



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.PA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**TIPO: Proyecto de Investigación**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.PA.**

**TEMA:**

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS EN LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN  
SALVADOR, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERIODO 2016.

**AUTOR:**

FRANKLIN FERNANDO PAUCAR PACA

Riobamba – Ecuador

2017

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Franklin Fernando Paucar Paca quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizando su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido.

**DIRECTOR**

---

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique.

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Franklin Fernando Paucar Paca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de noviembre de 2017

Franklin Fernando Paucar Paca

C.C. 060430321-4

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado especialmente a mi madre Rosa María Paca que estuvo de manera incondicional durante mi etapa de estudio, a mi padre que no lo tengo presente a mis hermanas y hermano, a mi familia que me apoyo con sus consejos para lograr cada una de mis metas alcanzadas; que ha sido de vital importancia para seguir adelante, también gracias a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida universitaria y disfrutar el día a día juntos a mis seres queridos sabiendo que con su bendición todo se puede lograr.

*Franklin Fernando Paucar Paca*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme las fuerzas para seguir adelante en cada paso que doy y darme la capacidad e inteligencia para el logro de mi trabajo de titulación de igual manera a todos quienes conformar la Microempresa de Lácteos San Salvador por la apertura para el logro del mismo, al apoyo de los tutores el Ing. Raúl Ramírez y el Ing. Víctor Cevallos que gracias a su conocimiento y experiencia me ayudaron en la culminación de mi tesis, a mi madre por el apoyo continuo e incansable a mi familia por estar conmigo siempre y ser un apoyo en los momentos de debilidad. Gracias a todos.

*Franklin Fernando Paucar Paca*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación de tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de imágenes.....	ix
Índice de figuras.....	ix
Índice de tablas .....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación de Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Investigativos .....	6
2.1.2 Reseña Histórica .....	7
2.1.3 Ubicación de la Microempresa .....	8
2.1.4 Visión.....	8
2.1.5 Misión .....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Definición de Evaluación.....	9
2.2.2 Definición de Evaluación del Desempeño.....	10

2.2.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	11
2.2.4	Ventaja de la Evaluación del Desempeño.....	11
2.2.5	Desventaja de la Evaluación del Desempeño .....	12
2.2.6	Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	12
2.2.7	Razones para Evaluar el Desempeño .....	13
2.2.8	Tipos de Evaluación del Desempeño.....	13
2.2.8.1	Evaluación de Desempeño Laboral de 90° .....	13
2.2.8.2	Evaluación de Desempeño Laboral de 180° .....	14
2.2.8.3	Evaluación de Desempeño Laboral de 270° .....	14
2.2.8.4	Evaluación de Desempeño Laboral de 360° .....	14
2.2.9	Evaluación de Desempeño por Competencias .....	14
2.2.10	Talento Humano .....	16
2.2.10.1	Gestión del Talento Humano .....	16
2.2.10.2	Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	17
2.2.10.3	Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	18
2.2.11	Proceso.....	19
2.2.11.1	Procesos de la Gestión de Talento Humano .....	20
2.2.12	Competencias.....	22
2.2.12.1	Las Competencias Laborales .....	22
2.2.12.2	Tipos de Competencias .....	24
2.2.13	Principales cualidades de la gestión por competencias .....	25
2.2.14	Importancia de la gestión por competencias.....	25
2.2.15	Objetivos de un sistema por competencias .....	26
2.2.16	Etapas de la gestión del talento humano por competencias .....	26
2.2.16.1	Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.....	26
2.2.16.2	Evaluación (certificación de la competencia adquirida):.....	28
2.2.16.3	Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) .....	29
2.2.17	Ventaja de la Gestión por Competencia .....	29
2.3	IDEA A DEFENDER .....	30
2.4	VARIABLES .....	30
2.4.1	Variable Independiente .....	30
2.4.2	Variable Dependiente. ....	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	MODALIDAD.....	32

3.2	TIPOS .....	32
3.2.1	Descriptiva .....	32
3.2.2	Exploratoria .....	32
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
3.3.1	Método deductivo- inductivo.....	33
3.3.2	Técnicas .....	33
3.3.2.1	Encuesta .....	33
3.3.2.2	Entrevista .....	34
3.3.3	Instrumentos.....	34
3.3.3.1	Cuestionario .....	34
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.5	RESULTADOS .....	34
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		40
4.1	TÍTULO .....	40
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	40
4.2.1	Manual de Descripción de Puestos .....	41
4.2.2	Manual de Gestión del Talento Humano .....	63
4.2.2.1	Reclutamiento .....	63
4.2.2.2	Selección de Personal .....	64
4.2.2.3	Capacitación.....	64
4.2.2.4	Evaluación de Desempeño.....	73
CONCLUSIONES .....		99
RECOMENDACIONES.....		100
BIBLIOGRAFÍA .....		101
ANEXOS .....		102

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Logo Lácteos San Salvador .....	7
Imagen 2: Ubicación Lácteos San Salvador .....	8
Imagen 3: Reclutamiento del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador ..	65
Imagen 4: Verifica presupuesto de la Microempresa de Lácteos San Salvador .....	66
Imagen 5: Convocatoria del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador ....	67
Imagen 6: Recepción de documentos del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador .....	68
Imagen 7: Examen médico del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador	69
Imagen 8: Resultado del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador .....	70
Imagen 9: Informe del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador .....	71
Imagen 10: Inducción del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Proceso .....	19
Figura 2: Retos Claves del talento humano en la actualidad .....	20
Figura 3: Procesos en la Administración de Recursos Humanos .....	21
Figura 4: Total Población San Salvador .....	35
Figura 5: Departamentos a los que pertenece .....	36
Figura 6: Años que laboran en la Entidad.....	37
Figura 7: Constancia de Evaluación del Desempeño.....	38
Figura 8: Constancia de que Debe ser Evaluado .....	39
Figura 9: Contenido de la Propuesta.....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptos y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas .....	23
Tabla 2: Total Población San Salvador.....	34
Tabla 3: Departamentos a los que pertenece .....	36
Tabla 4: Años que laboran en la Entidad .....	37

Tabla 5: Constancia de Evaluación del Desempeño .....	38
Tabla 6: Constancia de que Debe ser Evaluado.....	39
Tabla 7: Formato de Evaluación Desempeño del Gerente .....	74
Tabla 8: Formato de Evaluación Desempeño del Sub Gerente .....	79
Tabla 9: Formato de Evaluación Desempeño del Contador .....	84
Tabla 10: Formato de Evaluación Desempeño del Jefe de Producción.....	94

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexos 1: Encuesta.....	102
Anexos 2: Nomina de Personal.....	105

## RESUMEN

La presente Investigación fue con el objetivo de realizar una Evaluación de la Gestión del Talento Humano aplicada a la Microempresa de Lácteos San Salvador, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016; tiene el propósito de evaluar la gestión del talento humano por competencia a fin de determinar el nivel de desempeño del personal. Para el desarrollo de la presente investigación se realizó la aplicación de encuestas a los empleados de la organización que sirvieron de base para identificar los criterios que los expertos en el área consideraron relevantes dentro de la evaluación de la gestión del talento humano. Luego de realizar un breve análisis de la investigación en la microempresa se ha determinado la falta de Gestión de Recursos humanos, como la inexistencia de la evaluación de la gestión del talento humano por competencia, la empresa no cuenta con un Orgánico Funcional, afectando directamente a la eficiencia de la misma y la falta de capacitación a los empleados. En conclusión la evaluación de la gestión del talento humano por competencia es una herramienta fundamental, ya que permitirá definir las competencias que cada empleado debe poseer, para optimizar el desempeño y alcanzar el desarrollo organizacional. Se recomienda al Gerente de la empresa acoja las sugerencias de la presente propuesta ya que establecerá las directrices y las bases esenciales para detectar las competencias para cada puesto y mejorar el desempeño.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<EVALUACIÓN> <TALENTO HUMANO> <COMPETENCIAS> <GESTIÓN>  
<RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The present Investigation was carried out with the objective of making an evaluation at Human Talent Management applied to the Microenterprise at “Lácteos San Salvador”, Riobamba canton, province of Chimborazo, period 2016; it has purpose for evaluating the management from talent human by competition in order to determine the level of development of the staff. For the development of present investigation was made surveying employees in the organization that served as a basis to identify the criteria that experts in area considered relevant in the assessment management of human talent. After conducting a brief analysis research in microenterprise, lack of human resource management has been determined, it; such: lack evaluation of the management of talent by competency, enterprise does not have a functional body, directly affecting the enterprise. Efficiency it lack of training at the employees. In conclusion, evaluation at talent scoring by competition is a fundamental tool, since it will allow defining the competencies that each employee must possess, in order to optimize organizational development. It is recommend that manager enterprise accept the suggestions at the present proposal since it will establish guidelines and the essential bases to detect the competencies for each position and improve the unemployment.

**Keyword:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, EVALUATION, HUMAN TALENT, COMPETENCES, MANAGEMENT, RIOBAMBA, CANTON.

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano, convirtiéndolo en el elemento más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, visualizar el recurso humano como parte esencial, le representa a la empresa un aumento significativo en el valor económico, donde los beneficiados son la misma entidad y sus trabajadores. Es por ello que las empresas en la actualidad realizan un sinnúmero de actividades para la evaluación del talento humano y mantienen procesos de monitoreo para conocer a sus objetivos y metas alcanzadas en un periodo determinado.

En tal sentido, se hace necesario que la Microempresa de Lácteos San Salvador, deba contar con una herramienta que le permita, potenciar a uno de sus recursos más importantes, El recurso humano, aplicando una Metodología que le permita desarrollar la Evaluación de Desempeño como producto de la implementación del presente trabajo.

La Investigación está conformado por cuatro capítulos más las conclusiones y recomendaciones; el primer capítulo trata sobre el problema, en donde se incluye el planteamiento, formulación, delimitación, justificación del problema y los objetivos; en el segundo capítulo se procedió a identificar la metodología a utilizar para la Evaluación de la Gestión Del Talento Humano por Competencias, en el tercer capítulo se describe el marco teórico referente a la Gestión del Talento Humano, en donde también se incluye la idea a defender; y, en el cuarto capítulo se desarrolla el marco propositivo.

De esta manera se encuentra consolidada la presente investigación; dando garantía para la toma correcta de decisiones frente a los factores que se evaluaron ubicando correctamente al personal idóneo que cumpla a cabalidad cada actividad encomendada por el jefe inmediato.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Microempresa de Lácteos San Salvador se inicia en el año 1990, año en el cual la Ing. Mcs. Sonia Rodas de Mármol (propietaria) realiza sus prácticas de producciones II, requisito previo para la obtención de su egresamiento de la Facultad de Ingeniería Zootécnica de la ESPOCH. Estas prácticas son realizadas en la hacienda San Salvador, propiedad del señor Rubén Rodas (padre de la Ing. Sonia Rodas).

Esta propiedad es ganadera, por lo que la hija se motiva para procesar la leche de las vacas de su padre, tomando los productos el nombre de la propiedad donde fueron inicialmente procesados (San Salvador), desde 1990 se procesaba únicamente queso fresco, convirtiéndose en una empresa familiar hasta 1997 luego de 7 años de haberse iniciado esta organización, la propietaria ya casada, decide dar un nuevo impulso a esta empresa con el apoyo de su esposo; los que desde el 21 de marzo de 1997 son los propietarios, separándose de todo vínculo de sociedad con sus hermanos y padres, en la actualidad la empresa cuenta con 10 empleados distribuidos en las diferentes funciones encomendadas al logro de los objetivos establecidos.

La gestión del talento humano en las organizaciones se dio en los años 60 y a partir de ello se continúa adoptando ya que son la base del éxito. Las empresas que han puesto la gestión del talento humano en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado, cabe mencionar que los recursos humanos están conformados por sus atributos individuales entre ellos tenemos demográficas, de capacidad y psicológicas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la gestión del talento humano por competencias en la productividad de la Microempresa de Lácteos San Salvador, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016?

### **1.1.2 Delimitación de Problema**

El Problema se encuentra delimitado en su efecto a la viabilidad de evaluar la gestión del talento humano por competencias de la Microempresa de Lácteos San Salvador periodo 2016, lo que refleja claramente el estado actual del desempeño laboral del empleado en el puesto de trabajo y el cumplimiento con sus tareas encomendadas por el jefe inmediato a su vez conocer la capacidad para solucionar una variedad de problemas que existieren en los distintos departamentos, en el que laboran diariamente los diferentes servidores.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Vargas (2002) establece al respecto que “desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.” Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Al desarrollar la Evaluación de la Gestión del Talento Humano del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador ayudará a conocer el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada área de trabajo que existe y las tareas realizadas en el tiempo esperado por el jefe inmediato, de esta forma es de mucha importancia tener el

conocimiento suficiente sobre las competencias que debe realizar cada empleado de la Microempresa, logrando poner correctamente a cada empleado de acuerdo al diccionario de competencias definidas por el Ministerio del Trabajo que es el ente regulador tanto para las empresas públicas como privadas. En base a ello la Microempresa y sus empleados se responsabilizan de manera conjunta en desarrollar un itinerario profesional en donde ofrezca, oportunidades de desarrollo tanto nivel ascendente como horizontalmente permitiendo una retroalimentación continua.

Las organizaciones ya sea grandes, medianas o pequeñas debe contar con políticas que le permitan mantener a sus empleados motivados en el desempeño correcto de sus actividades laborales y conservar relaciones productivas de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. En base a ello esta investigación permitirá conocer el estado actual en el que se encuentra el talento humano de la Microempresa para posterior tomar decisiones acertadas para el beneficio del mismo y los servicios que prestan a la ciudadanía.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la gestión del talento humano por competencias en la Microempresa de Lácteos San Salvador, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo a fin de determinar el nivel de desempeño del personal.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Estructurar el Marco teórico con la utilización de bibliografía actualizada que sirven de fundamento académico de la presente investigación.
- Establecer el Marco Metodológico con la utilización de métodos, técnicas y herramientas de investigación que sirvan para obtener información y evidencias suficientes en la Gestión del Talento Humano.

- Evaluar la gestión del talento humano por competencias en la Microempresa de Lácteos San Salvador, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo a fin de contribuir en el desarrollo profesional del empleado.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Investigativos**

La evaluación del desempeño tiene sus orígenes en el siglo XIX, quien el primer pionero fue Robert Owen donde estructuró un sistema que consistía en que cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño, esta llamada block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento; y se lo colocaba en el puesto de trabajo de cada empleado.

Posterior a ello en el año de 1879 Wilhelm Wundt fundó el Leipzig, un laboratorio donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana, quedó estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de las organizaciones. El ingeniero Winslow Taylor quien era jefe de la empresa Midvale Iron Works señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se logra esperar de una máquina, no tenía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Luego de realizar una estimación del rendimiento que muestra un obrero en una tarea específica, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para medir la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de una misma tarea, y teniendo como resultado final una herramienta de medición muy importante para incrementar la producción.

Teniendo como base de estudios y observaciones, el autor Winslow Taylor planteó tres principios elementales que se pueden considerar como el inicio de las evaluaciones de los individuos de manera sistematizada.

