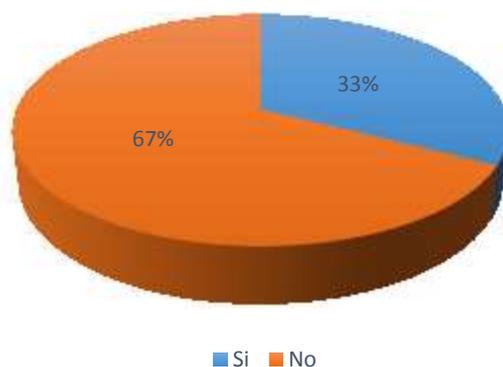


Gráfico 4- 3: Rotación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

En base a la tabla y gráfica presentada el 67% de la población menciona que la rotación de empleados afecta el servicio que ofrece la empresa, mientras que el 33% cita que no. Se puede concluir que la empresa al realizar rotación de empleados si afecta el servicio que ofrece la empresa.

- ¿Las capacitaciones y sus contenidos son suficientes para mejorar el desempeño en su función?

Tabla 8-3: Capacitaciones – desempeño en su función

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
2	Si	186	49%
	No	197	51%
	Total	383	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

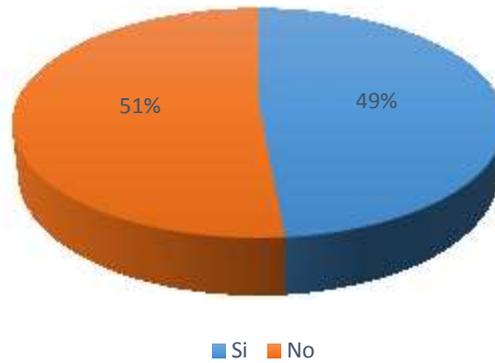


Gráfico 5- 3: Capacitaciones – desempeño en su función

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 51% indica que las capacitaciones y sus contenidos si son suficientes para mejorar el desempeño en su función, mientras que el 49% indican que no. Es claro evidenciar que las capacitaciones y sus contenidos si son suficientes para mejorar el desempeño en su función debido a que necesitan los empleados capacitarse para entregar un servicio adecuado a los clientes.

3. ¿El servicio prestado garantiza la satisfacción del cliente?

Tabla 9-3: Servicio prestado

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
3	Si	285	74%
	No	98	26%
	Total	383	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

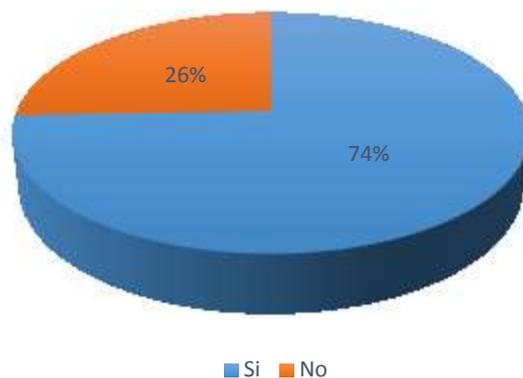


Gráfico 6- 3: Servicio prestado

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

El 74% de la población encuestada manifiesta que el servicio prestado si garantiza la satisfacción del cliente, mientras que el 26% menciona que no. Según el análisis presentado se concluye que el servicio prestado por el personal de la empresa Agua Chimborazo si garantiza la satisfacción del cliente.

4. ¿Las políticas adoptadas por la empresa promueven la productividad?

Tabla 10-3: Políticas adoptadas

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
4	Si	180	47%
	No	203	53%
	Total	383	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

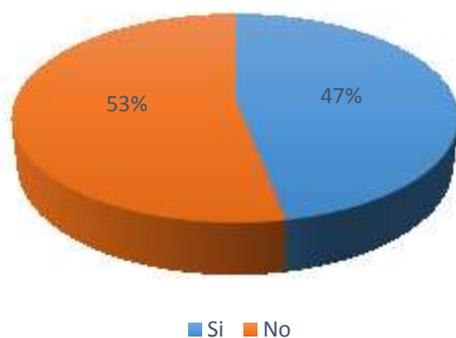


Gráfico 7- 3: Políticas adoptadas

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Las políticas adoptadas por la empresa si promueven la productividad, esto lo señala el 53% de la población encuestada, mientras que el 47% indica que no. Se concluye entonces que las políticas adoptadas por la empresa si promueven la productividad, lo que ha permitido ser más confiable todos los productos que distribuye la empresa Agua Chimborazo.

5. ¿Los empleados reconocen adecuadamente las tareas que desarrollan?

Tabla 11-3: Tareas a desarrollar

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
5	Si	125	33%
	No	258	67%
	Total	383	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

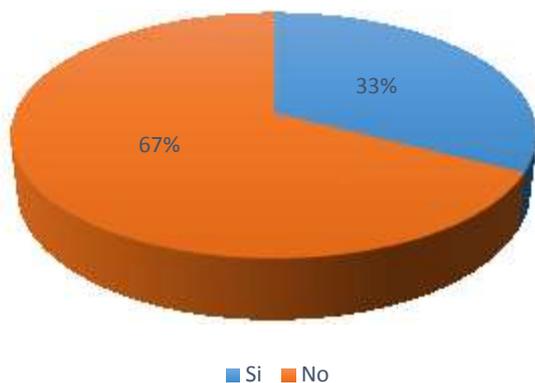


Gráfico 8- 3: Tareas a desarrollar

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 67% menciona que los empleados si reconocen adecuadamente las tareas que desarrollan, mientras que un 33% mencionan que no. Se evidencia entonces que los empleados si reconocen adecuadamente las tareas que desarrollan

3.1.1.3. Cuestionario dirigido a los empleados

Empresa “AGUA CHIMBORAZO - Gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral.

DISEÑO DE PERFILES PARA EL TRABAJADOR

1. ¿Qué tipo de formación tiene Ud.?

Tabla 12-3: Formación de empleados

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
------	------------	-------------	------------

1	Primaria	2	14%
	Secundaria	4	29%
	Superior	8	57%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

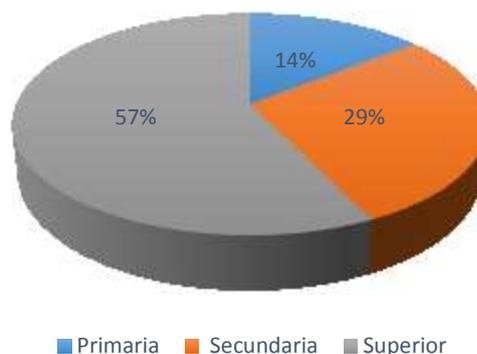


Gráfico 9- 3: Formación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Con relación a la pregunta planteada se aprecia que el 57% alude que el tipo de formación que posee es superior, a su vez el 29% cita que es secundaria y finalmente 14% menciona que es primaria.

Desde la perspectiva de la investigación, se puede concluir que la mayoría de la población encuestada afirma que el tipo de formación que posee es superior. No hay duda de que la formación humana está relacionada con el desarrollo de actitudes, habilidades, valores y potencial expresivo.

2. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 13-3: Estructura Organizacional

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
2	Si	6	37%
	No	10	63%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

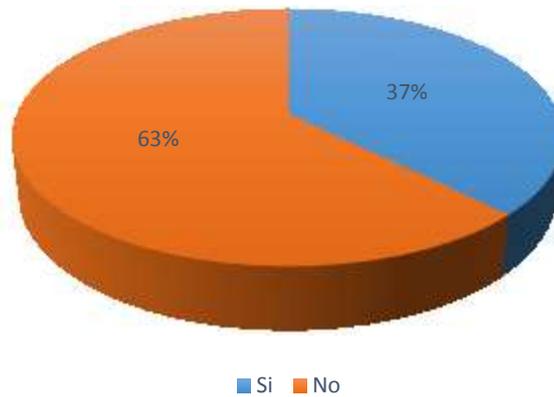


Gráfico 10- 3: Estructura Organizacional

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

El tamaño de la muestra fue de 16 personas de los cuales el 63% cita que no conoce la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 37% alude que si lo conoce.

Es clave mencionar que la mayor parte de la población no conoce la estructura organizacional de la empresa. El flujo de información es fundamental para el éxito de una organización. El diseño de la estructura organizativa debe asegurar que el personal y los departamentos que necesitan coordinar el trabajo establezcan canales de comunicación en la estructura, todo ello debe darse a conocer a los empleados.

3. ¿Sabe usted la Misión y la Visión de la empresa?

Tabla 14-3: Misión y la Visión de la empresa

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
3	Si	14	87%
	No	2	13%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

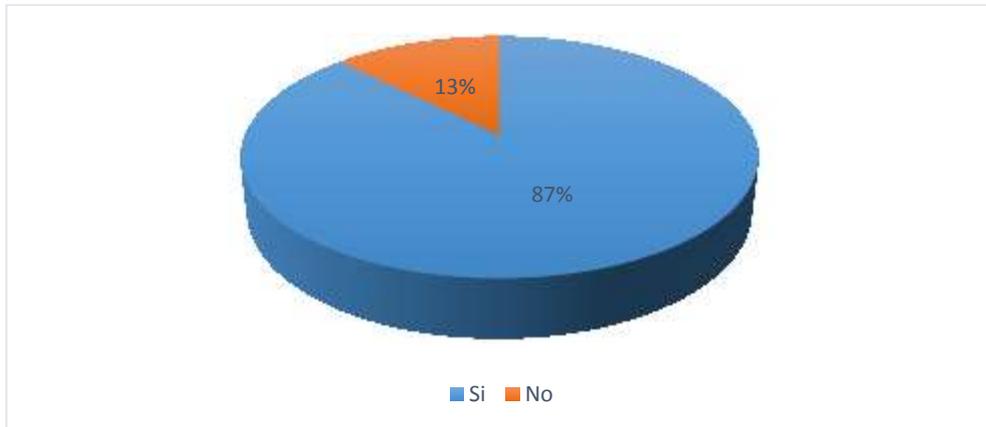


Gráfico 11- 3: Misión y la Visión de la empresa

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Con relación a la pregunta planteada se aprecia que el 87% de la población cita que, si conoce la Misión y la Visión de la empresa, mientras que el 13% alude que no

Se puede deducir en base al porcentaje mayoritario que la población si conoce la Misión y la Visión de la empresa, es importante citar que la misión y visión es en esencia la declaración de principios de la empresa además definen la base de la empresa, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones.