- Seleccionar los mejores trabajadores.
- Cultivar las técnicas más eficientes y los movimientos más económicos que debía aplicar en su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

“Las evaluaciones del desempeño que realizan o emplean las empresas a nivel mundial están basadas en el trabajo diario ya que son necesarias pero insuficientes, por lo que resulta esencial contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación”.

### **2.1.2 Reseña Histórica**

Esta empresa se inicia en el año 1990, año en el cual la Ing. Mcs. Sonia Rodas de Mármol (propietaria) realiza sus prácticas de producciones en la hacienda San Salvador, propiedad del señor Rubén Rodas (padre de la Ing. Sonia Rodas). Esta propiedad es ganadera, por lo que la hija se motiva para procesar la leche de las vacas de su padre; tomando los productos el nombre de la propiedad donde fueron inicialmente procesados (San Salvador). En la actualidad LÁCTEOS SAN SALVADOR se ha posicionado en el mercado local (Riobamba), y tiene una gran aceptación a nivel nacional, a continuación se muestra los Símbolos Institucionales:

**Imagen 1:** Logo Lácteos San Salvador



**Fuente:** <http://sansalvador1997.blogspot.com>

### 2.1.3 Ubicación de la Microempresa

**Imagen 2:** Ubicación Lácteos San Salvador



**Fuente:** <https://www.google.com.ec/maps/place/Lacteos+san+Salvador>

### 2.1.4 Visión

San Salvador es una empresa que elabora y comercializa en el mercado nacional e internacional productos lácteos totalmente naturales y de calidad con procesos definidos que aseguran la satisfacción de nuestros clientes proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

### 2.1.5 Misión

Alcanzar el liderazgo nacional en la producción especializada de Lácteos, aprovechando nuestra experiencia, infraestructura para la mejora continua en la calidad de nuestros productos y el asesoramiento pertinente al personal que los requiera, en armonía con el medio ambiente, la comunidad, clientes y proveedores.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Definición de Evaluación

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/> (13-07-2017), menciona que:

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran.

Según **Maccario B. (2010)**. “Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión”.

Según (Chiavenato I. , Elementos del Desempeño laboral, 2005), respondiendo a la pregunta **¿Cuál es la razón de la evaluación del desempeño?** Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de su potencialidad. Así las personas y la organización deben conocer su desempeño.

“La evaluación es un proceso de una operación sistemática cuyo objetivo primordial es conseguir el mejoramiento continuo a través de una retroalimentación y el logro de los resultados obtenidos, es aplicable a cualquier área ya sea; una empresa, un centro de estudio entre otros”.

### **2.2.2 Definición de Evaluación del Desempeño**

En las organizaciones a través del tiempo se ha manifestado con más frecuencia cual es el factor clave para determinar el éxito, en base a ello se ha determinado que los trabajadores son la clave primordial para el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada una de las organizaciones. Partiendo de esta idea surgió el término “Recursos Humanos”, y la necesidad de saber cómo son administrados y so estos aportan a la organización, para conocer esta inquietud es necesario poder evaluar su desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontré a través del tiempo.

Para (Harris, 1896). “Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276)”.

Para (Chiavenato I. , Elementos del Desempeño laboral, 2005). “La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, dice que el Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”

Para (Alles M. , 2004). “Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”.

“La evaluación de desempeño, radica en evaluar el desarrollo del cargo, juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de los ocupantes de los cargos que se le haya establecido en la organización, cumpliendo de mejor maneras su cargo”.

### **2.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos que plantea (Chiavenato I. , Elementos del Desempeño laboral, 2005) en su libro de Administración de Recursos Humanos, en el cual plantea tres objetivos mismos que permite medir, fortalecer y brindar de ello depende el éxito de una empresa en coordinación con el talento humano.

- Medir el potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalecer el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brindar oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

### **2.2.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes, mismas que están enfocadas al éxito de la empresa:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **2.2.5 Desventajas de la Evaluación del Desempeño**

El autor de la investigación considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- Estándares poco claros.
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, sexo).

“Luego de realizar un breve análisis se determina que entre las ventajas y desventajas del desempeño laboral existe una ideología hacia la mejora del personal tanto operativo como administrativo ya que implica a toda la organización, en un aspecto de reintroducción de actividades mal ejecutadas, el tema de capacitación continua frente a los procesos que realizan los colaboradores, evita cumplir errores en el diseño de un puesto laboral, en el factor de desventajas si la organización no posee correctamente definida su sistema de evaluación le impedirá obtener información fidedigna y relevante sobre el desempeño de sus colaboradores”.

### **2.2.6 Importancia de la Evaluación del Desempeño**

A decir de **García Rocío (2011)**, la evaluación de desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso de evaluación, los trabajadores puedan sentirse parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“Se puede manifestar que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático, cronológico y periódico de carácter cuantitativo y cualitativo del grado de eficacia y compromiso en el que actúa una persona y de la misma manera llevan a cabo las actividades encomendadas”

### **2.2.7 Razones para Evaluar el Desempeño**

Para evaluar el desempeño se ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de: desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras, teniendo en cuenta tres razones importantes:

1. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
2. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
3. La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

“Las causales antes mencionadas permite realizar una valoración del desempeño laboral, mediante el cual este brinda una comunicación directa entre empleado y subordinado de una organización, planteando conversaciones sobre el desarrollo del trabajo y estrategias que ayuden a un correcto desempeño laboral”.

### **2.2.8 Tipos de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”. Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

#### **2.2.8.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°**

En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias, el cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

### **2.2.8.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°**

Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

### **2.2.8.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 270°**

La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

### **2.2.8.4 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°**

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

### **2.2.9 Evaluación de Desempeño por Competencias**

La evaluación del desempeño basado por competencias tiene como ventaja facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, también permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, y de esta forma se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de manera que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada empleado.

Cada competencia deberá tener una apertura en grados o niveles además tendrá relación con el puesto y el área que se ha empleado en la realización de la actividad por la posición evaluada. Con la realización de esta evaluación por competencias la empresa logra colocar un proceso contra la subjetividad y el favoritismo a sus procesos de evaluación del personal con lo que se contará con una herramienta con la que se pueda sustentar objetivamente la calificación otorgada al evaluado. Es importante tener siempre presente que el método escogido, será una herramienta, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse y procesarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

La evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo además proporciona información a las personas sobre las prioridades que busca la gerencia, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, etc.

La evaluación de desempeño por competencia se basa en los siguientes principios:

**Relevancia.-** Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

**Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

**Confiabilidad.-** Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

**Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

**Consecuencia.-** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad;

**Interdependencia.-** Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

### **2.2.10 Talento Humano**

Recuperado de: [talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html](http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html) (15-06-2017), menciona que:

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

#### **2.2.10.1 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano encaminada por la gerencia de acuerdo a (Chiavenato I. , Gestión del talento Humano, 2010), p.626) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

(Dessler, 2009), p. 832) afirma” que son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones de trabajo, específicamente el de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados”, en otras palabras da excelencia al individuo como ser con potencialidades que consiguen tender en favor de sí mismo y del ambiente donde labora regularmente.

Se puede mencionar que los Autores tanto, Chiavenato I. y Dessler D, concuerdan y tienen la misma filosofía acerca de la Gestión del Talento Humano, que se enfocan que los mismos procesos tienden a un mismo resultado, y por ende es de vital importancia dentro de una organización una eficiente Gestión del Talento Humano.

### **2.2.10.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano**

(Alles M. , 2008), al mencionar de la importancia de la administración de recursos humanos, destaca:

La administración de recursos humanos es de suma importancia, para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o personal insatisfecho;
- Que la gente no éste comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (p. 19)

Por otro lado (Chiavenato I. , Gestión del talento Humano, 2010), en cuanto a la importancia de la Gestión del Talento Humano, señala:

La incapacidad de una empresa para reclutar personal y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para las operaciones del negocio. El

panorama futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, es decir con la Gestión de Talento Humano al frente.

La Gestión del Talento Humano tiene factores de importancia dentro de las empresas, tales como:

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya a las decisiones que toma la gerencia. (p. 11)

Se puede concluir mencionando que para los dos Autores, la administración de recursos humanos es de mucha importancia en una organización el cual es la clave principal para lograr el éxito, mediante una adecuada aplicación de los procesos que implica la gestión de recursos humanos.

### **2.2.10.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

(Chiavenato I. , Gestión del talento Humano, 2010), acerca de los objetivos de la Gestión del Talento Humano, establece:

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

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

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (p. 11-13)

### 2.2.11 Proceso

Maldonado “relaciona al proceso con el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida” (MALDONADO, 2011, pp. 6).

**Figura 1:** Esquema de Proceso



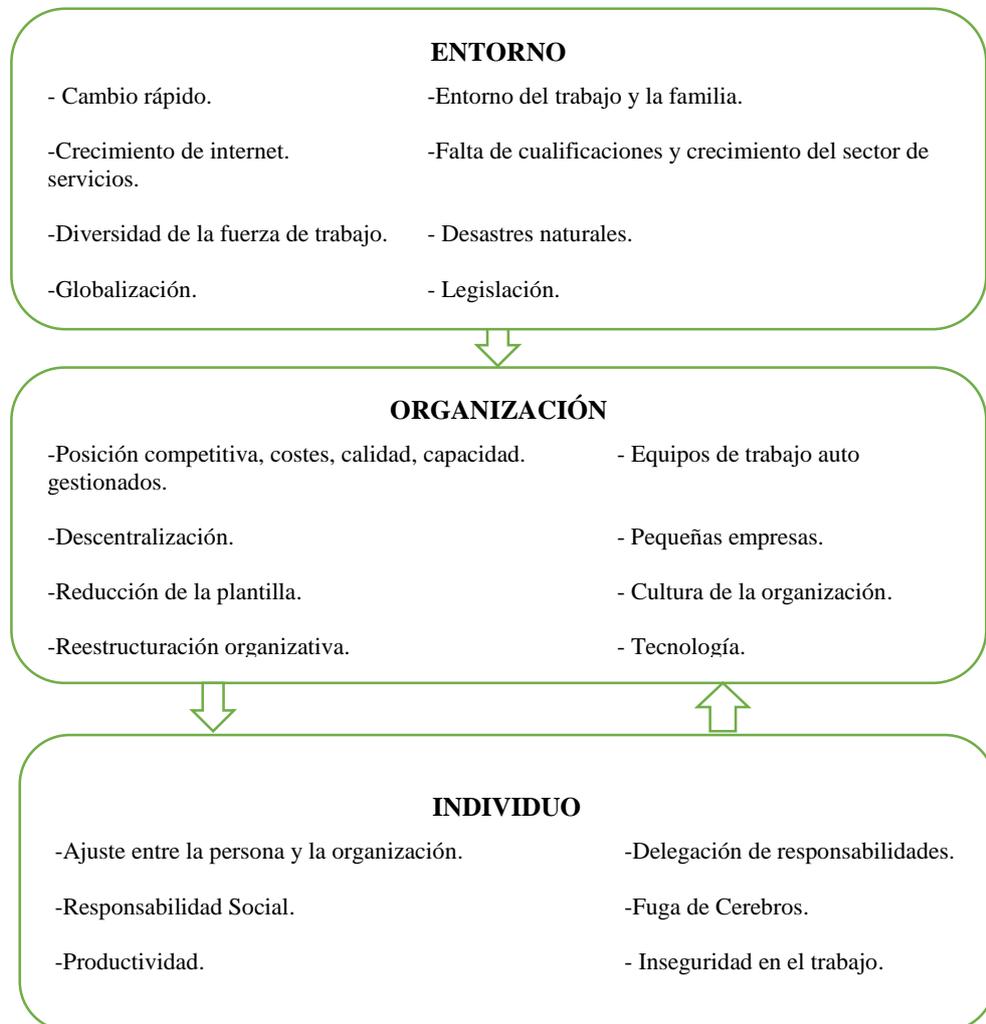
**Fuente:** (MALDONADO, 2011, pp. 6)

Gómez en su obra Gestión del recurso humano indica que “Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad” (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, p. 812). Todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios.

Los principales retos de RRHH a los que se enfrentan los directivos de hoy en día en las empresas que están afrontando correctamente, posiblemente logren mejores resultados

que las que no lo hacen. Estos retos pueden clasificarse en función de su objetivo principal: El entorno, la organización o el individuo.

**Figura 2:** Retos Claves del talento humano en la actualidad



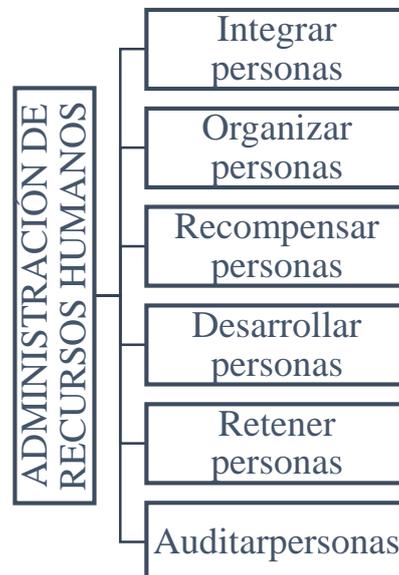
**Fuente:** (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pp. 4).

### 2.2.11.1 Procesos de la Gestión de Talento Humano

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son: Integrar, organizar, retener, recompensar, desarrollar y auditar a las personas. Son procesos íntimamente interrelacionado, su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor. Los subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son

captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (CHIAVENATO I., 2007, pp. 119).

**Figura 3:** Procesos en la Administración de Recursos Humanos



**Fuente:** (CHIAVENATO I., 2007, pp. 119).

La administración de recursos humanos según (CHIAVENATO I., 2009, pp. 16), es un conjunto integrado por procesos dinámicos e interactivos como se ilustra en la figura 2-3, los procesos básicos son los siguientes:

- **Procesos para integrar a personas.-** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.
- **Procesos para organizar a las personas.-** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa para orientar y acompañar su desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas.-** Son procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.
- **Procesos para desarrollar a las personas.-** Son procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- **Procesos para retener a las personas.-** Son procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- **Procesos para auditar a las personas.-** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas verificando sus resultados.

## 2.2.12 Competencias

### ¿Qué es una competencia?

Competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quién hará algo bien y quién de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”. (RODRIGUEZ BELTRAME, 2014).

### 2.2.12.1 Las Competencias Laborales

Para (Alles M. , 2009) “Es una característica de personalidad, de venidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo”.

“El concepto de competencia está ligado a la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente su trabajo.

**Tabla 1:** Conceptos y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas

<u>Competencias</u>	<u>Concepto</u>	<u>Componentes</u>
Estrategia	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido.	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.
Tecnología	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
Personal	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer. Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.
Organizativa	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	Diseño de tareas. Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de información.

**Fuente:** (Sáez, 2000)

### **2.2.12.2 Tipos de Competencias**

Para un mayor entendimiento y su ubicación correcta de las competencias a los puestos y que cubra las necesidades de la Microempresa de Lácteos. Para entender el modelo de competencia mencionamos a dos autores en cuanto a su definición. (Alles M. A., 2011)

#### **2.2.12.2.1 Competencias Genéricas**

“Son aquellas competencias que apuntan a la movilización de recursos personales (conocimientos, habilidades y actitudes) y recursos del ambiente, con relación a fines considerados importantes para todo desempeño, independientemente de la función o nivel.”.

#### **2.2.12.2.2 Competencias específicas o gerenciales**

“Las competencias específicas, como surgen de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren- como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros”.

#### **2.2.12.2.3 Competencias específicas por área**

“Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata- como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular”.

Para la correcta clasificación de las competencias hemos visto necesario definir los niveles organizacionales que nos ayudara a fragmentar la estructura organizativa de la Microempresa tomando como referencia al autor Idalberto Chiavenato.

#### **2.2.12.2.4 Competencias básicas**

Son aquellas en las que la persona constituye las bases de su aprendizaje (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras cosas).

#### **2.2.13 Principales cualidades de la gestión por competencias**

Recuperado de: <http://www.slideshare.net> (17-06-2017)

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias a las actividades direccionadas a:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias.
- Fortalecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

#### **2.2.14 Importancia de la gestión por competencias**

Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html> (17-06-2017)

Una de las primeras definiciones que se conocieron sobre el concepto de Gestión por Competencias, era aquella que hacía énfasis en el logro de objetivos a través de la gente.

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos

adaptados a la realidad y el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de su misión.

La gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados. En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras.

La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

### **2.2.15 Objetivos de un sistema por competencias**

Recuperado de: <http://www.slideshare.net> (17-06-2017).

Los objetivos de un sistema por competencias, están orientados a establecer la mejora continua en los puestos de trabajo, de tal manera que permita flexibilizar la organización del trabajo, con personal altamente calificado y evaluado en forma permanente, en base a normas determinadas en función de sus competencias.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia.

### **2.2.16 Etapas de la gestión del talento humano por competencias**

#### **2.2.16.1 Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias**

Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.com> (17-06-2017).

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto

de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de un análisis con criterio, de las competencias requeridas por cada trabajador, para cada puesto de trabajo, creando de esta forma un puesto de trabajo en base a criterios de desempeño.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades), los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan:

Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.

Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

#### **2.2.16.2 Evaluación (certificación de la competencia adquirida):**

Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.com> (17-06-2017).

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

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

Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si se habla de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Center (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos 6 candidatos suelen ser necesarios uno o más días.

Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio-información, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener

una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero cabe preguntarse ¿cuál es el costo de la “incompetencia”? ¿Cuánto cuesta a la empresa un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden ser “sacadas” con capacitación y finalmente constatar las “incompetencias” como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

### **2.2.16.3 Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)**

Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.com> (17-06-2017).

Para completar este modelo, es necesario, el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” sus competencias en forma permanente y continua.

### **2.2.17 Ventaja de la Gestión por Competencia**

Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html> (17-06-2017).

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

La Evaluación de la Gestión del Talento Humano por competencias en la Microempresa de Lácteos San Salvador, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016, permite determinar el nivel de desempeño del personal.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

La Evaluación de la Gestión del Talento Humano.

#### **2.4.2 Variable Dependiente.**

Nivel de desempeño del personal.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD**

Para el desarrollo de éste proyecto, se aplicó el diseño de investigación de tipo descriptiva, llamada también investigación de tipo diagnóstica, la misma que consiste fundamentalmente, en caracterizar una situación concreta, indicando los factores comunes o diferenciadores, es decir, se parte del diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa, qué actividades se realizan, cómo se las está realizando, con el propósito de aplicar las técnicas necesarias para mejorar.

### **3.2 TIPOS**

La presente investigación es exploratoria y a la vez descriptiva y por su diseño, es una investigación de campo con el total de la población de San Salvador– Riobamba para determinar una perspectiva clara y total del problema planteado, además de poder contar con una descripción global del fenómeno estudiado en la empresa. Para la investigación documental, con el fin de teorizar tanto la investigación como la propuesta, se utilizó tanto el internet como libros y documentos de apoyo de la biblioteca del autor.

#### **3.2.1 Descriptiva**

La investigación se lo realizó en la Microempresa de Lácteos San Salvador, Cantón Riobamba, donde se conocerá cada una de las actividades que realizan los empleados de la entidad ya que una vez que exista un estudio profundo de la problemática a investigarse, podremos describir con fundamento de causa al componente estudiado.

#### **3.2.2 Exploratoria**

Esta investigación se basó en libros de varios autores con el fin de profundizar teorías y criterios los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio

Se realizó y recopiló información a través de consultas en:

- Documentos;
- Libros;
- Páginas bibliográficas;
- Artículos científicos.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Método deductivo- inductivo**

El método deductivo se utilizó como prueba experimental de la idea a defender formulada durante la recolección de datos, para ello se realizará un análisis en el área de Gestión administrativa, para observar su situación inicial que nos conduzca a hacer un análisis de lo general a lo particular.

El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

#### **3.3.2 Técnicas**

##### **3.3.2.1 Encuesta**

Las encuestas fueron dirigidas a los empleados y empleadas de la Microempresa de Lácteos San Salvador del Cantón Riobamba, con la finalidad de comprobar que las actividades se realicen conforme a los requerimientos de la empresa.

### 3.3.2.2 Entrevista

Esta técnica se utilizó para obtener información primaria a través de la aplicación de cuestionarios a las servidoras y servidores, con la finalidad de comprobar la idea a defender, puesto que se lo realizará a la totalidad del personal que labora en la Microempresa de Lácteos San Salvador.

### 3.3.3 Instrumentos

#### 3.3.3.1 Cuestionario

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantiene en este propósito.

## 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efecto de éste estudio, considerando que la empresa, tiene un total de 15 trabajadores por lo cual la población corresponde a ese número de personas dado ese número no se toma una muestra si no que la investigación se considera toda la población.

## 3.5 RESULTADOS

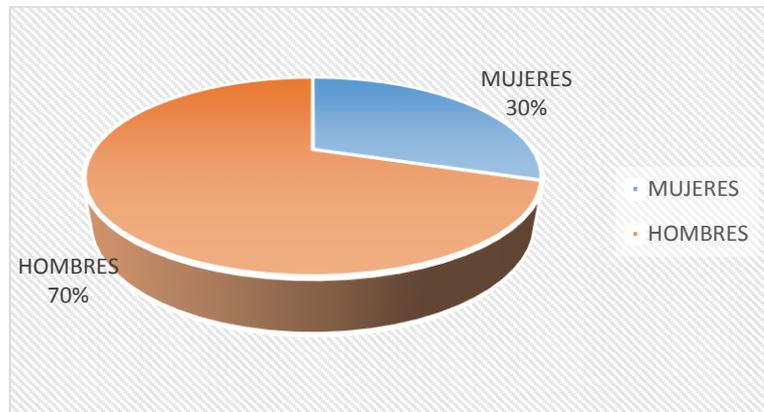
**Tabla 2:** Total Población San Salvador

TOTAL POBLACIÓN				
SAN SALVADOR-ECUADOR				
Variable	Servidores/as	Obreros	Total	Porcentaje
<b>MUJERES</b>	3	0	3	30%
<b>HOMBRES</b>	2	5	5	70%
<b>TOTAL</b>	5	5	10	100%

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Figura 4:** Total Población San Salvador



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Análisis.-** En la figura 4 se muestra el total de la población que conforma la Microempresa de Lácteos San Salvador, conformado por un total de 10 personas dividido entre mujeres y hombres; 7 personas de sexo masculino (Hombre) y 3 personas de sexo Femenino (Mujeres).

## CUESTIONARIO

### 1. ¿A qué departamento pertenece usted?

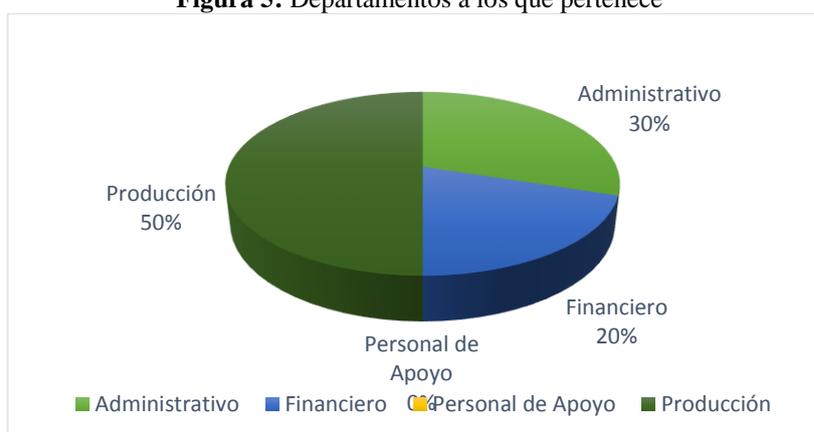
**Tabla 3:** Departamentos a los que pertenece

¿A qué departamento pertenece usted?		
SAN SALVADOR-ECUADOR		
<b>Administrativo</b>	3	30%
<b>Financiero</b>	2	20%
<b>Personal de Apoyo</b>	0	0%
<b>Producción</b>	5	50%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Figura 5:** Departamentos a los que pertenece



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Análisis.-** Como se puede observar en la figura 5 el 30% del personal de San Salvador pertenece al Departamento Administrativo, el 20% del personal al Departamento Financiero y el restante 50% pertenece al Departamento de Producción, siendo el Departamento que mayor número de personal tiene, esto es lógico ya que la empresa necesariamente necesita de dicho personal ya que su producción principal es la elaboración y comercialización de Queso.

## 2. ¿Cuántos años lleva colaborando en la Entidad?

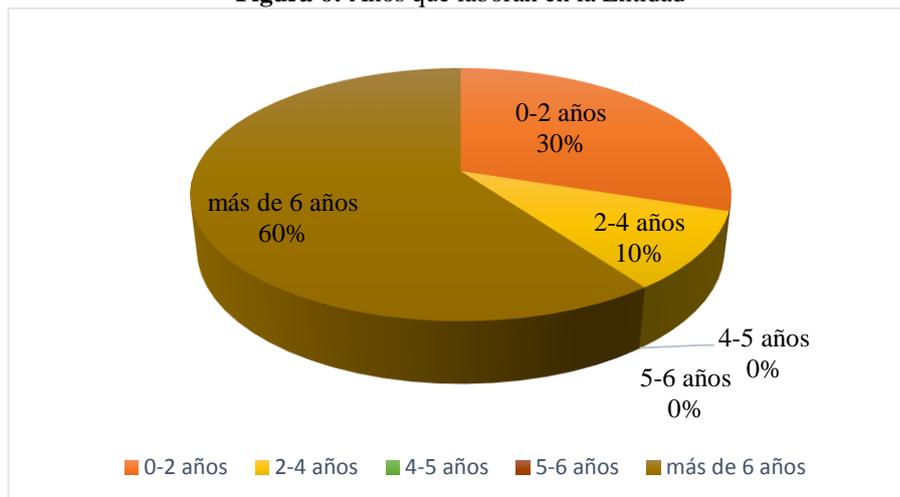
**Tabla 4:** Años que laboran en la Entidad

¿Cuántos años lleva colaborando en la entidad?		
SAN SALVADOR-ECUADOR		
<b>0-2 años</b>	3	30%
<b>2-4 años</b>	1	10%
<b>4-5 años</b>	0	0%
<b>5-6 años</b>	0	0%
<b>más de 6 años</b>	6	60%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Figura 6:** Años que laboran en la Entidad



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Análisis.-** Analizando la gráfica se puede mencionar que el 60% del personal es ya una parte fundamental de la empresa ya que al trabajar más de 5 años en la entidad conoce todo su funcionamiento, mientras que el otro 50% están en un proceso de inducción en la Empresa.

### 3. ¿Recuerda haber sido evaluado su desempeño por competencias en la Microempresa de Lácteos San Salvador?

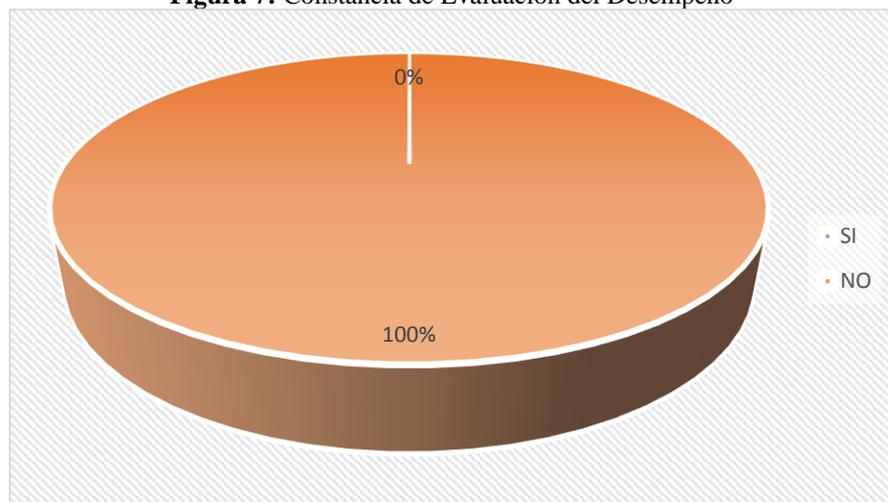
**Tabla 5:** Constancia de Evaluación del Desempeño

¿Recuerda haber sido evaluado su desempeño en la Microempresa de Lácteos San Salvador?		
SAN SALVADOR-ECUADOR		
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Figura 7:** Constancia de Evaluación del Desempeño



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Análisis.-** Luego de realizar el análisis correspondiente, puedo manifestar que el total de la población de la Microempresa San Salvador no recuerda haber sido evaluado en anteriores años, por la misma razón se va a proceder a realizar la evaluación correspondiente a dicha organización.