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla 15-3: Manual de funciones

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
4	Si	4	25%
	No	12	75%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

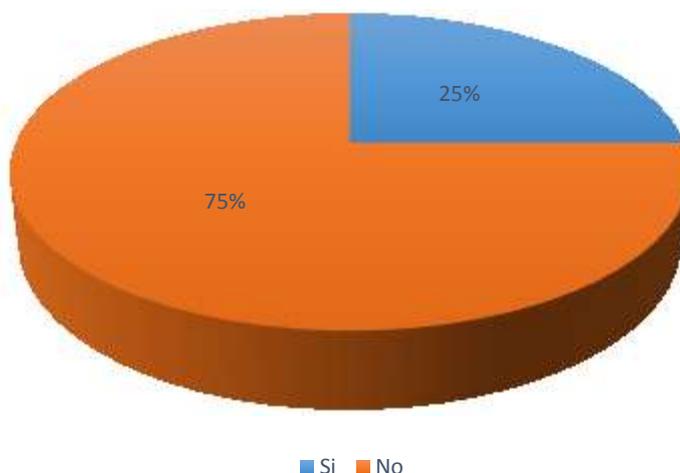


Gráfico 12- 3: Manual de funciones

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Según la tabla y gráfica planteada anteriormente se hace mención que el 56% alude que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 44% cita que si lo posee.

Se concluye entonces que el mayor porcentaje de población encuestada cita que la empresa no cuenta con un manual de funciones, es necesario indicar que todo tipo de empresa debe contar con un manual de funciones para controlar las tareas que debe realizar cada colaborador que la compone.

5. ¿Conoce las funciones que debe realizar en su trabajo diario?

Tabla 16-3: Funciones de los colaboradores

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
5	Si	9	56%
	No	7	44%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

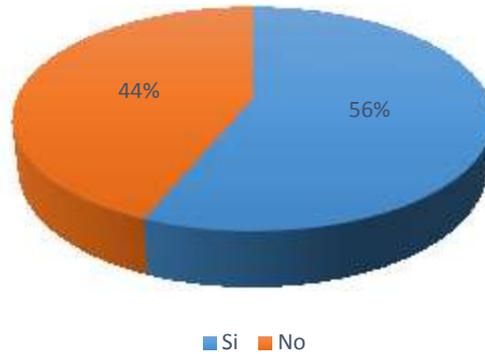


Gráfico 13- 3: Funciones de los colaboradores

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

De los 400 empleados encuestados el 56% menciona que si conoce las funciones que debe realizar en su trabajo diario, a si también un 44% indica que no.

Se puede deducir en base al porcentaje mayoritario que los colaboradores si conocen las funciones que debe realizar en su trabajo diario, las descripciones de cada puesto de trabajo generalmente describen las habilidades, la capacitación y la educación necesarias que requieren los empleados potenciales.

6. Sabe Ud. ¿Cuál es su jefe inmediato?

Tabla 17-3: Jefe inmediato

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
6	Si	5	31%
	No	11	69%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

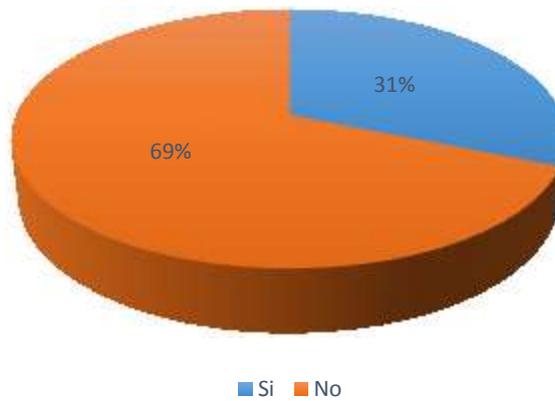


Gráfico 14- 3: jefe inmediato

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Del 100% de las empresas encuestadas el 69% menciona que no conoce cuál es su jefe inmediato, mientras que el 31% cita que sí.

Con los datos obtenidos se puede constatar que la población encuestada no conoce cuál es su jefe inmediato, conocer al jefe es fundamental, porque se conocerá su comportamiento a lo largo del día, incluidas sus emociones, estilos de comunicación y principales estilos de liderazgo.

7. ¿La empresa cuenta con un proceso de inducción para el ingreso de los trabajadores contratados?

Tabla 18-3: Proceso de inducción

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
7	Si	2	12%

No	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

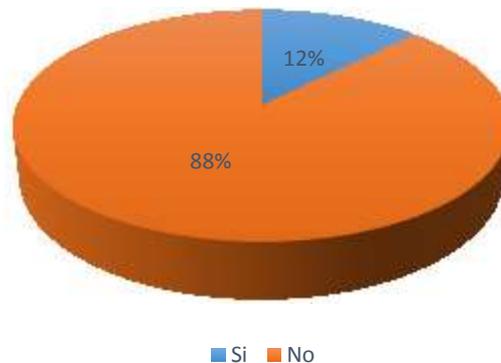


Gráfico15- 3: Proceso de inducción

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a lo manifestado en el cuestionario planteado el 88% cita que la empresa no cuenta con un proceso de inducción para el ingreso de los trabajadores contratados, mientras que un 12% cita que sí.

Es claro evidenciar en base al estudio realizado que la mayor parte de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con un proceso de inducción para el ingreso de los trabajadores contratados. La inducción es un proceso vital dentro de la organización. Aunque muchos gerentes no toman esto en consideración, a través de ellos pueden implementar uno de los procedimientos que generalmente son ignorados por la mayoría de las personas. Su propósito es familiarizar a los nuevos empleados con la empresa y sus colegas, la cultura de la empresa, el personal directivo clave, la historia, las políticas y los manuales dentro de la empresa.

8. ¿Recibe usted la remuneración de acuerdo al puesto de trabajo?

Tabla 19-3: Remuneración

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
8	Si	5	31%

No	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

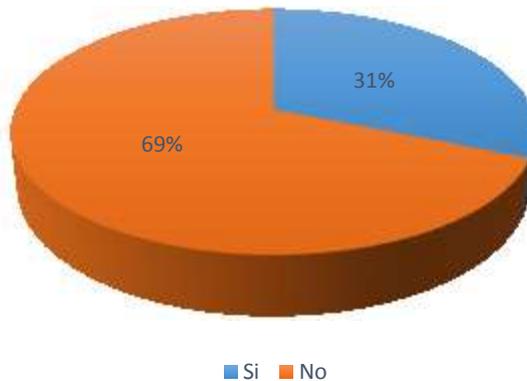


Gráfico 16- 3: Remuneración

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

El 69% de la población encuestada afirma que, si recibe la remuneración de acuerdo al puesto de trabajo, mientras que un 31% menciona que no.

En base a la información analizada la mayor parte afirma que si recibe la remuneración de acuerdo al puesto de trabajo, en la actualidad el desarrollo profesional y las compensaciones son temas relevantes dentro de la administración del personal en las empresas para ello debe existir un estudio a profundidad y marcar la remuneración en base a sus conocimientos y profesionalismo, y especialmente a su grado de responsabilidad.

9. ¿Realizan pagos puntualmente a los trabajadores?

Tabla 20-3: Pagos puntuales

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
------	------------	-------------	------------

	Si	9	56%
9	No	7	44%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

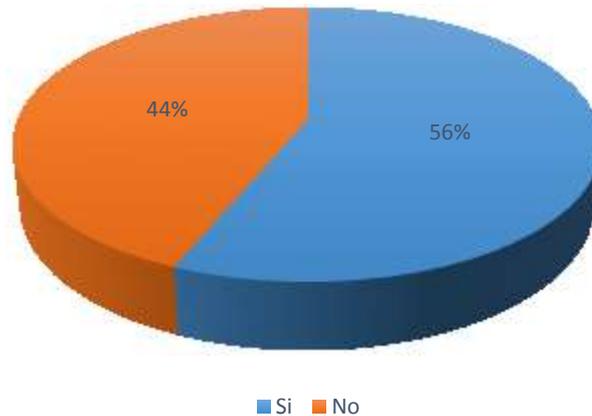


Gráfico 17- 3: Pagos puntuales

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

En base a la tabla y grafica representadas el 56% de la población encuestada afirman que, si realizan los pagos oportunamente, mientras que el 44% cita que no.

Es claro evidenciar que la mayoría de encuestados afirman que, si realizan los pagos oportunamente, debido a que manejan un corte de mes a fecha 26 de cada mes para ser cancelado antes del 5 de cada mes siguiente.

10. ¿Mantiene una buena comunicación el gerente con el personal?

Tabla 21-3: Buena comunicación

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
10	Si	12	75%
	No	4	25%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

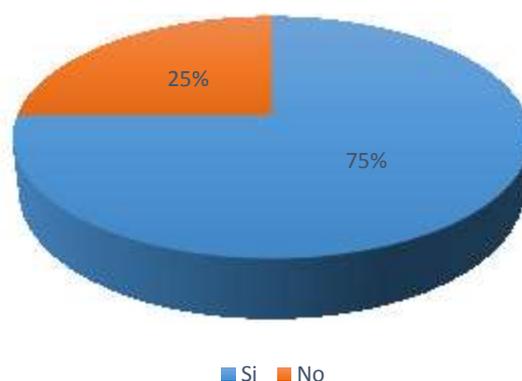


Gráfico 18- 3: Buena comunicación

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Tomando en cuenta los resultados obtenidos el 75% cita que, si mantiene una buena comunicación el gerente con el personal, mientras que el 25% alude que no.

Es por lo anterior que se concluye que el gerente de la empresa si mantiene una buena comunicación, mantener una buena comunicación dentro de la empresa es una parte importante del desarrollo de los trabajadores en un buen clima laboral. Como se conoce, trabajar en un buen entorno laboral incrementa la capacidad del personal en la empresa.

11. ¿De las siguientes pruebas, cuáles se aplica en el proceso de selección del personal?

Tabla 22-3: Proceso de selección

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
11	Entrevistas de selección	4	25%
	Test de Personalidad	3	19%
	Test psicológicos	2	12%
	Prueba de habilidades	1	6%
	Prueba de conocimientos	6	38%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)



Gráfico 19- 3:Proceso de selección

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 38% cita que la prueba que se aplica en el proceso de selección del personal es de conocimientos, mientras que un 25% cita que es la entrevista y selección, así también un 19% alude que es la de test de personalidad, por otro lado, un 13% menciona que es el test psicológico, y finalmente un 6% cita que es el de habilidades.

Con los datos obtenidos se puede constatar que las pruebas tomadas más en cuenta al momento de seleccionar al personal son: Prueba de conocimientos, Entrevistas de selección Test de Personalidad. El proceso de selección del personal es fundamental para lograr la integración de nuevos elementos en la empresa. Este proceso incluye brindar a los empleados información sobre los valores y antecedentes que requiere la empresa, así como los campos y puestos específicos que necesitan, para que puedan realizar las actividades de manera satisfactoria en beneficio de la empresa.

12. ¿Cuántas veces, en el transcurso del año realiza la empresa evaluaciones al personal?

Tabla 23-3: Evaluaciones al personal

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
12	Ninguna	4	25%
	1 ves	7	44%
	2 veces	5	31%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

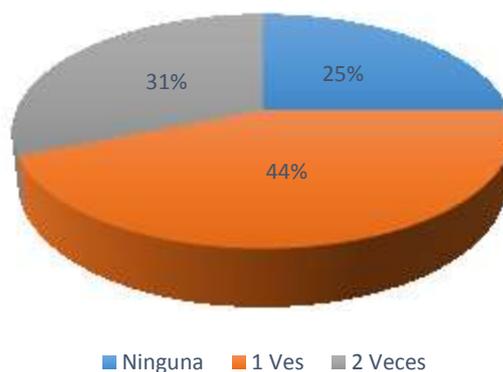


Gráfico 20- 3: Evaluaciones al personal

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a lo manifestado en la presente pregunta se puede mencionar que el 44% cita que 1 vez al año realiza la empresa evaluaciones al personal, mientras que un 31% cita que realizan 2 veces lo realizan, finalmente un 25% cita que ninguna vez lo realizan.

Es claro evidenciar en base al estudio realizado que la mayor parte menciona que 1 vez al año realiza la empresa evaluaciones al personal, la evaluación del desempeño de los empleados es una parte esencial de una empresa porque ayuda a implementar estrategias y ajustar la eficiencia. El proceso incluye la misión, visión, cultura organizacional y habilidades laborales del puesto.

3.1.2. Verificación de la hipótesis

3.1.2.1. Preguntas extraídas

Pregunta N°.4: ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla 24-3: Verificación de Hipótesis – p. 4

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
4	Si	4	25%
	No	12	75%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Pregunta N°. 5: ¿Conoce las funciones que debe realizar en su trabajo diario?

Tabla 25-3: Verificación de Hipótesis – p. 5

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
5	Si	9	56%
	No	7	44%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Pregunta N°. 7: ¿La empresa Cuenta con un proceso de inducción para el ingreso de los trabajadores contratados?

Tabla 26-3: Verificación de Hipótesis – p. 7

ÍTEM	CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
7	Si	2	12%
	No	14	88%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

3.1.2.2. Hipótesis

Hipótesis general: El modelo de gestión de talento humano por competencias mejorara el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

3.1.2.3. Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: El modelo de gestión de talento humano por competencias **NO** mejorara el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

Hipótesis alternativa: El modelo de gestión de talento humano por competencias **SI** mejorara el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

3.1.3. Cálculos - estimador estadístico

3.1.3.1. Modelo matemático

H₀=Hipótesis Nula

H_a =Hipótesis Alternativa

X²= Chi Cuadrado

F(o)= Frecuencias Observadas

F(e)= Frecuencias Esperadas

Gl= Grados de Libertad

F= Filas

C= Columnas

3.1.3.2. Margen de error

El margen de error aceptable para la presente investigación es del 5%.

$\alpha = 0.05$ 5%

3.1.3.3. Distribución muestral

GL = (f-1) (c-1)

En donde:

$$Gl = (2- 1)(3- 1)$$

$$Gl = (1)(2)$$

$$Gl = 2$$

Según la tabla de Grados de libertad y en base al margen de error aceptable del 5% la Hipótesisnula (H₀) es: 5,991.

3.1.3.4. Cálculo matemático

Tabla 27- 3: Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS	EMPRESARIOS	TOTAL
--------------	-------------	-------

	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 7	
SI	4	9	2	15
NO	12	7	14	33
TOTAL	16	16	16	48

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Fórmula para el cálculo de las Frecuencias Esperadas

$$F(e) = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Tabla 28- 3: Frecuencias Esperadas

ALTERNATIVAS	EMPRESARIOS			TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 8	PREGUNTA 10	
SI	5,0	5,0	5,0	15,0
NO	11,0	11,0	11,0	33,0
				48,0

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

Tabla 29- 3: Cálculo Chi- Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E)2	$\frac{(\text{O} - \text{E})^2}{\text{E}}$
(PREGUNTA 4 / Si	4	5,0	-1,00	1,00	0,20
PREGUNTA 4 / No	12	11,0	1,00	1,00	0,09
(PREGUNTA 5 / Si	9	5,0	4,00	16,00	3,20
PREGUNTA 5 / No	7	11,0	-4,00	16,00	1,45
(PREGUNTA 7/ Si	2	5,0	-3,00	9,00	1,80
PREGUNTA 7 / No	14	11,0	3,00	9,00	0,82
				X2 =	7,56

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2020)

3.1.3.5. Decisión

Si la Hipótesis Alternativa (H_a) \geq la hipótesis nula (H_0) se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa

Entonces:

7,56 (Ha) > 5,991 (Ho) por lo que se rechaza la Hipótesis nula (Ho) y se acepta la Hipótesis alternativa (Ha)

Es decir: El modelo de gestión de talento humano por competencias **SI** mejorara el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo.

3.2. Discusión de resultados

Entre las conclusiones más relevantes alcanzadas mediante la aplicación de las encuestas, están las siguientes:

- La mayor parte de la población no conoce la estructura organizacional de la empresa
- Los colaboradores si conocen las funciones que debe realizar en su trabajo diario
- La mayor parte de la población encuestada no conoce cuál es su jefe inmediato
- La empresa no cuenta con un asunto de inducción para el ingreso de los trabajadores contratados
- Con los datos obtenidos se puede constatar que las pruebas tomadas más en cuenta al momento de seleccionar al personal son: Prueba de instrucciones, Entrevistas de selección Test de Personalidad
- La mayor parte menciona que 1 vez al año realiza la empresa valoraciones al personal

3.3. Marco Propositivo

La gestión de toda empresa es manejar el talento humano que hay en ella, todo esto se logra incorporando adecuadamente a los empleados. Todo esto permite dar paso al departamento administrativo con el ser humano como capital más importante, a fin de valorar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de lograr un mejor desempeño.

Por lo tanto, un enfoque basado en competencias origina el conocimiento y la ejecución de un alto nivel de habilidades humanas de acuerdo con los requisitos de la empresa que garantiza el desarrollo y la gestión del potencial de los colaboradores que realizan una o varias actividades dentro de la misma.

Los modelos de gestión de la competencia están diseñados de acuerdo con las necesidades y los requisitos de cada empresa. Un modelo de competencia se considera una herramienta de gestión que permite desarrollar un trabajo integrado de talentos humanos para un alto rendimiento indistintamente de los subsistemas de talento humano que se interrelacionen. Por lo tanto, mantener una gestión de talento humano por competencias mejora la formación de conocimientos y experiencia humanos avanzados en consonancia con las necesidades de la empresa y respalda el seguimiento continuo del valor de los socios que trabajan dentro de la empresa.

La propuesta e implementación de un “Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo” permitirá alcanzar todos los objetivos estratégicos a través de la buena operación y gestión del personal, actualizando los procesos de gestión y priorizando la estructura organizativa.

3.3.1. Objetivos específicos:

1. Determinar la situación actual de la empresa Agua Chimborazo, identificando las fortalezas y debilidades, para establecer un sentido de pertenencia y crear empoderamiento laboral.
2. Establecer estrategias para el departamento de Talento Humano la empresa Agua Chimborazo,
3. Asignación de competencias a la empresa Agua Chimborazo, como una herramienta básica a ser utilizada por la empresa

Es por ello que el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto para la empresa Agua Chimborazo, está constituido por un mapa funcional en donde se detallaran:



Gráfico 21- 3: Modelo Operativo

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

3.3.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos

A. Descripción de la empresa

- Reseña Histórica

La empresa Agua Chimborazo una de las sucursales de la a Industria de Alimentos e Insumos Falconí I.A.F., cuenta con distintos departamentos para el funcionamiento de la misma, como es el departamento de recursos humanos que mantiene un ambiente altamente competitivo y exigente, en donde sus colaboradores tienen el rol principal, en el anhelo de cumplir sus expectativas planteadas a corto y largo plazo, se plantea incrementar las ventas mediante la participación del cliente, con parámetros de crecimiento anual.

- Ubicación de la empresa

La Industria de Alimentos e Insumos Falconí I.A.F. se encuentra ubicada en la Av. Bolívar Bonilla entre 1ra y 2 da en el Parque Industrial de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

- Misión

MISIÓN



- Somos una empresa dedicada a producir y comercializar agua purificada y productos alimenticios naturales y artificiales de consumo masivo de calidad elaborados por el mejor personal, orgulloso de proporcionar plena satisfacción al paladar más exigente, brindando el mejor servicio a nuestros clientes.