**4. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño por competencias de los empleados Microempresa de Lácteos San Salvador?**

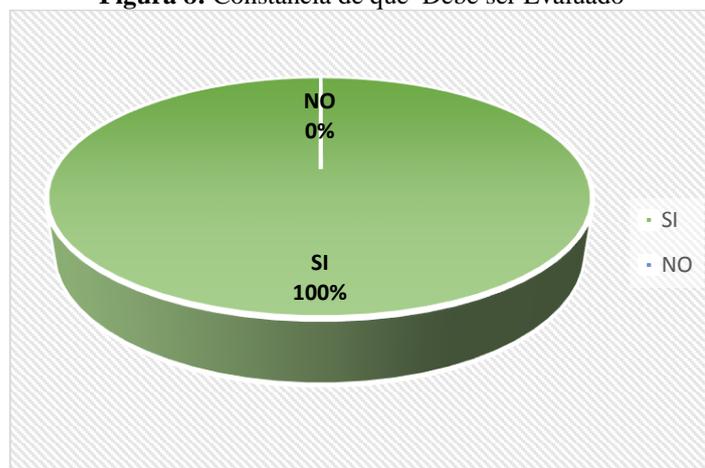
**Tabla 6:** Constancia de que Debe ser Evaluado

¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados Microempresa de Lácteos San Salvador?		
SAN SALVADOR-ECUADOR		
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Figura 8:** Constancia de que Debe ser Evaluado



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Análisis.-** Luego de realizar el análisis correspondiente se puede mencionar que en base a que en la microempresa no se ha realizado una evaluación del desempeño; el total de la población requiere necesariamente de una, posterior a ello en base al resultado obtenido realizar una propuesta que ayude con la problemática existente en la Organización.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

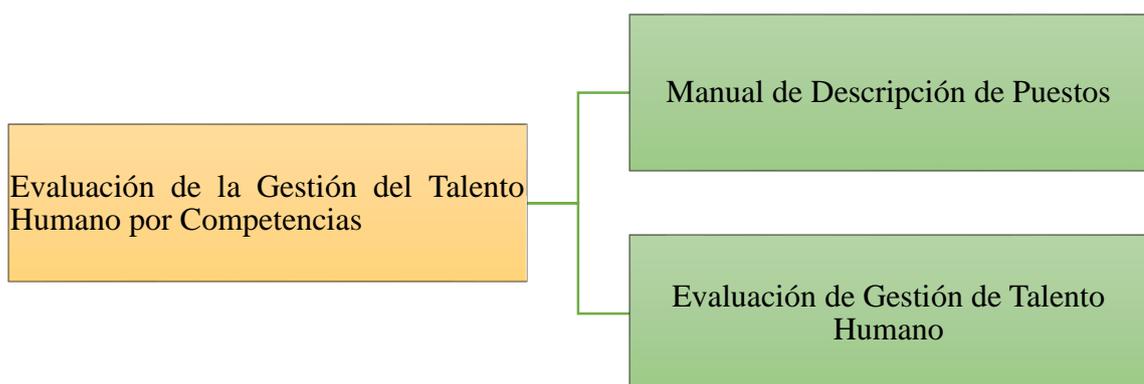
### 4.1 TÍTULO

Evaluación de la Gestión del Talento Humano por Competencias, mediante la implementación de un Manual de Descripción de puesto, en la Microempresa de Lácteos San Salvador, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2016.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La Evaluación de la Gestión del Talento Humano por Competencias servirá como una herramienta enfocada al mejoramiento continuo del colaborador, esto con el fin de impulsar una mayor eficiencia y brindar mejores productos, se encuentra dividido en, como primer proceso tenemos el Manual de Descripción de Puestos para ello se identificó las competencias para cada uno de los puestos; y el otro es el Manual de Gestión de Talento Humano en el cual se encuentra los procedimientos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, mismos que deben ser tomados en cuenta para una eficiente Gestión de Talento Humano.

**Figura 9:** Contenido de la Propuesta



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

#### **4.2.1 Manual de Descripción de Puestos**

Luego de haber obtenido toda la información de los puestos existentes en la Microempresa de Lácteos San Salvador, se procedió a elaborar el Manual la Descripción de Puestos, mismo que constituye una herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano por Competencias, ya que es un documento que contiene la descripción de cada puesto de trabajo, con sus respectivas competencias técnicas y conductuales que permitan la eficiente ejecución de las actividades. Cabe recalcar que el Manual la Descripción de Puestos es un instrumento primordial para la Gestión del Talento Humano por Competencias, puesto que proporcionará el establecimiento de los procedimientos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
“HECHOS CON AMOR”



2017



MANUAL DE  
DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS  
PRIMERA EDICIÓN

FRANKLIN PAUCAR  
“LÁCTEOS SAN SALVADOR”  
Primera Constituyente 11-49 entre Cuba y Darquea

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 1/20

**APROBACIÓN**

**FECHA DE ELABORACIÓN:** JUNIO 2017

**FECHA DE REVISIÓN:** OCTUBRE 2017

**FECHA DE APROBACIÓN:**

**ELABORADO POR:** FRANKLIN FERNANDO PAUCAR PACA

**REVISADO POR:**

---

ING. RAÚL RAMIREZ  
DIRECTOR DE TESIS

---

ING. VÍCTOR CEVALLOS  
MIEMBRO DE TESIS

**APROBADO POR:**

---

ING. LUIS MÁRMOL CUADRADO  
GERENTE GENERAL

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
 “HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 2/20

**LISTA DE EDICIONES**

<b>NOMBRE</b>	<b>EDICIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Manual de Descripción de Puestos	Primera	12/06/2017	Franklin Paucar	Ing. Raúl Ramírez Ing. Víctor Cevallos	Ing. Luis Mármol Cuadrado

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 3/20

## **INTRODUCCION**

Con el propósito de que el Gerente de la Microempresa de Lácteos San Salvador cuente con una herramienta que le permita conocer el perfil de puestos del personal operativo que labora en la entidad se ha desarrollado el Manual de Descripción de Puestos donde se halla detallada las distintas actividades que debe realizar el personal que labora en la Entidad, mismas que se pondrán en consideración y de esta manera hacer una asignación correcta tanto de las características de formación y habilidades personales.

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la Microempresa de Lácteos San Salvador vigente a la fecha, para su mejor uso el manual agrupa los puestos por elemento de organización.

A continuación, se proponen una serie de formatos que encaminan los procesos de Recursos Humanos hacia una Evaluación de la Gestión del Talento Humano bajo la metodología de competencias laborales.

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 4/20

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

La preparación del presente Manual de Descripción de Puestos tiene como objetivo principal, describir las tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto y del cual se derivan los siguientes objetivos:

- Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Documentar todos los puestos de Lácteos San Salvador.
- Facilitar la identificación de competencias de los trabajadores de Lácteos San Salvador.
- Servir como un instrumento de Gestión del Talento Humano.
- Servir de base para el manejo del Talento Humano.
- Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.
- Dictar instrucciones para guiar la Gestión del Talento Humano.
- Establecer responsabilidades a cada uno de los colaboradores de Lácteos Salvador.
- Facilitar la separación de actividades y responsabilidades.
- Facilitar los requerimientos del personal idóneo para el puesto de trabajo.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.
- Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.
- Contratar el personal idóneo para la Empresa.

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 5/20

### **LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN**

- El presente Manual es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria en toda la entidad.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal, deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.
- Los programas de capacitación y desarrollo de la Microempresa de Lácteos San Salvador deberán considerar, entre otros factores, el fortalecimiento de las habilidades indicadas en los perfiles para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso.

### **ALCANCE**

El Manual abarca a todo el Talento Humano de La Microempresa de Lácteos San Salvador, específicamente es una guía que servirá para identificar la estructura organizacional de la entidad y la política de como relacionarse con el personal, ya que ayudará a conocer la manera de integrar, mantener, recompensar, desarrollar y evaluar al Talento Humano. A continuación se enuncia específicamente las áreas que involucra el MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS siendo estas las siguientes:



## MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



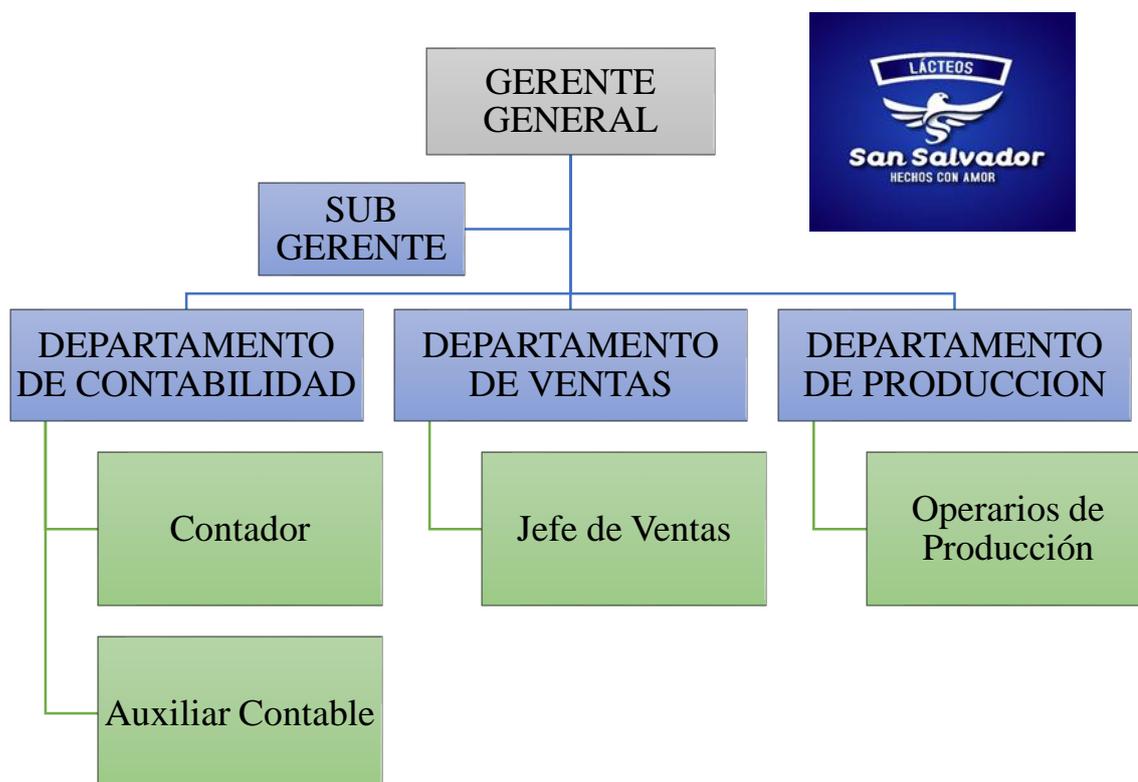
<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 6/20

### PROPÓSITO

El presente Manual tiene como propósito documentar las funciones, resultados y requerimientos de los puestos de trabajo existentes en La Microempresa de Lácteos San Salvador y en términos generales, constituye una herramienta importante, para la gestión efectiva y exitosa del recurso humano, y el logro de los objetivos institucionales.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

#### MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALCADOR



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 7/20

**LISTA DE DISTRIBUCIÓN**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Ing. Luis Mármol Cuadrado	Gerente	12/06/2017	MDP-001
Ing. Sonia Rodas	Sub Gerente	12/06/2017	MDP-002
Ing. Nelly Lozada	Administradora de Ventas	12/06/2017	MDP-003
Ing. Jhonnathan Carguaytongo	Contador	12/06/2017	MDP-004
Srta. Ligia Salao	Auxiliar Contable	12/06/2017	MDP-005
Sr. Byron Guamán	Operario	12/06/2017	MDP-006
Sr. Fernando Yupa	Operario	12/06/2017	MDP-006.01
Sr. Wilson Tene	Operario	12/06/2017	MDP-006.02
Sr. Jorge Guamán	Operario	12/06/2017	MDP-006.03
Sr. Víctor Sigüenza	Operario	12/06/2017	MDP-006.04

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 8/20

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> Gerente General	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Directivo	<b>Código:</b> MDP-001
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Representar técnicamente a la Institución en los procesos legales y administrativos, y tomar decisiones.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	
<b>REQUISITOS PARA SER GERENTE GENERAL</b>	
<b>Formación Académica</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado Ingeniería Zootecnista; o</li> <li>2. Administración de Empresas</li> </ol>	
Preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas.	
<b>Experiencia Previa</b>	
De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (Gerente General 5 años u 8 años Gerente de Planta) relacionadas con el mercado industrial, preferiblemente en planta lechera.	
<b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a la empresa en las operaciones administrativas concernientes al funcionamiento adecuado y ágil del proceso administrativo.</li> <li>2. Evaluar el mercado de la industria de lácteos con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos.</li> </ol>	

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
 “HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 9/20

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Elaborar los presupuestos necesarios por línea de producto y vigilar su ejecución y cumplimiento.</li> <li>4. Vigilar el cumplimiento de los objetivos de producción y calidad trazados por la empresa.</li> <li>5. Visitar a los clientes potenciales con el fin de detectar sus necesidades y suplirlas.</li> <li>6. Citar y asistir a las reuniones técnicas.</li> <li>7. Promocionar los productos que ofrece la empresa con el fin de dar a conocer la calidad de los mismos y reunir más clientes.</li> <li>8. Realizar el cobro de facturas a clientes especiales.</li> </ol>			
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
✓ Pensamiento estratégico.		<b>X</b>	
✓ Juicio y toma de decisiones.	<b>X</b>		
✓ Orientación a los resultados.	<b>X</b>		
✓ Trabajo en equipo	<b>X</b>		
✓ Atención a la ciudadanía.	<b>X</b>		
✓ Comprensión oral y escrita.	<b>X</b>		
✓ Construcción de relaciones.	<b>X</b>		

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 10/20

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> SUB GERENTE	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Directivo	<b>Código:</b> MDP-002
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Representar técnicamente a la Institución en los procesos legales y administrativos, y tomar decisiones en ausencia del gerente.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	
<b>REQUISITOS PARA SER SUB GERENTE</b>	
<b>Formación Académica</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado Ingeniería Zootecnista; o</li> <li>2. Administración de Empresas</li> </ol>	
<b>Experiencia Previa</b>	
De 3 a 5 años de experiencia	
<b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a la empresa en las operaciones administrativas concernientes al funcionamiento adecuado y ágil del proceso administrativo.</li> <li>2. Evaluar el mercado de la industria de lácteos con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos.</li> <li>3. Elaborar los presupuestos necesarios por línea de producto y vigilar su ejecución y cumplimiento.</li> <li>4. Vigilar el cumplimiento de los objetivos de producción y calidad trazados por la empresa.</li> <li>5. Visitar a los clientes potenciales con el fin de detectar sus necesidades y suplirlas.</li> </ol>	

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
 “HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 11/20

DESTREZAS Y/O HABILIDADES	RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
✓ Pensamiento estratégico.	X		
✓ Juicio y toma de decisiones.	X		
✓ Orientación a los resultados.	X		
✓ Trabajo en equipo	X		
✓ Atención a la ciudadanía.	X		
✓ Comprensión oral y escrita.	X		
✓ Construcción de relaciones.	X		

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 12/20

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> Administradora de Ventas	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Directivo	<b>Código:</b> MDP-003
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.	
<b>REQUISITOS PARA SER ADMINISTRADOR DE VENTAS</b>	
<b>Formación Académica</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado Ingeniería Comercial; o</li> <li>2. Marketing</li> </ol>	
<b>Experiencia Previa</b>	
De 3 a 5 años de experiencia	
<b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<b>1. Desarrollo y manipulación del producto</b>	
Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.	



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 13/20

## **2. Distribución física**

Responsabilidad que cae sobre el administrador de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El administrador de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.

## **3. Estrategias de ventas**

Son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

## **4. Financiamiento de las ventas**

Las operaciones a crédito y ha contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores.