Gráfico 22- 3: Formación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

- Visión



VISIÓN

• Para el 2025, convertirse en una empresa líder en la zona central del país que produce y comercializa alimentos saludables y de alta calidad que brindan a la sociedad una mejor calidad de vida

Gráfico 23- 3: Formación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

- Objetivos de Calidad de la empresa

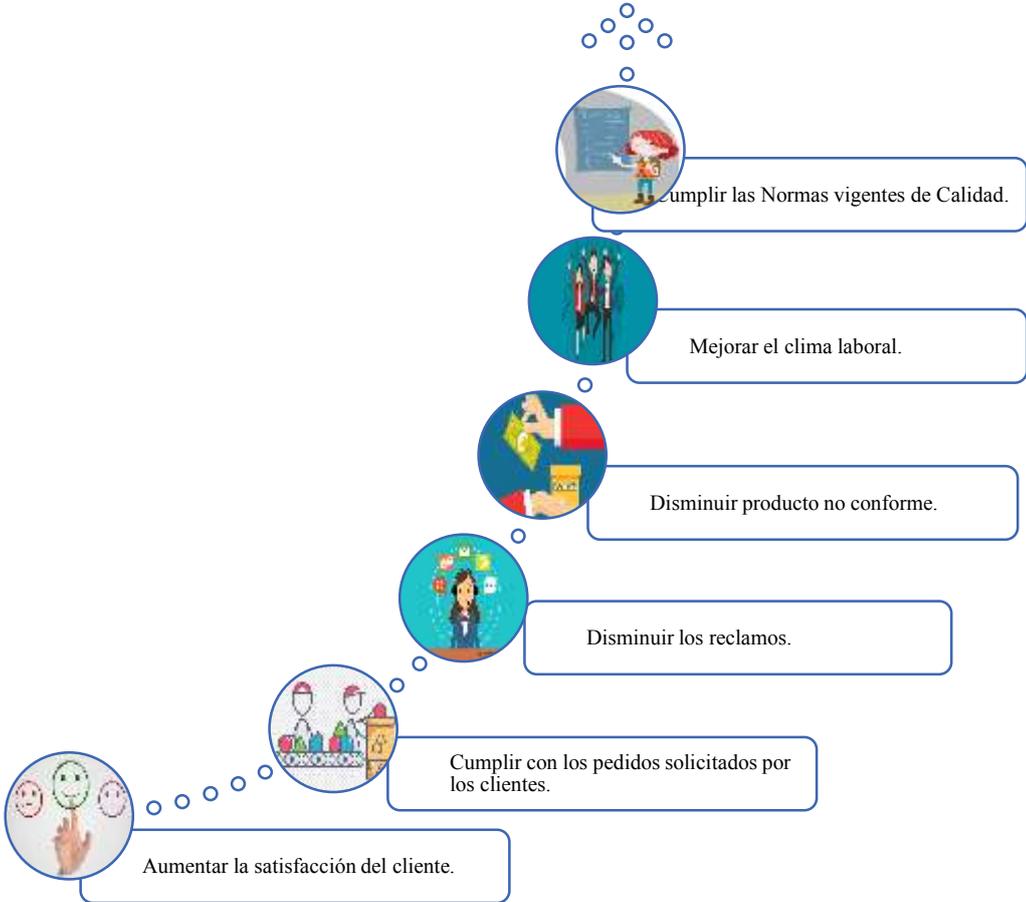


Gráfico 24- 3:Objetivos de Calidad de la empresa

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

- Estructura organizacional

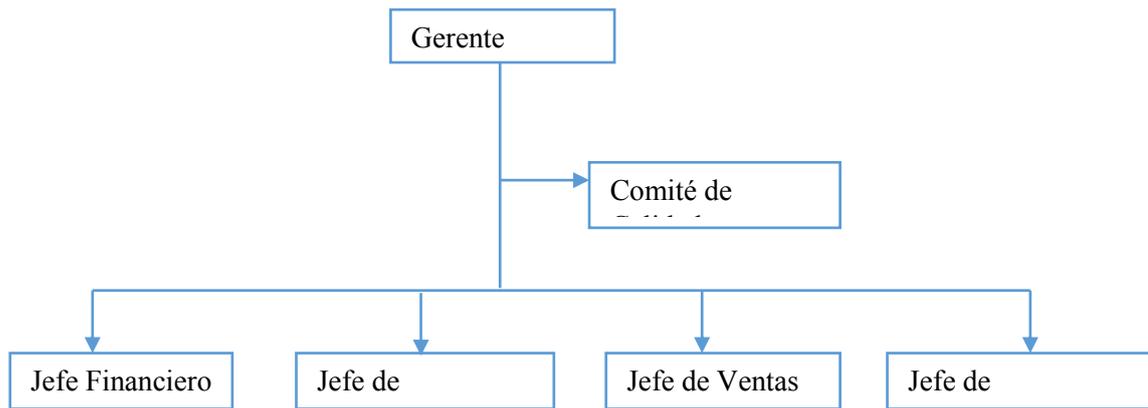


Gráfico 25- 3: Formación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

B. Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos de la empresa fue creada a finales del año 2001, el mismo que adquiere el nombre de Departamento de Recursos Humanos.

Misión

“Alcanzar la calidad y cantidad de recursos humanos, participar en las funciones de selección, contratación, registro, nombramiento y desarrollo de la empresa para satisfacer las necesidades de la misma”

Visión

“Atraer y retener talentos de alta calidad a través de una excelente gestión de recursos humanos”

Funciones

- Asegurar el cumplimiento de la normativa interna de personal.
- Conservar actualizada la base de datos del personal.
- Elaborar informes mensuales de asistencia, permisos, desastres familiares, licencias.
- Organizar el calendario de vacaciones con la dirección y notificar al personal
- Supervisar el cumplimiento de todas las leyes de bienestar social y relacionado con el personal.

C. Gestión del talento humano

En la actualidad este departamento está dirigido por el jefe de recursos humanos y la gestión del Talento Humano se lleva a cabo de la siguiente manera:

- La selección de personal para cada área
- La contratación lo realiza Gerencia luego de la entrevista personal y verificación de referencias.
- El proceso de inducción es realizado por el jefe del departamento que requiere dicho personal.
- No existe programas de capacitación para todos los departamentos, estos suelen darse rara vez y se da prioridad al departamento de Comercialización ya que es necesario que se conozca lo que se va a vender.
- El personal de la empresa ha sugerido la valoración de cargos ya que piden una política de salarios justos, además desarrollo en las diferentes áreas para que su aporte sea superior.
- Hace falta por parte de Gerencia que evalúe el desempeño e implemente paquetes compensatorios que darán mayor rendimiento del personal.

D. Análisis FODA

Análisis FODA de Recursos Humanos.

Oportunidades.

- Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.
- El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.
- Alta rotación de personal calificado en los competidores
- Fenómeno de la Globalización.

Amenazas.

- Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.
- Fuga de información interna y externa valiosa.
- Posibilidad de contratar “empleados espías”.

Fortalezas.

- Años de experiencia en el mercado laboral.
- Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas Jefatura de Recursos Humanos.
- Trabajo en equipo e innovación.

Debilidades.

- No existe capacitación.
- No existe programas de evaluación y desarrollo de personal.
- Sistema administrativo autoritario que provoca un clima laboral inestable.
- Falta de valoración de cargos para mantener una política de salarios equitativa.
- Carencia de manual de funciones.
- Competencias organizacionales deficientes.

E. Análisis OPRI

Tabla 30- 3:Análisis OPRI

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ OPRI	OPORTUNIDADES	1. Años de experiencia en el mercado laboral. 2. Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas Jefatura de Recursos Humanos. A. Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal. B. El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.	3. No existe capacitación de la gerencia para dirigir personal. 4. No existe programas de evaluación y desarrollo de personal. A. Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal. B. El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.
	AMENAZAS	1. Años de experiencia en el mercado laboral 2. Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas Jefatura de Recursos Humanos. C. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas. D. Fuga de información interna y externa valiosa.	3. No existe capacitación de la gerencia para dirigir personal. 4. No existe programas de evaluación y desarrollo de personal. C. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas. D. Fuga de información interna y externa valiosa.
MATRIZ INTERNA			
		F O 1-2-A-B ESTRATEGIA 1	DO 3-4-A-B ESTRATEGIA 2
MATRIZ EXTERNA OPRI		Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.	Implementar un sistema para reclutar, seleccionar y evaluar el desempeño del personal en función de su capacidad.
		F A 1-2-C-D ESTRATEGIA 3	DA 3-4-C-D ESTRATEGIA 4

Reconocer y lograr eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano.	Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo de todos los empleados
--	--

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

La situación real del departamento Recursos Humanos indica:

- En un mundo en constante cambio, se debe remodelar constantemente la gestión del talento para mantener el ritmo de la competencia.
- Talento humano con previsión y comprensión de la dirección de desarrollo de la empresa y los factores que impulsan su comportamiento.
- Talento humano con ventajas competitivas.
- El talento humano es la clave del desarrollo de la empresa.
- Comparta objetivos y continúe proporcionando comentarios para mantenerse al día con los competidores en un mundo en constante cambio.

3.3.1.2. Fase II: Estrategias para el departamento de talento humano

En base al análisis **OPRI** que se realizó se procede a sugerir las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA 1

“Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas”

Dado que existe en el mercado desde hace muchos años, puede realizar un modelo de gestión de capacidad, y puede realizar innumerables mejoras en sus diferentes campos, y puede formar alianzas estratégicas para capacitar al personal en el uso de sistemas y tecnologías modernos para la gestión de personas.

ESTRATEGIA 2

“Implementar un sistema para reclutar, seleccionar y evaluar el desempeño del personal en función de su capacidad”

La falta de capacitación del personal y las insuficientes herramientas de elección resaltan la necesidad de establecer alianzas importantes con empresas consultoras para utilizar modernos

sistemas de gestión del talento para mejorar el servicio, seleccionar personal adecuado para sus puestos y ayudarlos a desarrollar sus ventajas.

ESTRATEGIA 3

“Reconocer y lograr eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano”

En la actualidad, existen muchos modelos de gestión de recursos humanos adecuados para que las empresas seleccionen, motiven y desarrollen talentos, evitando así la pérdida de empleados valiosos y logrando un mayor desempeño.

ESTRATEGIA 4.

“Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo de todos los empleados”.

La carencia de capacitación gerencial para el personal directo resultará en un ambiente laboral inestable y también resultará en pérdida de personal, además, se pueden manejar otros inconvenientes y habilitar al personal a través de una estructura organizacional dócil.

3.3.1.3. Fase III: Asignación de competencias

El modelo tiene como objetivo formar todos los recursos humanos de la empresa con las habilidades necesarias para hacer un buen trabajo en tiempo y forma. Para ello, el modelo establece que se debe exponer una norma o estándar aceptado en toda la empresa para cotejar a cada trabajador con cada trabajador, lo que permitirá que un determinado trabajador tenga la capacidad de ejecutar un trabajo en él.

El sistema admitirá que los trabajadores demuestren su competencia en cada función en el lugar de trabajo, y tengan la oportunidad de ser reconocidos por las evaluaciones internas de la empresa para ser realizadas y efectivas internamente.

A continuación, se manejará el método de análisis funcional para ejecutar recomendaciones para el modelo de gestión del talento de Agua Chimborazo en función de la capacidad laboral.

A. Mapa Funcional

El mapa funcional o diagrama de funciones es una representación gráfica de los resultados del análisis de funciones. Su forma de árbol manifiesta el método seguido de su descripción

detallada. En este método, una vez que se determina el propósito clave, se divide en funciones a su vez.

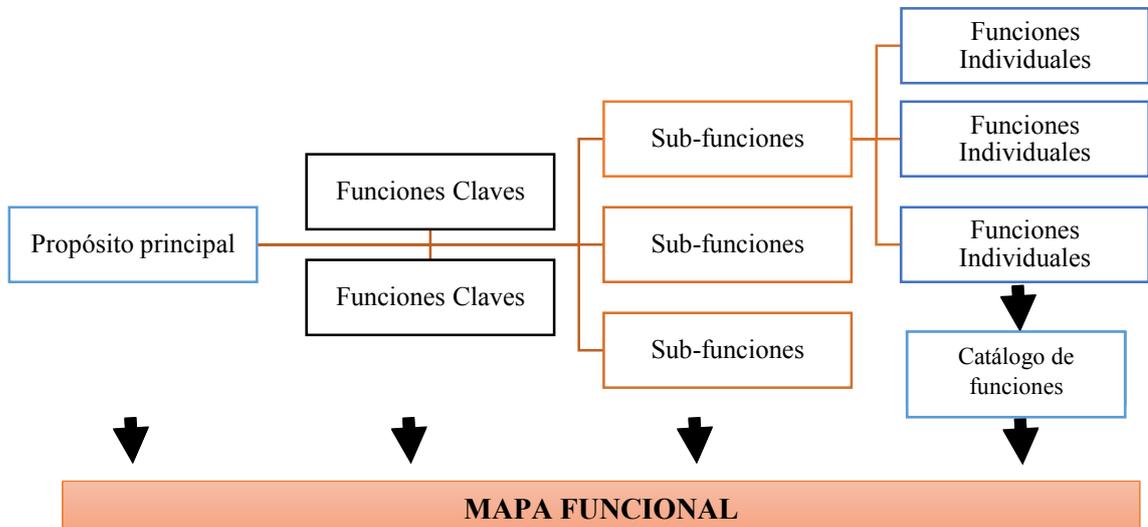
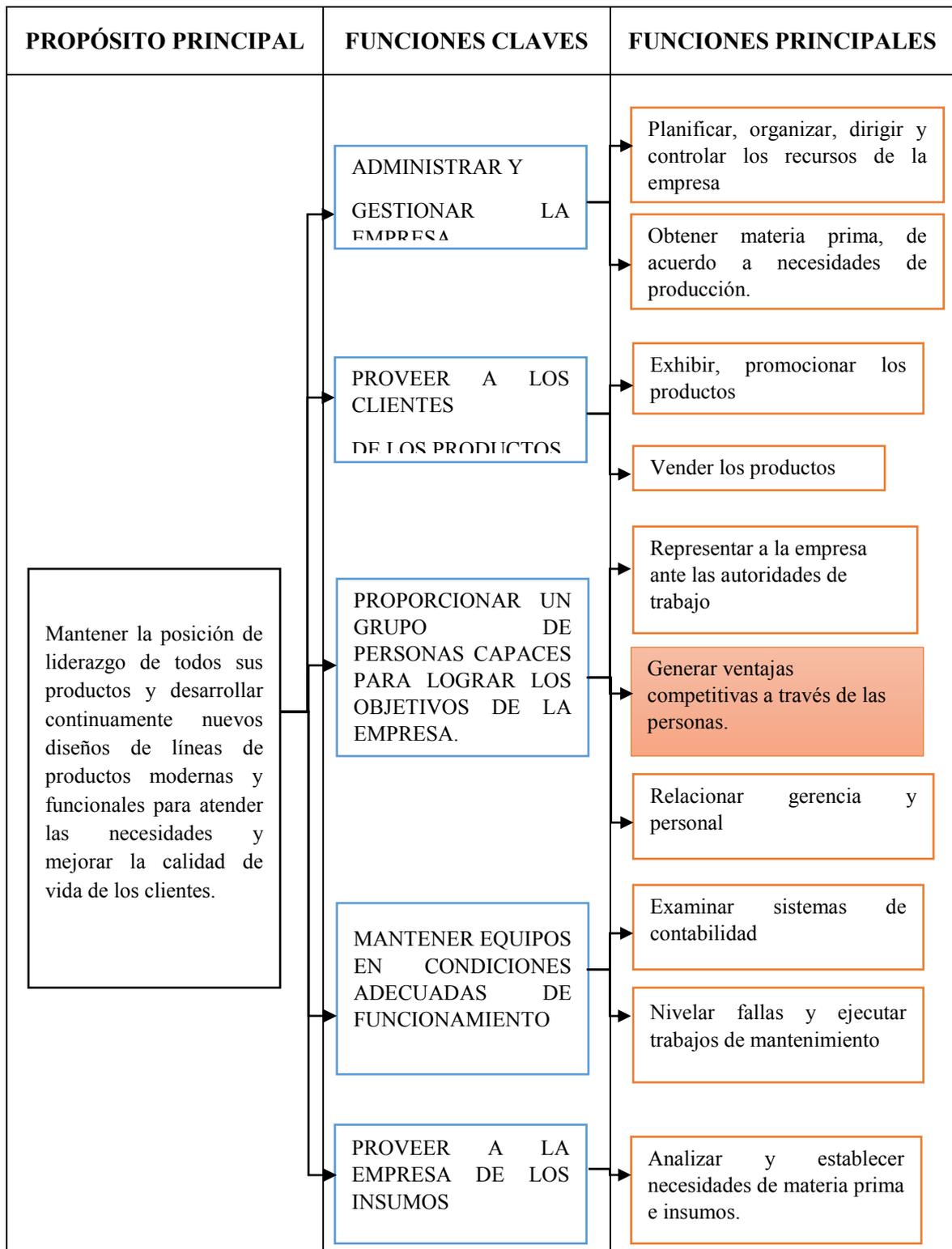


Gráfico 26- 3: Formación de empleados

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Las ramas del árbol son la causa de sus respectivas consecuencias, si lo lees de abajo hacia arriba responderá ya que la función principal se realiza realizando las funciones básicas que lo componen. Si lo leemos de derecha a izquierda, ¿estaríamos respondiendo por qué se debería hacer esto?

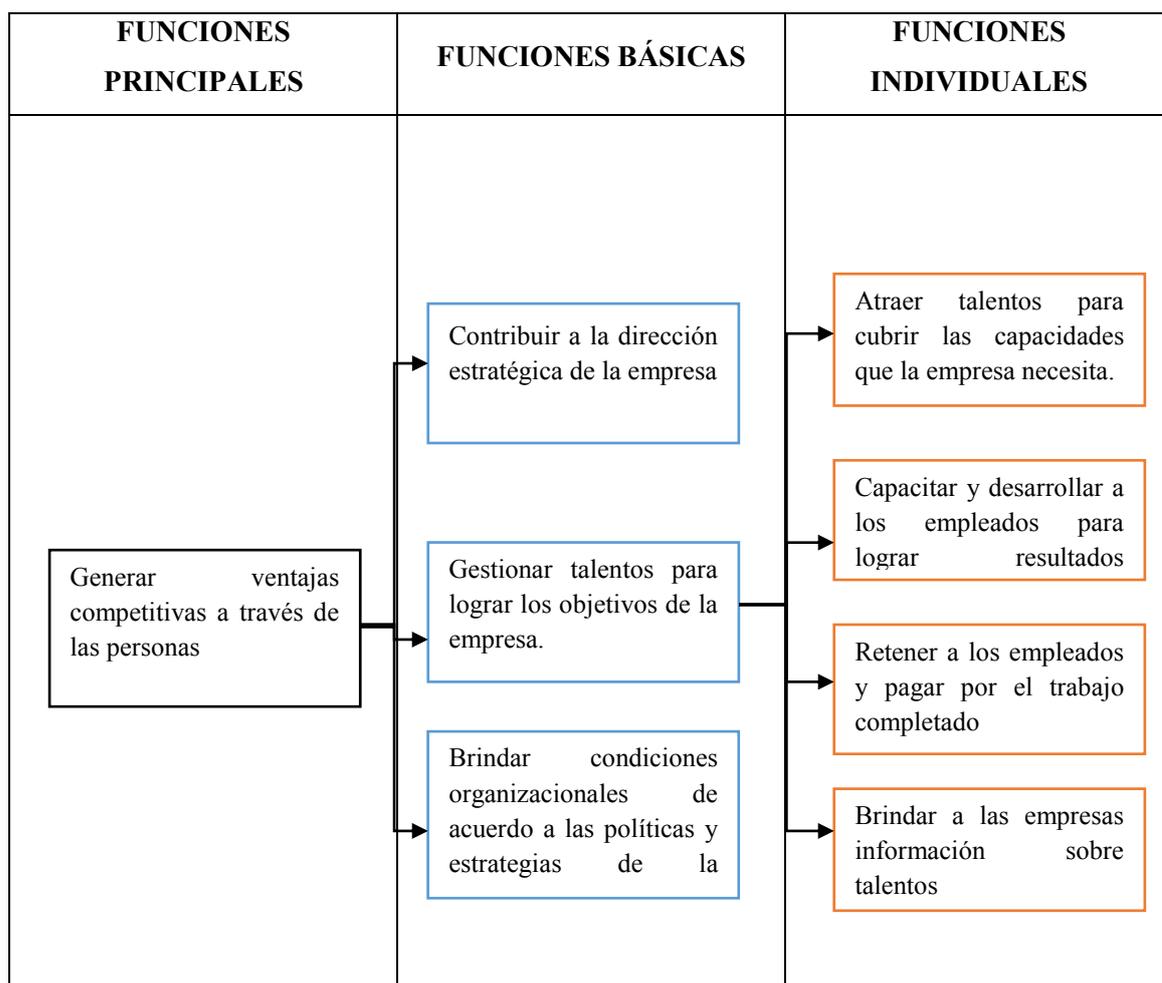
Tabla31- 3:Identificación de propósito principal de Agua Chimborazo y sus principales funciones.



Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

La siguiente tabla muestra el desglose de la función principal "ventaja competitiva a través del talento humano.