## **5. Promociones de venta y publicidad**

Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes

## **6. Relaciones con los distribuidores y minoristas**

Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 14/20

<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
✓ Pensamiento estratégico.	X		
✓ Juicio y toma de decisiones.	X		
✓ Orientación a los resultados.	X		
✓ Trabajo en equipo	X		
✓ Atención a la ciudadanía.	X		
✓ Comprensión oral y escrita.	X		
✓ Construcción de relaciones.	X		

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 15/20

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> CONTADOR	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Directivo	<b>Código:</b> MDP-004
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ofrecer información financiera, útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.	
<b>REQUISITOS PARA SER SUB GERENTE</b>	
<b>Formación Académica</b>	
3. Graduado Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.	
<b>Experiencia Previa</b>	
De 3 a 5 años de experiencia	
<b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar el pago de impuestos y obligaciones financieras.</li> <li>2. Llevar y mantener actualizados los registros contables de la empresa.</li> <li>3. Llevar y mantener actualizados los libros de contabilidad.</li> <li>4. Elaborar mensualmente el balance de prueba.</li> <li>5. Elaborar mensualmente el estado de resultados.</li> <li>6. Ordenar la elaboración de cheques para los respectivos pagos a proveedores.</li> <li>7. Controlar el archivo de recibos de caja, comprobantes de ingreso y egreso, facturas, y todos los documentos soporte de las operaciones contables.</li> <li>8. Acompañar y vigilar el proceso de selección de personal.</li> <li>9. Elaborar y pagar quincenalmente la nómina además, las prestaciones sociales y liquidaciones de personal.</li> </ol>	

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR  
 “HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 16/20

DESTREZAS Y/O HABILIDADES	RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
✓ Pensamiento estratégico.	X		
✓ Juicio y toma de decisiones.	X		
✓ Orientación a los resultados.	X		
✓ Trabajo en equipo	X		
✓ Atención a la ciudadanía.	X		
✓ Comprensión oral y escrita.	X		
✓ Construcción de relaciones.	X		

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 17/20

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> AUXILIAR CONTABLE	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Directivo	<b>Código:</b> MDP-004
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la organización y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Verifica, codifica, registra y tramita documentos contables. Participa en la toma de inventarios. Realiza otras tareas relacionadas a las labores de la Unidad.</p>	
<p><b>REQUISITOS PARA SER SUB GERENTE</b></p> <p><b>Formación Académica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de CPA.</li> </ol> <p><b>Experiencia Previa</b></p> <p>De 5 meses a 1 año.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa.</li> <li>2. Atender todas aquellas personas que necesiten información.</li> <li>3. Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera</li> <li>4. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li> <li>5. Revisión de la contabilización de los documentos.</li> <li>6. Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables.</li> </ol>	

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 18/20

<p>7. Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención.</p> <p>8. Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.</p> <p>9. Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.</p> <p>10. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.</p>			
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
✓ Pensamiento estratégico.	<b>X</b>		
✓ Juicio y toma de decisiones.	<b>X</b>		
✓ Orientación a los resultados.	<b>X</b>		
✓ Trabajo en equipo	<b>X</b>		
✓ Atención a la ciudadanía.	<b>X</b>		
✓ Comprensión oral y escrita.	<b>X</b>		
✓ Construcción de relaciones.	<b>X</b>		

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 19/20

<b>Institución:</b> MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR	
<b>Puesto:</b> OERARIOS DE PRODUCCION	<b>Nivel:</b> Profesional
<b>Unidad:</b> Operario	<b>Código:</b> MDP-004
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Asegurar el correcto funcionamiento de las líneas de producción, supervisar el trabajo de producción, resolver problemas que se presente en maquinaria y herramientas de trabajo.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Gestionar la producción para asegurar el proceso de producción, coordinando constantemente con los proveedores para minimizar el costo y tiempo del proceso.</p>	
<p><b>REQUISITOS PARA SER SUB GERENTE</b></p> <p><b>Formación Académica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>técnico en Industrias Lácteas.</li> </ol>	
<p><b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas.</li> <li>Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa.</li> <li>Programar las actividades de plan de producción suministrado por la Gerencia, a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.</li> <li>Presentar a la Gerencia reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres.</li> <li>Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar un área en la compañía.</li> </ol>	

MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR

“HECHOS CON AMOR”



<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>EDICIÓN: 01</b>
	P. 20/20

6. Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal operario, y cualquier otra información impartida a través de los programas de capacitación, y necesaria para alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados.
7. Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación.
8. Asegurar que los registros de producción sean evaluados y firmados por la persona designada, antes que se pongan a disposición del departamento de Calidad.
9. Elaborar, revisar y mantener actualizadas las descripciones de puestos del personal a su cargo.
10. Coordinar junto a la Gerencia, Compras (Diseño Gráfico) y Dirección Técnica, todo lo relacionado al diseño de los materiales de empaque utilizados en la producción.
11. Además de las funciones descritas anteriormente estará en la disposición de desempeñar cualquier función especial asignada por su jefe inmediato, siempre y cuando la misma no vaya en contra de los principios.
12. También se encuentra en el deber de colaborar, en lo posible, con el buen desempeño de su área y demás compañeros de trabajo.

<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
✓ Pensamiento estratégico.	X		
✓ Juicio y toma de decisiones.	X		
✓ Orientación a los resultados.	X		
✓ Trabajo en equipo	X		
✓ Atención a la ciudadanía.	X		
✓ Comprensión oral y escrita.	X		
✓ Construcción de relaciones.	X		

## **4.2.2 Manual de Gestión del Talento Humano**

El actual Manual de Gestión del Talento Humano de la Microempresa de Lácteos San Salvador, es el conjunto de actividades necesarias para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño entre otros y constituye una guía para el eficaz manejo del mismo y por consiguiente ayuda al mejoramiento del desempeño laboral.

El Objetivo del presente Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias es mejorar el desempeño y las contribuciones de los colaboradores a la organización, mediante la atracción, capacitación, desarrollo y motivación del personal.

El Manual ayudará a la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del personal de La Microempresa de Lácteos San Salvador y conllevará a la mejora continua de los procesos.

### **4.2.2.1 Reclutamiento**

El reclutamiento consiste en un conjunto de medios que tienden a atraer candidatos potencialmente capacitados y idóneos de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Existen varios procedimientos para llevar a cabo este reclutamiento:

#### **Reclutamiento Interno**

En este caso, los candidatos a cubrir un puesto vacante son reclutados entre los trabajadores de la organización, la cual considera que cuenta con recursos humanos lo suficientemente calificados como para satisfacer la necesidad de personal surgida.

## **Reclutamiento Externo**

Los candidatos al puesto vacante se buscan fuera de la empresa. Este reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa, publicando la oferta de empleo en algún medio de comunicación; o a través de intermediarios del mercado de trabajo.

### **4.2.2.2 Selección de Personal**

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente tal.

La Selección de Personal consiste en el proceso de elegir, entre los candidatos reclutados, al más idóneo para el cargo.

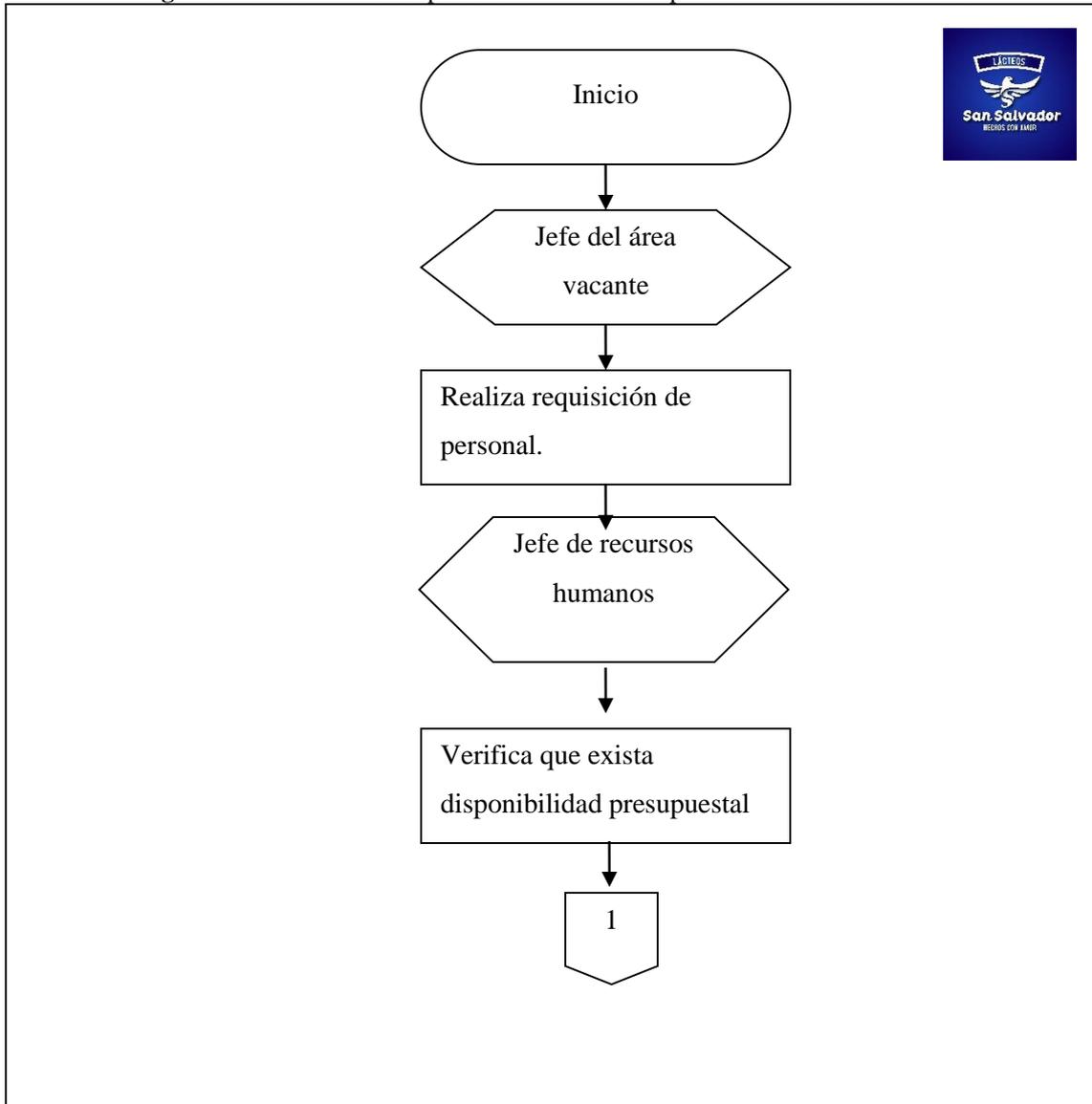
Este proceso se puede dividir en 8 etapas o fases:

- ✓ Preselección
- ✓ Aplicación de Técnicas de Selección
- ✓ Entrevista
- ✓ Informes Ocupacionales e Informes Ambientales
- ✓ Selección final
- ✓ Solicitud de documentos
- ✓ Examen médico
- ✓ Contratación e Inducción

### **4.2.2.3 Capacitación**

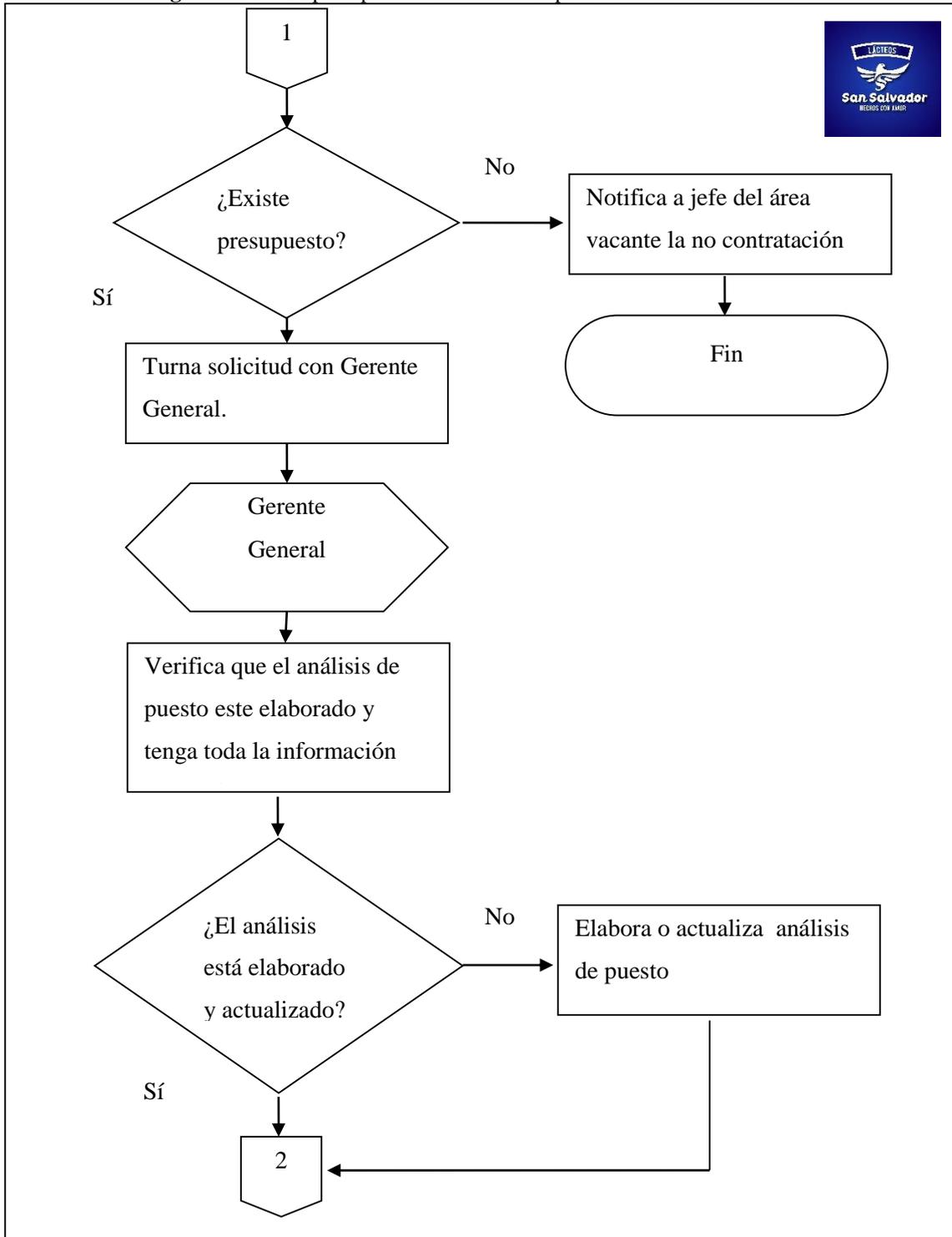
Está orientado al desarrollo del Talento Humano y determina un conjunto de procedimientos a realizar para capacitar al personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador con la finalidad de fortalecer los conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y garantizar calidad en la elaboración de productos lácteos, con un eficiente desempeño en las funciones, que además contribuya al desarrollo institucional.