Tabla32- 3:Desglose de la función principal



Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

B. Ilustración implementación de las competencias

Para implementar las competencias de la empresa Agua Chimborazo, se realiza un examen minucioso y se considera como punto de partida la misión actual de la empresa

Misión: “Somos una empresa dedica a promover y distribuir de agua purificada y productos alimenticios naturales y artificiales de consumo masivo de calidad elaborados por el mejor personal, orgulloso de proporcionar plena satisfacción al paladar más exigente, brindando el mejor servicio a nuestros clientes”.

Visión: “Para el 2025, convertirse en una empresa líder en la zona central del país que produce y comercializa alimentos saludables y de alta calidad que brindan a la sociedad una mejor calidad de vida”.

Cabe señalar que para dar tal efecto se planteó una reunión con el Jefe de Recursos Humanos revisando los siguientes elementos:

Tabla 33- 3:Elementos Claves

ELEMENTOS CLAVES				
ENLACES	MISIÓN		VISIÓN	
	Si	No	Si	No
Es corta y concisa	X		X	
Es clara y fácilmente de comprenderla	X		X	
No define actividades	X		X	
Es suficientemente amplia	X		X	
Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		X	
Permite aprovechar las oportunidades	X		X	
Coincide con nuestras capacidades	X		X	
Estimula el compromiso de los miembros	X		X	
En definitiva, dice como desea ser recordada la organización	X		X	
Se debe realizar cambios considerables		X		X

Fuente: Empresa Agua Chimborazo

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Una vez llevado a cabo la investigación, se garantiza que la información cumpla con los requisitos de la empresa y no requiera de cambio o modificación alguna y que el proyecto se lleve a cabo de acuerdo con los consejos de Martha Alles.

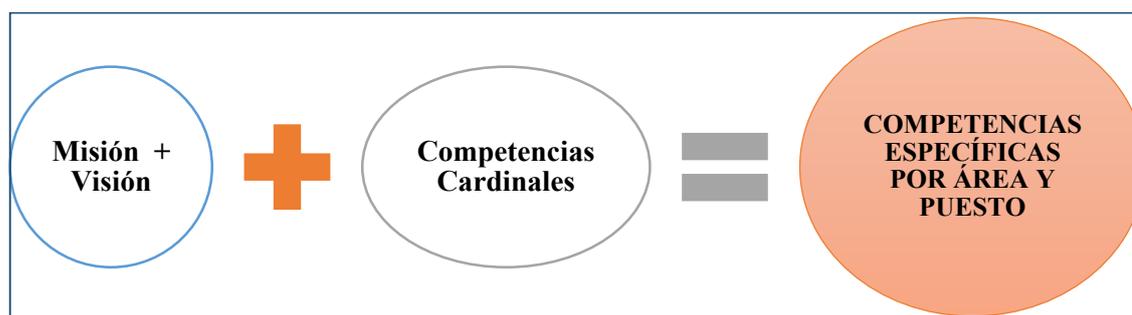


Gráfico 27- 3: Definición de Competencias

Fuente: (Alles M, 2005)

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Para definir las habilidades básicas y específicas de forma correcta, lógica y ordenada, es necesario realizar las siguientes actividades: Se elaboró un borrador en el que se propusieron las competencias básicas en función de la misión y visión de la empresa, y se propusieron

competencias específicas por campo y cargo en función del perfil profesional a través del análisis personal.

Tabla 34- 3:Competencias propuestas para empresa Agua Chimborazo

COMPETENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Ética y Transparencia - Integridad - Responsabilidad
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Planificación y Organización - Liderazgo - Pensamiento analítico Toma de decisiones
	COMPETENCIAS ESPECÍFICA POR PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y Calidad - Orientación a los resultados - Comunicación - Innovación - Trabajo en Equipo - Colaboración

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Para definir habilidades básicas y habilidades específicas, es necesario crear un nivel de evaluación para que el director de personal estipule metas que sean consistentes con la visión y misión de Agua Chimborazo. Sí, se trata de instituir un nivel en el que se describa el grado de desarrollo de capacidades y calidad de desempeño de cada puesto de departamento, para ello se maneja el nivel de evaluación propuesto por Montes Jesús:

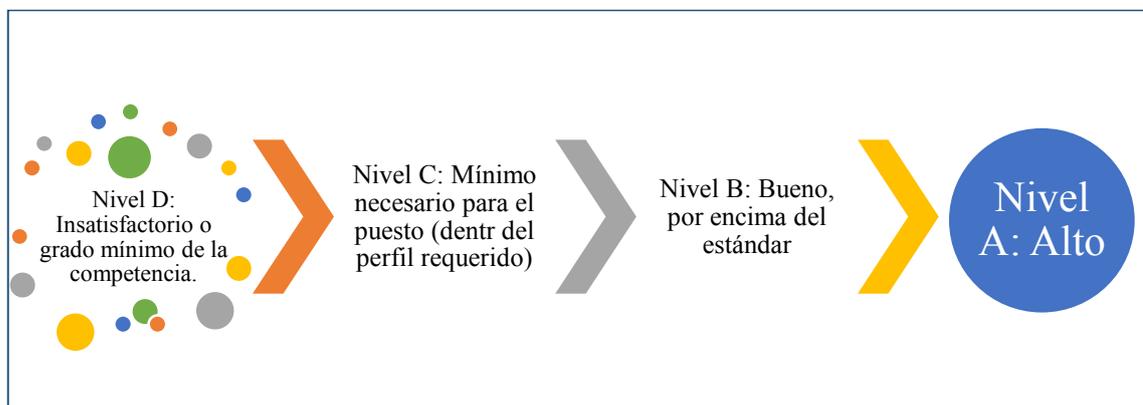


Gráfico 28- 3:Nivel de evaluación propuesto por Montes Jesús

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Para cotejar y estipular las capacidades necesarias de la empresa, continúe utilizando el siguiente formato de encuesta para cada puesto.

Tabla 35- 3:Identificación del Puesto

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO						
Estimado(a). Solicitamos, su colaboración respondiendo la siguiente pregunta, cuyos resultados serán utilizados para identificar las competencias a las cuales usted corresponde						
Nombre del Cargo:						
<ol style="list-style-type: none">1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.						
Nota: Validación de competencias						
<ul style="list-style-type: none">• Nivel A: Alto• Nivel B: Bueno, por encima del estándar• Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)• Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.						
Competencias Cardinales						
Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Compromiso						
Ética						
Transparencia						
Integridad						
Responsabilidad						
Competencias Específicas por Área						

Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Capacidad de Planificación y Organización						
Liderazgo						
Pensamiento Analítico						
Toma de Decisiones						
Competencias Específica por Puesto						
Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Conocimiento y Calidad						
Orientación a los Resultados						
Comunicación						
Innovación						
Trabajo en Equipo						
Colaboración						
Calidad y Mejora Continua						
Pensamiento y Habilidad Analítica						
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!						

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

C. Asignación de competencias para la empresa agua de Chimborazo

A continuación, se muestra la distribución de habilidades, y se adjunta una matriz de puestos completa para cada puesto y su nivel correspondiente según el perfil profesional del puesto.

Tabla 36- 3:Asignación de competencias para la empresa Agua de Chimborazo

						
MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS						
Dónde:						
	Competencias Cardinales					
	Competencias Específicas por Área					
	Competencias Específicas por Puesto					
	COMPETENCIAS	Niveles				

CARGOS		A	B	C	D
GERENCIA	Ética y transparencia	X			
	Compromiso	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificación y organización	X			
	Liderazgo	X			
	Toma de decisiones	X			
	Orientación a los resultados		X		
	Comunicación		X		
	Trabajo en equipo	X			
	Pensamiento y habilidad analítica		X		
	Calidad y Mejora continua	X			
	COMITÉ DE CALIDAD	Compromiso	X		
Ética y transparencia		X			
Responsabilidad		X			
Pensamiento analítico			X		
Conocimiento y Calidad		X			
Comunicación		X			
Colaboración			X		
Calidad y Mejora continua		X			

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

					
MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS					
JEFE FINANCIERO	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Capacidad de planificar y organizar		x		
	Pensamiento analítico		x		
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad	x			

	Innovación	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y Mejora continua	x			
JEFE DE PRODUCCIÓN	Compromiso	X			
	Responsabilidad	X			
	Integridad	X			
	Capacidad de planificar y organizar	X			
	Pensamiento analítico	X			
	Toma de decisiones		X		
	Conocimiento y calidad		X		
	Innovación		X		
	Trabajo en equipo		X		
	Calidad y Mejora continua		X		
	JEFE DE VENTAS	Compromiso	X		
Ética y transparencia		X			
Responsabilidad		X			
Capacidad de planificar y organizar		X			
Toma de decisiones		X			
Comunicación		X			
Colaboración		X			
Trabajo en equipo			X		
Calidad y mejora continua		X			
JEFE DE DISTRIBUCIÓN	Compromiso				
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Pensamiento analítico	x			
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad		x		
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y Mejora continua	x			

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

					
MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS					
EMPLEADOS DE ÁREA OPERATIVA	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Capacidad de planificar y organizar		x		
	Pensamiento analítico		x		
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad	x			
	Innovación	x			

	Trabajo en equipo	X			
	Calidad y Mejora continua	X			

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

D. Diccionario de competencias

En este diccionario se propone la competencia y se define un modelo de éxito según la estrategia de la empresa.

Tabla 37- 3:Diccionario de Competencias

 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Empresa.	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Empresa y genera entodos suscompañeros la capacidad de sentirlos como propios.
		B	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Empresa en relación con el área a su cargo.
		C	Cumple con los lineamientos fijados en relación con las actividades a su cargo.
		D	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y se toma los objetivos de la Empresa como propios.

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
ÉTICA	Sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica sentir y obrar de	A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales.

	este modo, tanto en la vida profesional como en la vida privada.	B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores
		C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales.
		D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales, y respetar las políticas y los valores de la Empresa.
TRANSPARENCIA	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales y transparencia.
		B	Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la Empresa.
		C	Guiar acciones por sus valores morales, orientando y motivando a sus compañeros a actuar de la misma manera.
		D	Actuar de acuerdo con los valores y principios morales.

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y	B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores crear relaciones de confianza con respeto de las costumbres y principios de la Empresa.
-------------------	--	----------	--

	prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	C	Guía sus acciones y crea relaciones de confianza con respeto de las costumbres fomentando entre sus compañeros de trabajo hacer lo mismo.
		D	Actúa respetando sus valores y las prácticas profesionales consecuentes con lo que dice y lo que exige la Empresa.
RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Fomenta y cumple con las actividades y objetivos de la Empresa a su genera un buen ambiente de trabajo.
		B	Impulsa y cumple con las actividades y objetivos asignados a su área y su promueve un buen ambiente de trabajo.
		C	Alcanza con sus colaboradores los objetivos de su sector y a su mantienen un adecuado clima de trabajo.
		D	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades	A	Prevé en situaciones o problemas puntos críticos así mismo establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos e información.
--	---	----------	---

	de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	B	Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos.
		C	Establece objetivos, plazos y prioridades para la realización de las tareas, verificando la eficacia del trabajo y de la información para verificar que se hayan ejecutado de la manera correcta.
		D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
LIDERAZGO	Habilidad para orientar, motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	A	Orienta a su equipo en una sola dirección, cumple con sus actividades y cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
		B	El equipo lo percibe como líder, fija tareas y objetivos y los evalúa brindando retroalimentación a todo su equipo
		C	Fija objetivos que el grupo acepta y realiza el seguimiento
		D	No es percibido como líder por su equipo, presenta dificultades para fijar objetivos a pesar de ponerlos en marcha

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para entender y solventar problemas, realizando	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas y los analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos.
------------------------------	---	---	---

	comparaciones y definiendo prioridades.	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes y estableciendo conexiones entre los mismo.
		C	Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presentar datos numéricos.
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Empresa.	A	Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver, y especialmente ante situaciones críticas o sensibles para la Empresa.
		B	Establece las mejores opciones desde diferentes puntos de vista para la selección de la mejor opción en función de los objetivos estratégicos de la Empresa.
		C	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas en función de los objetivos de la Empresa
		D	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

			
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTO Y CALIDAD	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros	A	Toma decisiones estratégicas y define objetivos para la cual genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

	socios, así también prever las tendencias	B	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la Empresa como los de Socios.
		C	Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas del mercado en el que actúa.
		D	Comprende las necesidades de los socios.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento	A	Trabaja para conseguir los objetivos planteados contribuyendo con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos definidos por la Empresa en todos sus ámbitos.
		B	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la Empresa.
		C	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
		D	Compromete a su equipo en el logro de los objetivos, considerando los beneficios de la Empresa

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN	Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmite	A	Diseña herramientas y metodologías para preparar la mejor estrategia de comunicación
---------------------	---	---	--

	<p>en forma clara y oportuna la información, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formal e informal.</p>	B	<p>En su área es reconocido por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
		C	<p>Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p>
		D	<p>En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.</p>
<p>INNOVACIÓN</p>	<p>Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los socios.</p>	A	<p>Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos de la Empresa.</p>
		B	<p>Presenta soluciones a problemas o situaciones que se dan al desarrollo.</p>
		C	<p>Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.</p>
		D	<p>Aplica o recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.</p>

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de participar activamente dejando de lado los intereses personales a fin de conseguir las metas y objetivos de la Empresa	A	Interactúa y participa activamente.
		B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la Empresa, trata las necesidades de otras áreas igual que a las suyas.
		C	Anteponen los intereses grupales antes los personales.
		D	Da prioridad a los objetivos individuales, tiene dificultades para trabajar en equipo.
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Empresa u organismos externos con los que deba interactuar.	A	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales
		B	Alienta al buen desarrollo de las actividades por medio de sus actitudes
		C	Comprende la necesidad de que todos colaboren ya sea integrantes de la misma área o de las demás
		D	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Capacidad de tener conocimientos amplios acerca del área de trabajo, mantenerse actualizado constantemente, compartir sus conocimientos y tener habilidad de cumplir con sus funciones y de ser el caso con las funciones de otros niveles.	A	Conoce y comprende todos los temas relacionados con su trabajo, es un referente a seguir
		B	Conoce y comprende todos los temas relacionados con su trabajo, demuestra interés por aprender.
		C	Optimiza los recursos disponibles y genera valor a través de soluciones originales o diferentes en relación con las tareas a cargo
		D	Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles
PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA		A	Capacidad de realizar análisis sumamente complejos organizando y analizando sistemas que dependen entre sí de alta complejidad
		B	Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presentar datos numéricos.
		C	Capacidad de realizar análisis complejos desagregando problemas, comunica de forma clara sus conclusiones.
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

E. Formato para la descripción de cargos por competencias

Luego de establecer la competencia a través del análisis de puestos, la expresamos en el perfil profesional de cada puesto, así como en el nivel de competencia requerido por cada persona competente.

El siguiente es el formato de representación del puesto planteado, que toma como ejemplos dos puestos con sus propias habilidades, comportamientos y problemas, y añade la representación del resto de puestos de forma digital

Tabla 38- 3:Formato de descripción de cargos y ejemplos de aplicación

				
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del Cargo				
Relación de Dependencia				
Número de Cargos				
Reporta a (Nombre del Cargo)				
Organigrama				
Misión del Cargo				
Actividades del Cargo				
Perfil del Cargo				
Requisito de Formación				
Área de Conocimiento				
Requisito de Experiencia				
Experiencia				
COMPETENCIAS				
Cardinales	Nivel			
	A	B	C	D

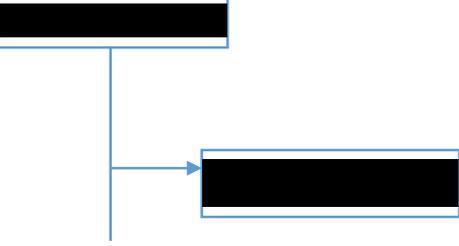
Competencias Específicas por Área		Nivel			
		A	B	C	D
Competencias Específicas por Puesto		Nivel			
		A	B	C	D
CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones	SI	NO	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Observaciones
Requiere Viajar					
Trabajo Bajo Presión					
Factor de Riesgo					
Horario Laboral					

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

Dependiendo de las necesidades y tareas gestionadas por la empresa, el proyecto debe iniciarse con base en los datos de oportunidad establecidos en la matriz presentada para cada puesto. Este es un claro ejemplo del director general.

Tabla 39- 3:Identificación del Puesto

	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Cargo	GERENTE GENERAL
Relación de Dependencia	La Gerencia General depende y por tanto reporta al Consejo de Administración y cuando sea requerido a la Asamblea General.
Número de Cargos	Uno (1)
Reporta a (Nombre del Cargo)	La Gerencia General mantiene relación directa de supervisión con las Jefaturas Gerenciales, Unidades y los respectivos Comités conformados por ley.
ORGANIGRAMA	

	
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Dirigir y administrar la empresa Agua Chimborazo, cumplir la misión, visión, valores y objetivos institucionales, en el marco de las estrategias y resoluciones fijadas por la Asamblea General, el Consejo de Administración, y los deberes y atribuciones señalados en los Estatutos.</p>	
ACTIVIDADES DEL CARGO	
<p>Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que los servicios que provee la empresa sean competitivos y rentables. ✓ Certificar que el proceso de ejecución cumpla con los programas y presupuestos establecidos. ✓ Administrar los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de ingresos y utilidades. ✓ Autorizar la contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica. ✓ Autorizar la adquisición de materiales, equipos, herramientas. 	
PERFIL DEL CARGO	
Requisito de Formación	Ingeniero en Administración y Gestión de Empresas, y carreras afines
Área de Conocimiento	Contabilidad y Auditoría, Administrador de empresas, Economista, y/o Carreras afines.
Requisito de Experiencia	En Empresas, y en actividades de Coordinación y Dirección, manejo de Finanzas, y administración.
Experiencia	De dos a tres años de experiencia en cargos similares
COMPETENCIAS	

Cardinales	Nivel				
	A	B	C	D	
Ética y transparencia	X				
Compromiso	X				
Responsabilidad	X				
Competencias Específicas por Área					
Competencias Específicas por Área	Nivel				
	A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización	X				
Liderazgo	X				
Toma de decisiones	X				
Competencias Específicas por Puesto					
Competencias Específicas por Puesto	Nivel				
	A	B	C	D	
Orientación a los resultados		X			
Comunicación		x			
Trabajo en equipo	X				
Pensamiento y habilidad analítica		X			
Calidad y Mejora continua		X			
CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones	Si	no	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Observaciones
Requiere Viajar	X			X	
Trabajo bajo presión	X			X	
Factor de Riesgo		X			
Horario Laboral		X	X		

Elaborado por: Saigua C; Sandra, C, (2021)