**Imagen 3:** Reclutamiento del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador  
**Elaborado por:** Franklin Paucar

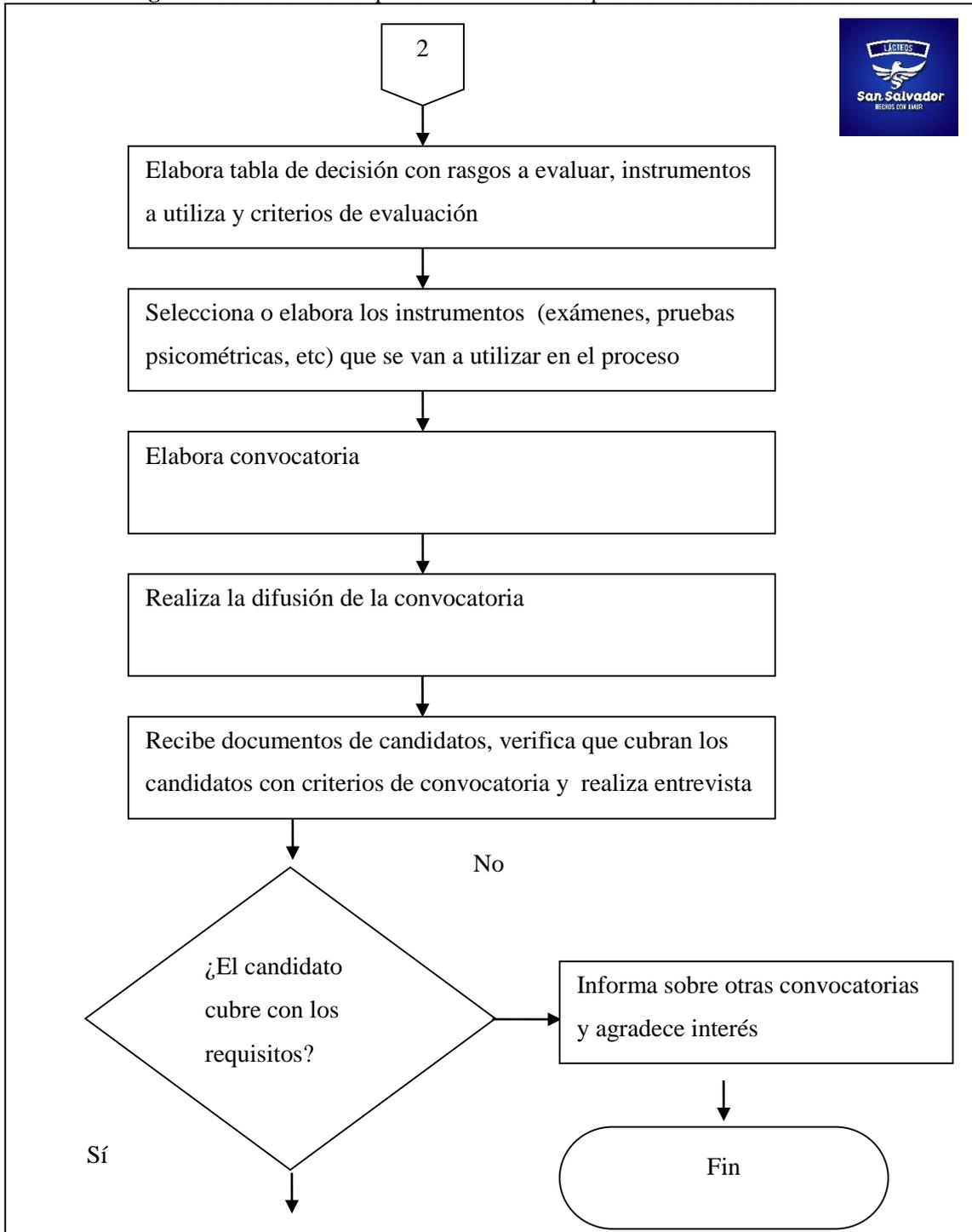
**Imagen 4:** Verifica presupuesto de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador

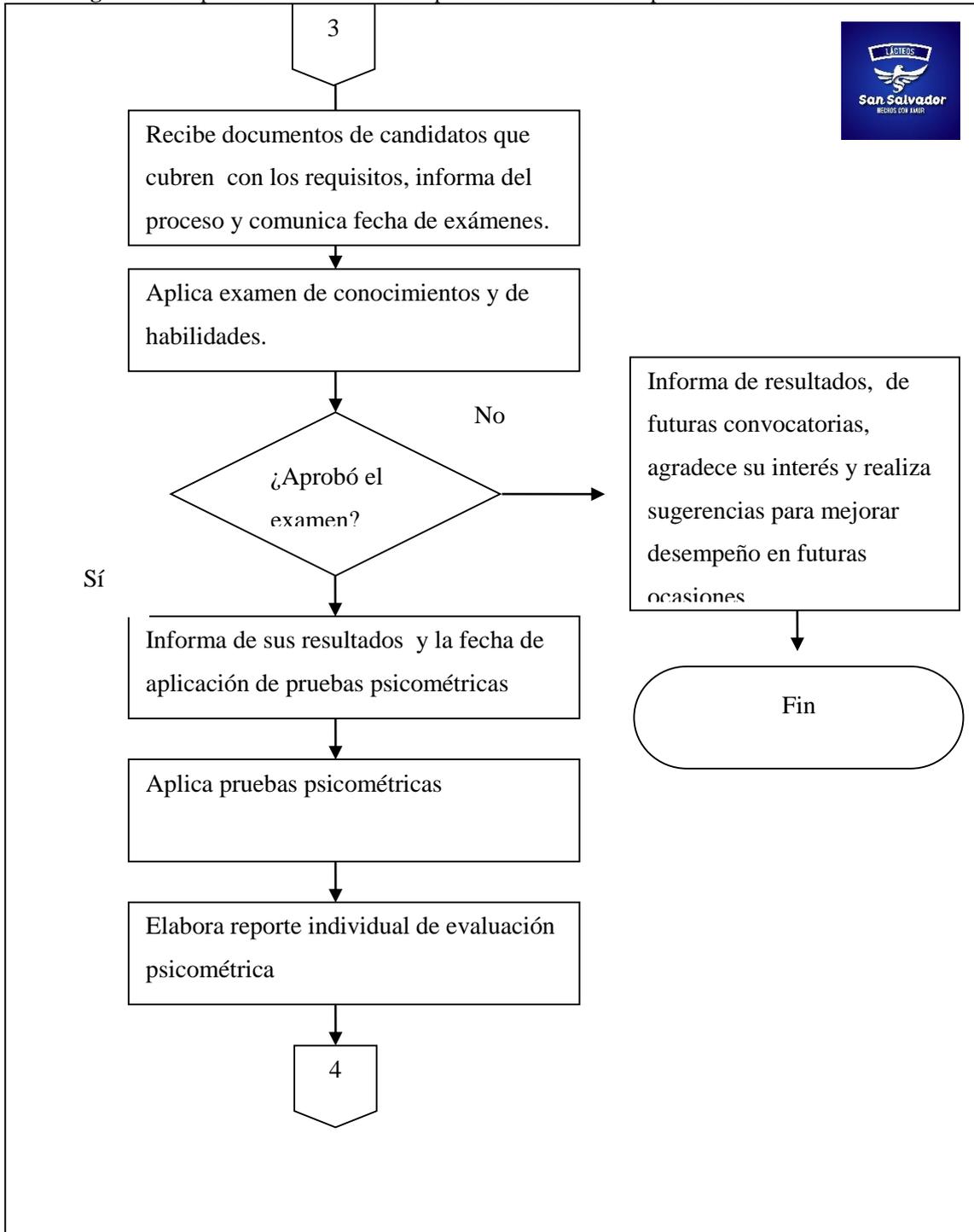
**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Imagen 5:** Convocatoria del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador  
**Elaborado por:** Franklin Paucar

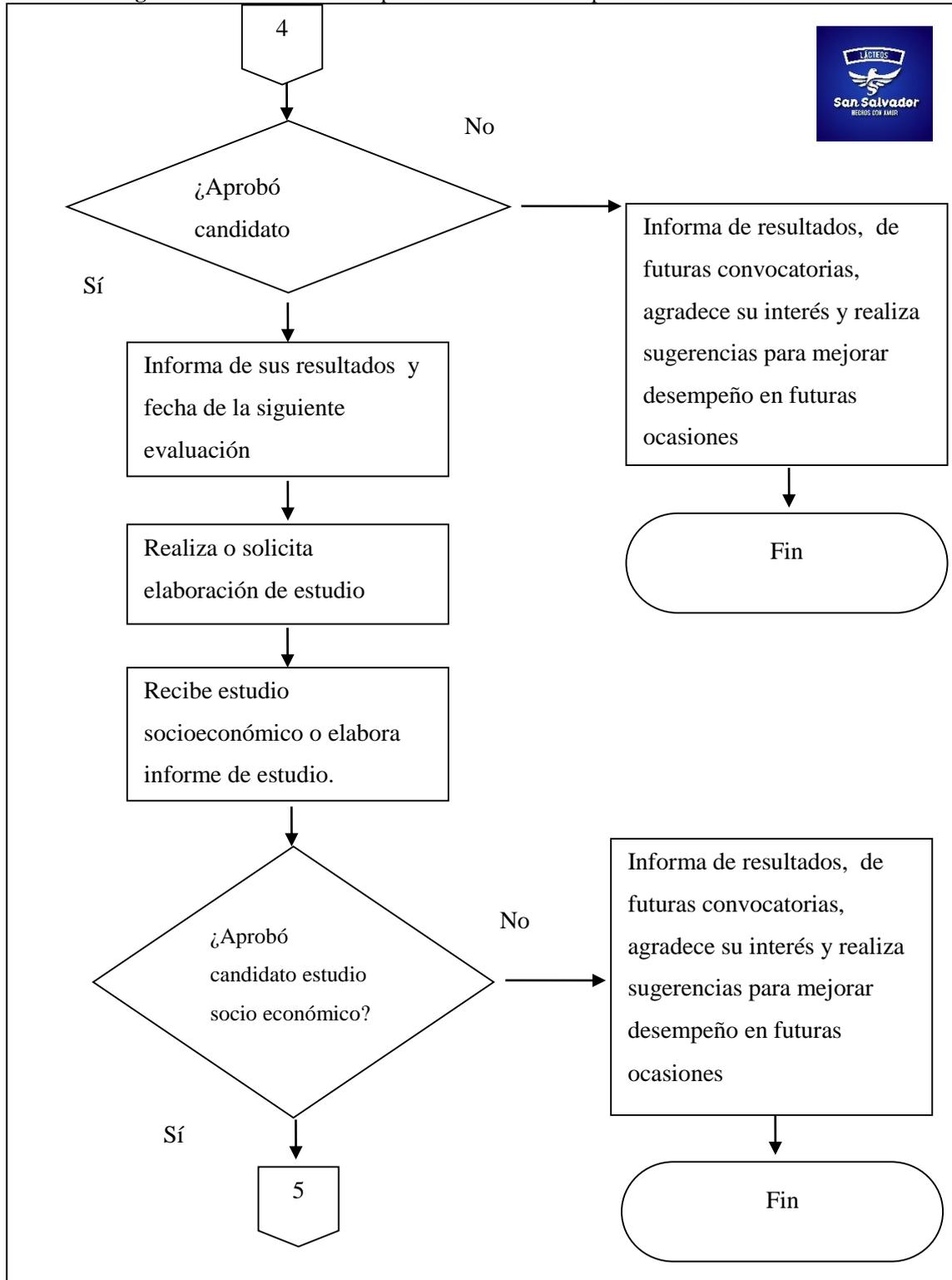
**Imagen 6:** Recepción de documentos del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador

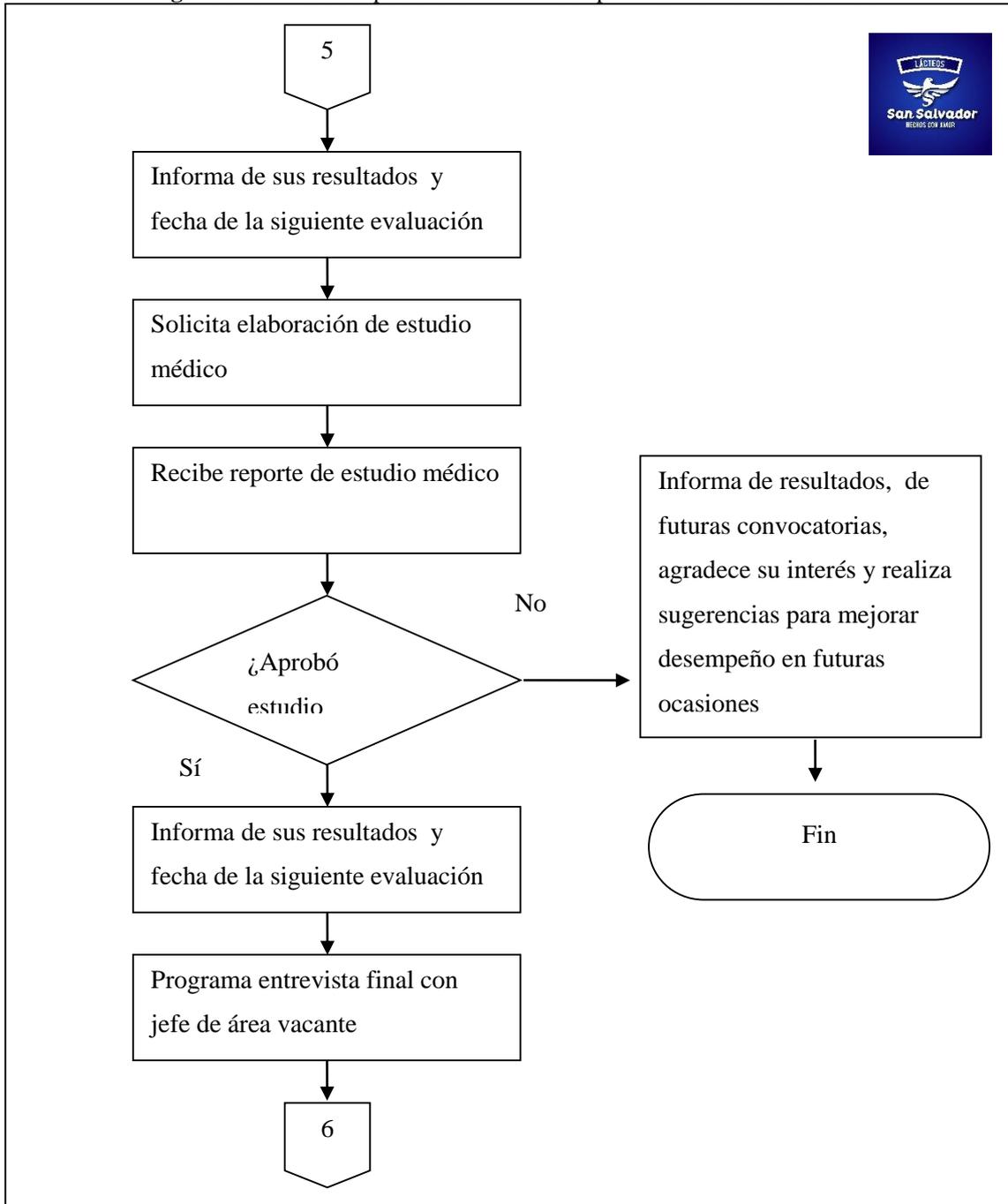
**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Imagen 7:** Examen médico del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador  
**Elaborado por:** Franklin Paucar

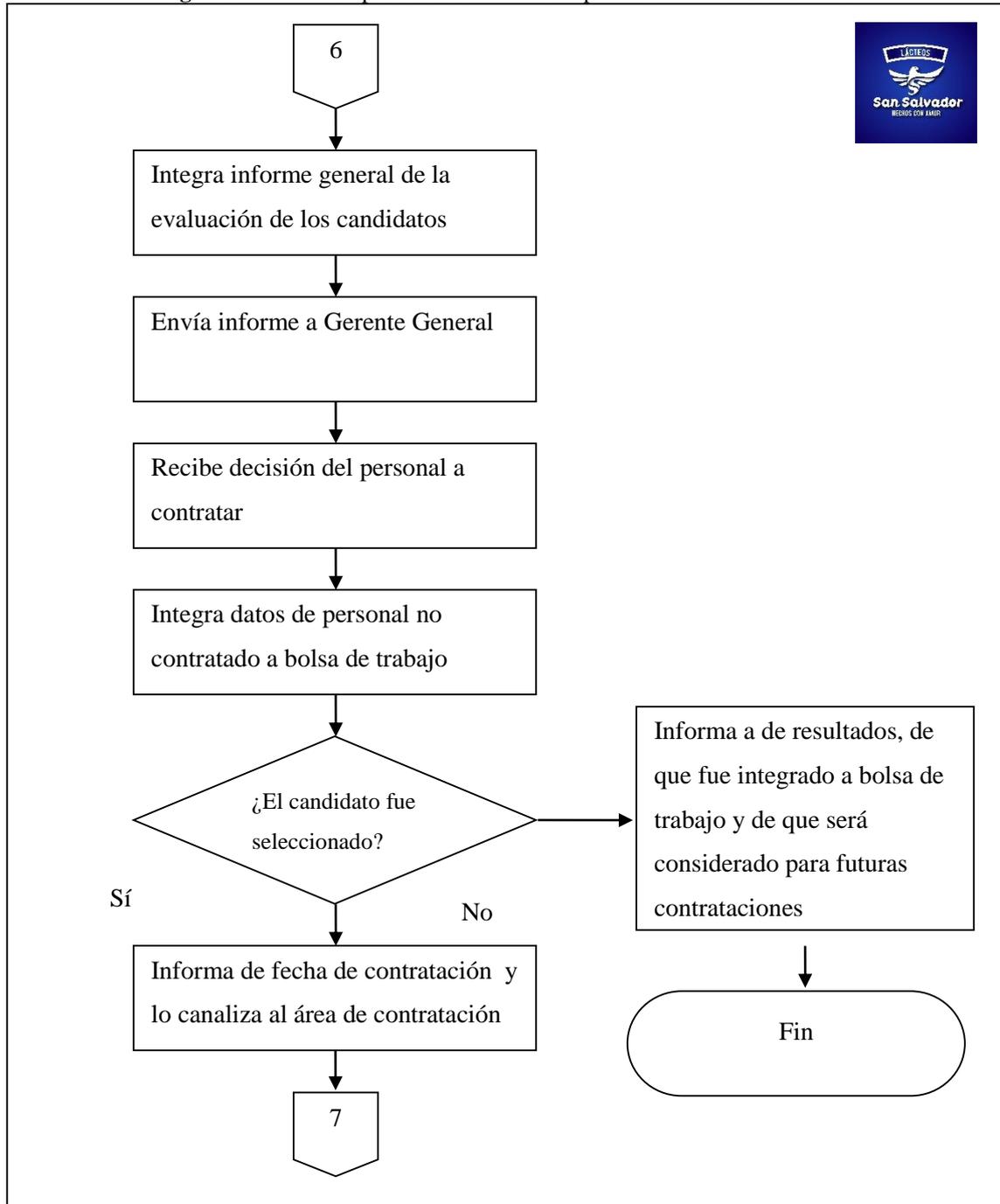
**Imagen 8:** Resultado del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

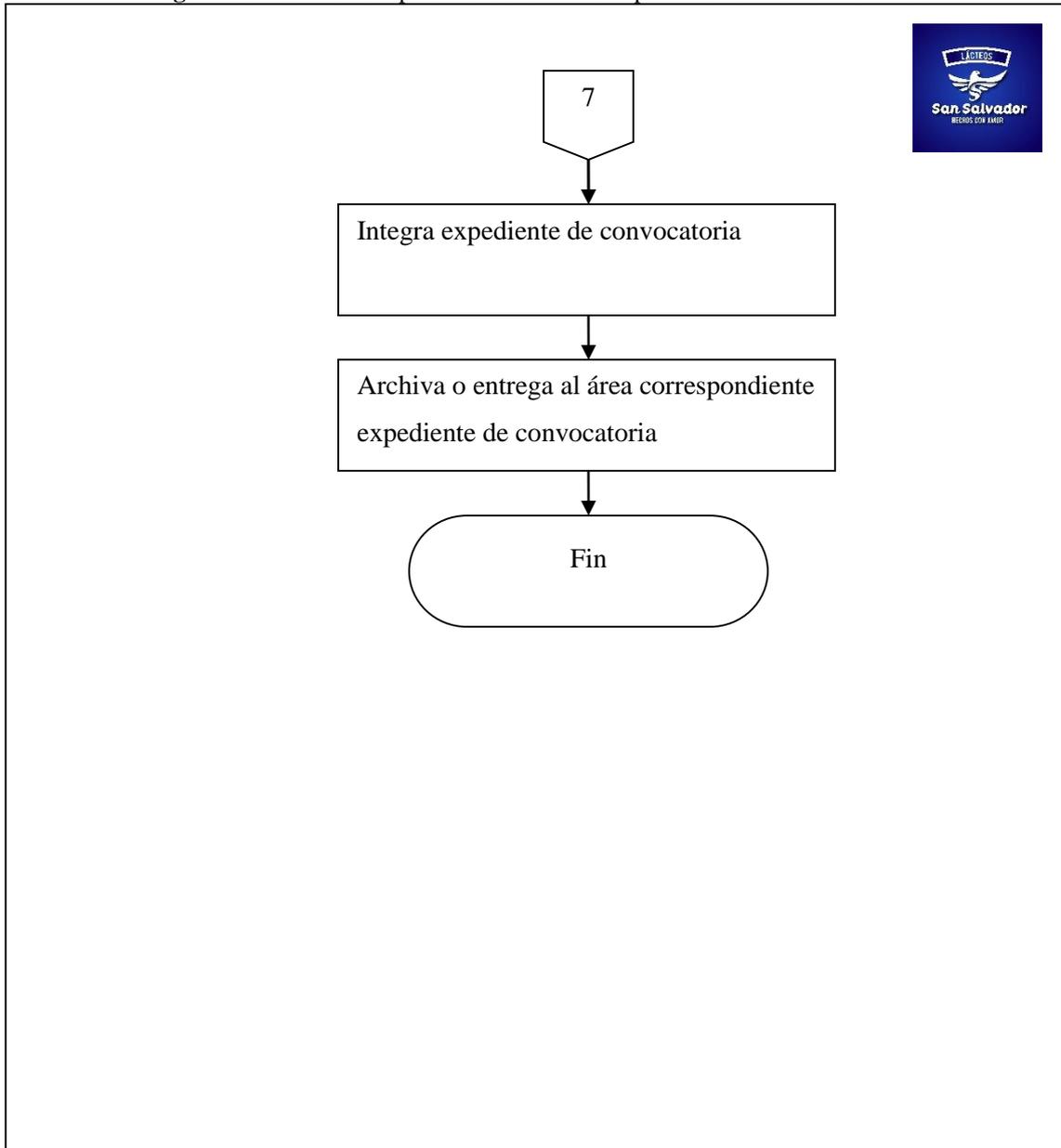
**Imagen 9:** Informe del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Imagen 10:** Inducción del personal de la Microempresa de Lácteos San Salvador



**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

#### **4.2.2.4 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño, servirá como una herramienta enfocada al mejoramiento continuo del colaborador, esto con el fin de impulsar una mayor eficiencia y brindar mejores productos.

#### **Objetivos de Evaluación del Desempeño**

##### **Objetivo General**

Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

##### **Objetivos Específicos**

- Evaluar y retroalimentar objetivamente al personal sobre el desempeño demostrado en el área de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar al personal.
- Fomentar una mayor comunicación entre los jefes y subalternos que propicie mejorar las relaciones interpersonales.
- Establecer políticas que sirvan de respaldo para reubicar, suspender o destituir a los empleados.

**Tabla 7:** Formato de Evaluación Desempeño del Gerente

	
<p><b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR</b>  <b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TALENTO HUMANO POR</b>  <b>COMPETENCIAS</b></p>	
Dirigido a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador.	
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.</p>	
<p><b>Nombre del Evaluador:</b> Franklin Fernando Paucar Paca</p> <p><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>1: Malo (0-25)                  2: Regular (25-50)                  3: Bueno (50-75)                  4: Excelente (75-100)</p>	
<p><b>I. DATOS PERSONALES</b></p>	
a. APELLIDOS Y NOMBRES	Mármol Cuadrado Luis Heriberto
b. DENOMINACION DE PUESTO	Gerente General
c. DEPARTAMENTO	Administrativo
d. SECCION	Directivo
e. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	N/A

f. TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA	28 AÑOS						
g. HORARIO DE TRABAJO	8 HORAS						
<b>II. FACTORES</b>							
<b>1. EDUCACIÓN</b>							
<b>1.1. Marque con un X todas las casillas que usted crea conveniente en base a su nivel de estudio.</b>							
TIPO DE INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS						CENTROS DE ESTUDIO
	1	2	3	4	5	6	
INSTRUCCIÓN PRIMARIA						X	
INSTRUCCIÓN INTERMEDIA						X	Colegio Pedro Vicente Maldonado.
INSTRUCCIÓN SUPERIOR						X	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<b>1.2. Enumere y describa los títulos obtenidos por usted en los centros de estudio.</b>							
TÍTULO OBTENIDO						CENTRO DE ESTUDIO	
INGENIERO ZOOTECNISTA						ESPOCH	
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA MENCION EN GESTION DE PROYECTOS, COMPORTAMIENTO HUMANO						POLITECNICA NACIONAL-	

<p><b>2. EXPERIENCIA</b></p> <p><b>2.1. Si usted ha trabajado en Empresas o Instituciones anteriormente; enumere y describa, caso contrario pase al siguiente punto.</b></p>		
<p><b>NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b></p>	<p><b>FECHA DE INGRESO</b></p>	<p><b>FECHA DE SALIDA</b></p>
FODECO AT IICA	Mayo de 1994	Diciembre de 1995
Técnico Pecuario	Enero de 1996	Octubre de 1996
Gerente San Salvador	Marzo de 1997	Presente
<p><b>3. SUPERVISION</b></p> <p><b>3.1. Marque con una “x” un casillero correspondiente al trabajo que desempeña.</b></p>		
<p>a. Tiene responsabilidad por la supervisión de los departamentos, secciones y unidades administrativas.</p> <p>b. No tiene ninguna responsabilidad por la supervisión de trabajos de otros.</p>	<p><b>MARQUE</b></p> <p><u>  X  </u></p> <p><u>  X  </u></p>	
<p><b>Competencias Genéricas 25%</b></p>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Trabajo en Equipo	Participa activamente en la obtención de metas comunes.	100

Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlo.	100
Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados obtenidos.	95
Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considerar los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	95
Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y satisface las necesidades ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.	95
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		485
<b>Competencias Específicas 35%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.	85
Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	100
Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.	100
Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	100

Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Microempresa.	100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		485
<b>Competencias Básicas 40%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Iniciativa	Propone ideas que sirven de motivación para la superación del departamento de producción.	80
Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	85
Auto organización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	90
Análisis de problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	95
Autocontrol	NO se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	99
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		449
1: Malo (0-25)		1419
2: Regular (25-50)		
3: Bueno (50-75)		
4: Excelente (75-100)	<b>95%</b>	

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Tabla 8:** Formato de Evaluación Desempeño del Sub Gerente

	
<p><b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR</b>  <b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TALENTO HUMANO POR</b>  <b>COMPETENCIAS</b></p>	
Dirigido a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador.	
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.</p>	
<p><b>Nombre del Evaluador:</b> Franklin Fernando Paucar Paca</p> <p><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>1: Malo (0-25)                  2: Regular (25-50)                  3: Bueno (50-75)                  4: Excelente (75-100)</p>	
<p><b>III. DATOS PERSONALES</b></p>	
h. APELLIDOS Y NOMBRES	Rodas Espinoza Sonia Lourdes
i. DENOMINACION DE PUESTO	Sub Gerente
j. DEPARTAMENTO	Administrativo
k. SECCION	Directivo
l. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Mármol Cuadrado Luis Heriberto

m. TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA		30 AÑOS					
n. HORARIO DE TRABAJO		8 HORAS					
<b>IV. FACTORES</b>							
<b>4. EDUCACIÓN</b>							
<b>4.1. Marque con un X todas las casillas que usted crea conveniente en base a su nivel de estudio.</b>							
TIPO DE INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS						CENTROS DE ESTUDIO
	1	2	3	4	5	6	
INSTRUCCIÓN PRIMARIA							X
INSTRUCCIÓN INTERMEDIA							X
INSTRUCCIÓN SUPERIOR							X
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.							
<b>4.2. Enumere y describa los títulos obtenidos por usted en los centros de estudio.</b>							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>				<b>CENTRO DE ESTUDIO</b>			
INGENIERA ZOOTECNISTA				ESPOCH			
<b>5. EXPERIENCIA</b>							
<b>5.1. Si usted ha trabajado en Empresas o Instituciones anteriormente; enumere y describa, caso contrario pase al siguiente punto.</b>							

<b>NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.	2008	
PRODUCTOS LACTEOS “SAN SALVADOR”	1990	
<b>6. SUPERVISION</b>		
<b>6.1. Marque con una “x” un casillero correspondiente al trabajo que desempeña.</b>		
c. Tiene responsabilidad por la supervisión de los departamentos, secciones y unidades administrativas.	<b>MARQUE</b> <u>  X  </u>	
d. No tiene ninguna responsabilidad por la supervisión de trabajos de otros.	<u>  X  </u>	
<b>Competencias Genéricas 25%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Trabajo en Equipo	Participa activamente en la obtención de metas comunes.	90
Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlo.	90
Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados obtenidos.	90

Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considerar los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	90
Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y satisface las necesidades ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.	90
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		450
<b>Competencias Específicas 35%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.	80
Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	100
Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.	100
Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	100
Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Microempresa.	100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		480
<b>Competencias Básicas 40%</b>		

<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Iniciativa	Propone ideas que sirven de motivación para la superación del departamento de producción.	80
Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	85
Auto organización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	90
Análisis de problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	95
Autocontrol	NO se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	90
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		440
1: Malo (0-25)		1370
2: Regular (25-50)		
3: Bueno (50-75)		
4: Excelente (75-100)	<b>91%</b>	