CONCLUSIONES

- El diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias admitió mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agua Chimborazo con el diseño de acatar los cambios del entorno y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fundamentar el marco teórico del presente estudio admitió abordar diferentes puntos de vista, con el propósito de modificarlo con un reflejo diferente e innovador para su análisis. Además de conservar un soporte conceptual en toda la investigación y juntamente ser una meta para concluir con el mismo.
- Al ejecutar el diagnóstico situacional de la empresa Agua Chimborazo, mediante el análisis macro y micro ambiental. Se pudo verificar que existen determinadas insolvencias como: duplicidad de funciones, no emplean una evaluación del desempeño y no existe un plan de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos considerando que en la actualidad no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus colaboradores, y lo más descartado es que no existe las aptitudes determinadas para cada puesto de trabajo
- Finalmente, al establecer el direccionamiento de un modelo de gestión de talento humano por competencias, este se ve como una herramienta de gestión que permite ampliar la integración de recursos humanos para grandes proyectos, además la empresa Agua Chimborazo tendrá a la mano metas y estratégicas idóneas.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar el modelo de gestión por competencias para la empresa Agua Chimborazo, debido a que ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos, y con una gestión apropiada de los movimientos y cualidades del talento humano, actualizando sus procesos administrativos y por ende favoreciendo el clima de la empresa.
- Realizar una cultura organizacional para edificar un sentido de pertenencia y formar competencia en el trabajo. Para ello, es muy importante implantar definiciones precisas de perfiles profesionales, esto incluye ciertos rasgos personales y profesionales que debe poseer cualquier aspirante a candidato.
- Determinar competencias a la empresa Agua Chimborazo, como instrumento básico utilizado por la institución para vigilar, monitorear, organizar y establecer procesos en diversos campos de la institución financiera en el proceso de gestión de recursos humanos. El sistema también ofrece soluciones inmediatas a los problemas encontrados durante la reestructuración o inconvenientes, así como aquellos que no puedan cumplir con los requisitos del puesto por elementos académicos, de práctica o profesionales.
- Finalmente se recomienda que se aplique el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto para la empresa Agua Chimborazo como una herramienta de gestión que permite ampliar la integración de recursos humanos para grandes proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCID. (2017). *Cómo investigar: Trabajo fin de grado, tesis de máster, tesis doctoral*. Profit Editorial,. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=bK8-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+investigacion+en+tesis&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOk-aZ38PtAhUFmuAKHZnPD84Q6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=campo&f=false>
- Anónimo. (04 de Abril de 2015). *Significado de Competencias*. Recuperado el 04 de mayo de 2021, de <https://www.significados.com/competencias/#:~:text=Las%20competencias%20son%20aquellas%20habilidades,alguien%20en%20un%20determinado%20campo.>
- Cajal, A. (2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Castillo, F. (2016). *Objetivos y actividades de la gestión de talento*. Mexico: Panorama.
- Chiavenato I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato I, I. (2001). *"Administración de Recursos Humanos" - Quinta Edición* . Colombia : Editorial Mc Graw Hill.
- De la Ballina, B. F. (2016). *Investigación de mercados*. España: Paraninfo Unievrnsidad. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=alQ7DwAAQBAJ&pg=PA69&dq=INVESTIGACION%20EXPLORATORIA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit0LKB28PtAhWvTd8KHSUSAGQQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=INVESTIGACION%20EXPLORATORIA&f=false>
- Definiciones. (2019). *Comportamiento Humano en Organizaciones*. Obtenido de <https://www.definicion.xyz/2017/09/comportamiento-humano-en-organizaciones.html>
- Diario El Comercio. (18 de marzo de 2018). Aprendizaje por competencias: el reto actual y futuro del Ecuador. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/blogs/la-silla-vacia/aprendizaje-competencias-reto-futuro-analisis.html>
- Díaz Paniagua, E. M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración 2.ª edición* (Segunda ed.). Madrid - España : Ediciones Paraninfo, S.A.,. Recuperado el 15 de noviembre de 2020
- Díaz, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración 2.ª edición*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=NaiXDwAAQBAJ&pg=PA96&dq=el+reclutamiento+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEkq-Qs7DwAhVpSjABHRXqC3wQ6AEwAAnoECAMQAg#v=onepage&q=el%20reclutamiento%20es&f=false>

- EcuRed. (2018). Obtenido de "Gestión por competencias": https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_por_competencias
- Ferro, V. J. (2020). *Manual operativo de Recursos humanos, Reclutamiento, selección y orientación* Recuperado el 4 de noviembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=tfbJDwAAQBAJ&pg=PT64&dq=reclutamiento+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi9t9OCILTtAhWhwFkKHZB8D0oQ6AEwAXoEC AUQAQg#v=onepage&q=reclutamiento%20es&f=false>
- Galán, R. (2016). *Convergencias: Proyecto de Animación Sociocultural para la Residencia*. GRIN Verlag. Recuperado el 8 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=vnmdDQAAQBAJ&pg=PA5&dq=metodo+inductivo+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjx4ODI5sPtAhWMZd8KHS-rAmY4ChDoATAFegQIBhAC#v=onepage&q=metodo%20inductivo%20es&f=false>
- García, F. G. (2016). *Investigación comercial 4ª ed.* Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=GoTuDAAAQBAJ&pg=PA68&dq=INVESTIGACI%C3%93N+EXPLORATORIA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit0LKB28PtAhWvTd8KHSUSAGQQ6AEwAAnoECAQQAg#v=onepage&q=INVESTIGACI%C3%93N%20EXPLORATORIA&f=false>
- Gestion.Org. (10 de abril de 2017). *Gestión por competencias*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>
- Grove, S. K. (2016). *Investigación en enfermería: Desarrollo de la práctica enfermera*. Elsevier: Elsevier España. Recuperado el 08 de noviembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=IfvwCwAAQBAJ&pg=PA20&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjtvYD43_vsAhXtY98KHQ3eDDoQ6AEwBnoECAkQAg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cuantitativa&f=false
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La Investigación Cualitativa*. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. Recuperado el 09 de octubre de 2020
- Harry Reeder, R. G. (2020). *El liderazgo y su dinámica: Un modelo bíblico para cultivar líderes efectivos*. Publicaciones Faro de Gracia. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=uQ_zDwAAQBAJ&pg=PT11&dq=el+liderazgo

+empresarial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjSsc7NpLTtAhXNF1kFHSq3ApMQ6AE
wBXoECAUQAg#v=onepage&q=el%20liderazgo%20empresarial&f=false

- Lara, L. L. (2018). *Modelo de gestión del talento humano para Agrotime S.A. de la ciudad de Babahoyo y el desempeño laboral*. Ambato - Ecuador : Universidad Regional Autónoma de los Andes . Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8863/1/PIUAADM016-2018.pdf>
- Lira C, C. (2017). Obtenido de "Gestión por Competencias. Historia y Conceptos": <https://es.slideshare.net/clz069/gestin-por-competencias-historia-y-sus-conceptos-de-base>
- Marino A, A. (2018). *"¿Qué es el modelo de gestión por competencias en RRHH?"*. Mexico: LPF.
- Montes J, J. (2016). *"Selección de Personal"*. España: ideaspropias.
- Moscoso, J. (2017). *Los métodos mixtos en la investigación en educación hacia un uso reflexivo*. Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>
- Ñaupas, P. H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. Recuperado el 8 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=KzSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+investigacion+en+tesis&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOk-aZ38PtAhUFmuAKHZnPD84Q6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=descriptiva%20&f=false>
- Pujos, M. J. (2019). *Modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral en el restaurante "PIKO RIKO" del Cantón Pillaro Provincia de Tungurahua. (tesis de pregrado)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ambato.
- Riquelme, M. (26 de marzo de 2018). *¿Cuales son las competencias genéricas de un profesional?* Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de <https://www.webyempresas.com/cuales-son-las-competencias-genericas-de-un-profesional/>
- Rodríguez Gómez, A. (2018). *La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional*. Editorial GEDISA. Recuperado el 04 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=ZmGbDwAAQBAJ&pg=PT442&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjfisK2qLTtAhVrRN8KHdq3Bw8Q6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>
- Rodriguez, C. G. (2 de mayo de 2020). *Aplicar la Técnica de la Observación es así de fácil*. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de <https://tesisdeceroa100.com/aplicar-la-tecnica-de-la-observacion-es-asi-de-facil/>

- Rodriguez, E. M. (28 de mayo de 2019). *El liderazgo empresarial: importancia y características*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas>
- Rojas López, M. D. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción* y. Ediciones de la U. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=0zOjDwAAQBAJ&pg=PA277&dq=el+clima+organizacional+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjLitHtpbTtAhVZGFkFHdTRBTYQ6AEwA3oECAUQA#v=onepage&q=el%20clima%20organizacional%20es&f=false>
- Rojo, V. R. (2016). Competencias genéricas adquiridas, según estudiantes de una carrera de la salud. *Scielo*, 172-181. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v5n19/2007-5057-iem-5-19-00172.pdf>
- Romero V, V. (2019). *"La importancia de la Gestión por competencias en las empresas"*. Mexico: Copyring.
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Ruiz, L. (26 de marzo de 2015). *Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado el 04 de mayo de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* CEDE. Recuperado el 01 de mayo de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=n1MJvwEACAAJ&dq=La+Gesti%C3%B3n+de+Talento+Humano+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwisl67u0q7wAhUVEIkFHvDhwQ6AEwB3oECAgQAQ>
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación edición Gamma 2020: 1er semestre*. Bernardo Reyes. Recuperado el 08 de noviembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA75&dq=muestra+en+investigacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKh52Dq_3sAhVlc98KHQD-DScQ6AEwA3oECAEQAg#v=onepage&q=muestra%20en%20investigacion&f=false
- Siegel, D. J. (2020). *Consciente: Ciencia y práctica del mindfulness*. Grupo Planeta. Recuperado el 8 de diciembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=U_7ADwAAQBAJ&pg=PT38&dq=la+observacion+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiirav578PtAhU6JDQIHdsXCwkQ6AEwB3oECAYQA#v=onepage&q=la%20observacion%20es&f=false
- Significados. (1 de febrero de 2017). *Significado de Cuestionario*. Recuperado el 8 de noviembre de 2020, de <https://www.significados.com/cuestionario/>
- Tancara, C. (2017). *La investigación documental*. Obtenido de <http://scielo.org.bo/pdf/rts/n17/n17a08.pdf>

- Toala, B. S. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. 3Ciencias, . Recuperado el 10 de octubre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=p5oFDgAAQBAJ&pg=PA48&dq=Desempe%C3%B1o+Laboral+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiMh_Ttn7TtAhUCGVkFHW_3A5sQ6AEwA3oECAIQAg#v=onepage&q=Desempe%C3%B1o%20Laboral%20es&f=false
- Universidad de Usto. (9 de mayo de 2016). *Competencias* . Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de <https://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadename1=Expires&blobheadename2=content-type&blobheadename3=MDT-Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobhead>
- Valenti, D. F. (2018). *Influencia de los desayunos escolares en el aprendizaje de los niños*. Editorial Digital UNID. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=XNRJDwAAQBAJ&pg=PT21&dq=m%C3%A9todo+deductivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj_xJGK6MPtAhXEMd8KHdUNDzgQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20deductivo&f=false
- Vallejo Espinoza, V. S. (abril de 2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano. (P. E. Especial, Ed.)* Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74>
- Villegas, T. F. (2016). *Vínculos artísticos entre España y el Perú (1892-1929): elementos para la construcción del imaginario nacional peruano*. Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=nu10oZQzZ9cC&q=metodo+inductivo+es&dq=metodo+inductivo+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjx4ODI5sPtAhWMZd8KHS-rAmY4ChDoATACegQIABAC>
- Westreicher, G. (10 de marzo de 2020). *Encuesta*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Yanza, M. G. (2018). *Gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería andaluza del cantón Guano provincia de Chimborazo*. Riobamba - Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4709/1/UNACH-EC-FCP-GEST-TUR-2018-0005.pdf>



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 20 / 05 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Sandra Cristina Saigua Carrasco
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas

Título a optar: Ingeniera de Empresas

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo

0656-DBRA-UTP-2022