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Tabla 9:** Formato de Evaluación Desempeño del Contador

	
<p><b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR</b>  <b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TALENTO HUMANO POR</b>  <b>COMPETENCIAS</b></p>	
Dirigido a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador.	
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.</p>	
<p><b>Nombre del Evaluador:</b> Franklin Fernando Paucar Paca</p> <p><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>1: Malo (0-25)                  2: Regular (25-50)                  3: Bueno (50-75)                  4: Excelente (75-100)</p>	
<p><b>I. DATOS PERSONALES</b></p>	
a. APELLIDOS Y NOMBRES	Carguaytongo Silva Jhonntatan Fabián
b. DENOMINACION DE PUESTO	Contador
c. DEPARTAMENTO	Financiero
d. SECCION	Ejecutivo
e. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Mármol Cuadrado Luis Heriberto

f. TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA		2 años					
g. HORARIO DE TRABAJO		8 horas a la semana					
<b>II. FACTORES</b>							
<b>1. EDUCACIÓN</b>							
<b>1.1. Marque con un X todas las casillas que usted crea conveniente en base a su nivel de estudio.</b>							
TIPO DE INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS						CENTROS DE ESTUDIO
	1	2	3	4	5	6	
INSTRUCCIÓN PRIMARIA							X Unidad Educativa Santo Tomas Apóstol
INSTRUCCIÓN INTERMEDIA							X ITES "Juan de Velasco"
INSTRUCCIÓN SUPERIOR							X Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<b>1.2. Enumere y describa los títulos obtenidos por usted en los centros de estudio.</b>							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>				<b>CENTRO DE ESTUDIO</b>			
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.				ESPOCH			
<b>2. EXPERIENCIA</b>							
<b>2.1. Si usted ha trabajado en Empresas o Instituciones anteriormente; enumere y describa, caso contrario pase al siguiente punto.</b>							

NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA
<p><b>3. SUPERVISION</b></p> <p><b>3.1. Marque con una “x” un casillero correspondiente al trabajo que desempeña.</b></p>		
<p>a. Tiene responsabilidad por la supervisión de los departamentos, secciones y unidades administrativas.</p> <p>b. No tiene ninguna responsabilidad por la supervisión de trabajos de otros.</p>	<p><b>MARQUE</b></p> <p><u>  X  </u></p> <p>_____</p>	
<p><b>Competencias Genéricas 25%</b></p>		
Factores	Definición	Calificación
Trabajo en Equipo	Participa activamente en la obtención de metas comunes.	90

Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlo.	80
Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados obtenidos.	95
Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considerar los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	95
Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y satisface las necesidades ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.	95
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		455
<b>Competencias Específicas 35%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.	80
Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	100
Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.	100
Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	70

Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Microempresa.	100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		450
<b>Competencias Básicas 40%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Iniciativa	Propone ideas que sirven de motivación para la superación del departamento de producción.	90
Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	95
Auto organización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	90
Análisis de problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	98
Autocontrol	NO se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	99
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		472
1: Malo (0-25)		1377
2: Regular (25-50)		
3: Bueno (50-75)		
4: Excelente (75-100)	<b>92%</b>	

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar



**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TALENTO HUMANO POR**  
**COMPETENCIAS**

Dirigido a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador.

**Objetivo**

Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

**Nombre del Evaluador:** Franklin Fernando Paucar Paca

**PONDERACIÓN**

- 1: Malo (0-25)  
2: Regular (25-50)  
3: Bueno (50-75)  
4: Excelente (75-100)

**III. DATOS PERSONALES**

h. APELLIDOS Y NOMBRES	Lozada Freire Nelly Patricia
i. DENOMINACION DE PUESTO	Administración y Ventas
j. DEPARTAMENTO	Ventas
k. SECCION	Ejecutivo
l. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Mármol Cuadrado Luis Heriberto

m. TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA		8 AÑOS					
n. HORARIO DE TRABAJO		8 HORAS					
<b>IV. FACTORES</b>							
<b>4. EDUCACIÓN</b>							
<b>4.1. Marque con un X todas las casillas que usted crea conveniente en base a su nivel de estudio.</b>							
TIPO DE INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS						CENTROS DE ESTUDIO
	1	2	3	4	5	6	
INSTRUCCIÓN PRIMARIA						<input checked="" type="checkbox"/>	Abdón Calderón
INSTRUCCIÓN INTERMEDIA						<input checked="" type="checkbox"/>	Santo Domingo de Guzmán
INSTRUCCIÓN SUPERIOR						<input checked="" type="checkbox"/>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<b>4.2. Enumere y describa los títulos obtenidos por usted en los centros de estudio.</b>							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>				<b>CENTRO DE ESTUDIO</b>			
INGENIERA ZOOTECNISTA				ESPOCH			
<b>5. EXPERIENCIA</b>							
<b>5.1. Si usted ha trabajado en Empresas o Instituciones anteriormente; enumere y describa, caso contrario pase al siguiente punto.</b>							

<b>NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>
Liceo Alemán	2004	2006
Colegio Leonardo Davinchi	2007	2009
San Salvador	2009	Presente
<p><b>6. SUPERVISION</b></p> <p><b>6.1. Marque con una “x” un casillero correspondiente al trabajo que desempeña.</b></p>		
<p>c. Tiene responsabilidad por la supervisión de los departamentos, secciones y unidades administrativas.</p> <p>d. No tiene ninguna responsabilidad por la supervisión de trabajos de otros.</p>	<p><b>MARQUE</b></p> <p><u>  X  </u></p> <p><u>  X  </u></p>	
<b>Competencias Genéricas 25%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Trabajo en Equipo	Participa activamente en la obtención de metas comunes.	100

Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlo.	100
Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados obtenidos.	95
Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considerar los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	95
Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y satisface las necesidades ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.	95
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		485
<b>Competencias Específicas 35%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.	85
Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	100
Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.	100
Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	100

Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Microempresa.	100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		485
<b>Competencias Básicas 40%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Iniciativa	Propone ideas que sirven de motivación para la superación del departamento de producción.	80
Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	85
Auto organización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	90
Análisis de problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	95
Autocontrol	NO se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	99
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		449
1: Malo (0-25)		1419
2: Regular (25-50)		
3: Bueno (50-75)		
4: Excelente (75-100)	<b>95%</b>	

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

**Tabla 10:** Formato de Evaluación Desempeño del Jefe de Producción

	
<p><b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS SAN SALVADOR</b>  <b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE TALENTO HUMANO POR</b>  <b>COMPETENCIAS</b></p>	
Dirigido a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador.	
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Evaluar a los trabajadores de la Microempresa de Lácteos San salvador para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.</p>	
<p><b>Nombre del Evaluador:</b> Franklin Fernando Paucar Paca</p> <p><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>1: Malo (0-25)                  2: Regular (25-50)                  3: Bueno (50-75)                  4: Excelente (75-100)</p>	
<p><b>V. DATOS PERSONALES</b></p>	
o. APELLIDOS Y NOMBRES	Yupa Taday Carlos Fernando
p. DENOMINACION DE PUESTO	Jefe de Producción
q. DEPARTAMENTO	Producción
r. SECCION	Productivo
s. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Mármol Cuadrado Luis Heriberto

t. TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA		10 AÑOS					
u. HORARIO DE TRABAJO		8 HORAS					
<b>VI. FACTORES</b>							
<b>7. EDUCACIÓN</b>							
<b>7.1. Marque con un X todas las casillas que usted crea conveniente en base a su nivel de estudio.</b>							
TIPO DE INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS						CENTROS DE ESTUDIO
	1	2	3	4	5	6	
INSTRUCCIÓN PRIMARIA							X Escuela Fiscal Mixta Amazonas
INSTRUCCIÓN INTERMEDIA							X Unidad Educativa De Chimborazo
INSTRUCCIÓN SUPERIOR							
<b>7.2. Enumere y describa los títulos obtenidos por usted en los centros de estudio.</b>							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>				<b>CENTRO DE ESTUDIO</b>			
TECNICO AGROPECUARIO FORESTAL				Unidad Educativa De Chimborazo			
<b>8. EXPERIENCIA</b>							
<b>8.1. Si usted ha trabajado en Empresas o Instituciones anteriormente; enumere y describa, caso contrario pase al siguiente punto.</b>							

<b>NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>
PRODUCTOS LACTEOS "SAN SALVADOR"	2007	Presente
<b>9. SUPERVISION</b>		
<b>9.1. Marque con una "x" un casillero correspondiente al trabajo que desempeña.</b>		
e. Tiene responsabilidad por la supervisión de los departamentos, secciones y unidades administrativas.	<b>MARQUE</b> <u>  X  </u>	
f. No tiene ninguna responsabilidad por la supervisión de trabajos de otros.	<u>          </u>	
<b>Competencias Genéricas 25%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Trabajo en Equipo	Participa activamente en la obtención de metas comunes.	100
Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlo.	100
Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados obtenidos.	95
Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considerar los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	98

Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y satisface las necesidades ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.	98
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		491
<b>Competencias Específicas 35%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.	95
Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	100
Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.	100
Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	100
Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Microempresa.	100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		495
<b>Competencias Básicas 40%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Calificación</b>
Iniciativa	Propone ideas que sirven de motivación para la superación del departamento de producción.	90

Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	95
Auto organización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	90
Análisis de problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	95
Autocontrol	NO se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	99
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		469
1: Malo (0-25)		1455
2: Regular (25-50)		
3: Bueno (50-75)		
4: Excelente (75-100)	<b>97%</b>	

**Fuente:** San Salvador

**Elaborado por:** Franklin Paucar

## CONCLUSIONES

- ✓ Se determinó que en la Microempresa de Lácteos San Salvador del Cantón Riobamba no existe un Sistema de Evaluación de la Gestión de Talento Humano por Competencias, el cual sirva como una herramienta de gestión para mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- ✓ Al mismo tiempo se estableció que no existe el Orgánico Funcional, afectando directamente a la eficiencia de la gestión del Talento Humano.
- ✓ Es evidente la falta de Capacitación a los empleados de la Microempresa a consecuencia de que no cuenta con un Plan Anual de Capacitación.
- ✓ Al momento de contratar el personal no existe un respectivo procedimiento de reclutamiento y selección de personal, ya que lo hacen de manera empírica, lo que da como resultado que la persona contratada no sea el más idóneo y no tenga el perfil para el puesto vacante.
- ✓ La evaluación del desempeño a los empleados de la Microempresa de Lácteos San Salvador no se lo realiza de forma periódica como establece la ley, lo que impide tomar acciones correctivas y mejorar el desempeño del mismo.
- ✓ El Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto identifica las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la Microempresa de Lácteos San Salvador.
- ✓ Se elabora un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias aplicable a todos los colaboradores a nivel Directivo, Ejecutivo y Operacional de la Microempresa, el mismo es adaptable a las necesidades de los empleados.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es fundamental que el Gerente General de la Microempresa de Lácteos San Salvador del Cantón Riobamba implemente el presente Sistema de Evaluación de la Gestión Del Talento Humano Por Competencias, con el propósito de mejorar el desempeño laboral y la calidad del empleado.
- ✓ De igual manera que el Gerente General de la Microempresa de Lácteos San Salvador elabore un Plan Anual de Capacitación, para de acuerdo a él, capacitar a los empleados en áreas inherentes a su puesto de trabajo, con la finalidad de fortalecer sus conocimientos y desarrollar nuevas destrezas y habilidades.
- ✓ Es necesario que el Gerente General aplique el diseño del reclutamiento y selección de personal, de tal forma que la persona contratada sea la más apta e idónea y cumpla con el perfil y competencias mínimas para el puesto vacante.
- ✓ Al Gerente General que evalúe periódicamente (al menos una vez al año) el desempeño de los empleados de la organización, a fin de detectar necesidades de capacitación, realizar ascensos o reubicación de puestos y mejorar el desempeño laboral de la Microempresa de Lácteos San Salvador.
- ✓ Utilizar el resultado de las evaluaciones como parámetro para incentivar al personal, para que se sientan satisfechos por el esfuerzo y desempeño realizado, y motivarlos para que continúen realizando las labores eficiente y eficazmente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360*. Buenos Aires: Gránica.
- ✓ Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Gránica.
- ✓ Alles, M. (2009). *Comperencias Laborales*. Buenos Aires: Gránica.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2005). *Elementos del Desempeño laboral*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Delgadillo, A. (2008). *Formación Humana*. Obtenido de [www.formaciónhumana.files.wordpress.com/](http://www.formaciónhumana.files.wordpress.com/)
- ✓ Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- ✓ Harris, O. (1896). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- ✓ Perdomo, V. (13 de 07 de 2017). *Bases Teóricas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- ✓ Ponce, A. R. (1996). *Administración de empresas teoría y práctica*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- ✓ Sáez, A. (2000). *El potencial competitivo de las Empresas*. Recuperado de: <http://redaedem.org/articulos/iedee/v06/063071.pdf>.
- ✓ Santos, F. (2001). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: California Management.
- ✓ Werther, W. (2013). *Administración de personal y recursos*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/13316448/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_6ta\\_edicion\\_-\\_William\\_B.\\_Werther](https://www.academia.edu/13316448/Administracion_de_recursos_humanos_6ta_edicion_-_William_B._Werther).

## ANEXOS



### Anexos 1: Encuesta

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo.-** La presente encuesta tiene como finalidad evaluar la gestión del talento humano por competencia de la Microempresa de Lácteos San Salvador, para establecer nuevas estrategias que sirvan de base para mejorar el desempeño laboral de los servidores y servidoras.

Dado la importancia de lo mencionado anteriormente, le solicito de la manera más comedida sea honesto al responder las preguntas.

**Nombre del entrevistado:** .....

**Cargo:** .....

**1. ¿A qué departamento pertenece usted?**

Administrativo \_\_\_\_, Financiero \_\_\_\_, Personal de Apoyo \_\_\_\_, Producción \_\_\_\_,  
Otros \_\_\_\_, Especifique.....

**2. ¿Cuántos años lleva colaborando en la entidad?**

0-2 años \_\_\_\_, 2-4 años \_\_\_\_, 4-5 años \_\_\_\_, 5-6 años \_\_\_\_, más de 6 años \_\_\_\_

**3. ¿Recuerda haber sido evaluado su desempeño en la Microempresa de Lácteos San Salvador?**

a. ( ) Si, pase a la pregunta 4

b. ( ) No, pase a la pregunta 5



**4. ¿Cuál es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados Microempresa de Lácteos San Salvador?**

- a.  Si, pase a la pregunta 7
- b.  No, pase a la pregunta 6

**6. ¿Por qué considera que no es necesario evaluar el desempeño de los empleados?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. ¿Qué beneficios / ventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



8. **¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño?**
- a.  El jefe inmediato
  - b.  Los compañeros
  - c.  El mismo trabajador
  - d.  El colaborador y su jefe
  - e.  Todos los anteriores
  - f.  Otro especifique \_\_\_\_\_
9. **¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño?**
- a.  2 Veces al año
  - b.  Una vez al año
  - c.  Otro especifique \_\_\_\_\_
10. **¿Qué otros factores o variables considera importantes para evaluar el desempeño del puesto que usted ejecuta?**
- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

