



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO
DE LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA EL “PALACIO DE LA ZAPATILLA”**

TUTOR

MAE, WLADIMIR ALBERTO DEL ROSARIO ALVARADO

AUTORES

ANDREA STEFANIA HERRERA CASTRO

CAROLINA ELIZABETH NUÑEZ SILVA

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DEL “PALACIO DE LA ZAPATILLA”	
AUTORAS: Andrea Stefania Herrera Castro Carolina Elizabeth Núñez Silva	REVISOR O TUTOR: Mae. Wladimir Del Rosario Alvarado
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: Administración de empresas	CARRERA: Ingeniera comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 144
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Gestión de competencia, Recurso de Talento Humano, empresa.	
<p>RESUMEN: Las diferentes organizaciones a nivel mundial se han propuesto implementar modelos de gestión por competencia, con el único propósito de potenciar las capacidades y talentos de los trabajadores con respecto al área en la que se desenvuelven. De ahí la importancia de contar con un área de talento humano y por estas razones, el presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar los procesos utilizados actualmente en el área de recursos humanos en la empresa “El Palacio de la Zapatilla”. Los beneficios de implementar un sistema de gestión por competencia permitirán disminuir los gastos de la empresa, dando la oportunidad al gerente de invertir en otras necesidades. Para llevar a cabo este estudio se aplicó el método analítico – sintético, con enfoque descriptivo, cualitativo e investigación documental, investigación bibliográfica, utilizando como técnica de investigación la observación, entrevista, grupo focal a un total de 10 colaboradores.</p> <p>De las entrevistas se pudo constatar que la empresa no cuenta con un área de talento humano, aunque la dueña de la empresa es consciente de que es necesaria su implementación, también se pudo evidenciar que no hay una buena comunicación entre los empleados del local, no tienen un procedimiento específico para la selección del personal y por lo general las contrataciones se hacen por medio de recomendaciones de personas allegadas o conocidas por la dueña del local, tampoco se capacita a los trabajadores y no se cuenta con un programa de seguridad y salud ocupacional. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que la inexistencia de este departamento está generando que ciertos empleados, sobre todo que se incorporan de forma reciente, experimenten un sentimiento de incertidumbre al no saber cómo llevar a cabo la actividad que se le delega.</p> <p>Conforme a estos resultados, se elaboró una propuesta para diseñar un sistema de gestión del talento humano de la empresa “El Palacio de la Zapatilla” en la ciudad de Guayaquil.</p>	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
CONTACTO CON AUTOR/AS: Andrea Stefania Herrera Castro Carolina Elizabeth Núñez Silva	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="737 454 1007 488">Teléfono</td> <td data-bbox="1054 454 1383 488">Email:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 521 1007 555">0989056210</td> <td data-bbox="1054 521 1383 555">aherrerac@ulvr.edu.ec</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 555 1007 589">0959063305</td> <td data-bbox="1054 555 1383 589">cnunezs@ulvr.edu.ec</td> </tr> </table>	Teléfono	Email:	0989056210	aherrerac@ulvr.edu.ec	0959063305	cnunezs@ulvr.edu.ec
Teléfono	Email:						
0989056210	aherrerac@ulvr.edu.ec						
0959063305	cnunezs@ulvr.edu.ec						
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MsC. Óscar Machado Álvarez, Decano Teléfono: 2596500, Ext. 267 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.e						

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE
LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DEL "PALACIO DE
LA ZAPATILLA" TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	1 %	0 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	1library.co Fuente de Internet	2 %
2	www.oitcinterfor.org Fuente de Internet	1 %
3	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
4	cict.umcc.cu Fuente de Internet	<1 %
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
6	repositorio.ulatina.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
7	www.buenastareas.com Fuente de Internet	<1 %
8	odiseasdelsaber.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

Wladimir D. ...
08/02/2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes Andrea Stefania Herrera Castro y Carolina Elizabeth Núñez Silva, declaro bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DEL “PALACIO DE LA ZAPATILLA”**, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autoras

Firma:



ANDREA STEFANIA HERRERA CASTRO

C.I. 0941513186



CAROLINA ELIZABETH NUÑEZ SILVA

C.I: 0932265192

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DEL “PALACIO DE LA ZAPATILLA”**, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS EN RECURSOS HUMANOS DEL “PALACIO DE LA ZAPATILLA”**, presentado por los estudiantes Andrea Stefania Herrera Castro y Carolina Elizabeth Núñez Silva como requisito previo, para optar al Título de Ingeniera Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MAE. WLADIMIR ALBERTO DEL ROSARIO ALVARADO
C.I. 0912819646

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme siempre por darme fuerzas para cumplir mis metas sin desalentarme.

A mis padres.

Mi padre Iván Herrera Zúñiga, gracias por estar siempre para mí por ser mi inspiración de ser buena persona y buena profesional por estar pendiente y presente en todo momento de mi vida por cuidar siempre a su Andreita. A mi madre Aracely Castro Macías, por su apoyo incondicional. Gracias papitos por su dedicación.

A mi hija por el amor que me entrega a diario, su sonrisa es el motivo de mi felicidad y mi esfuerzo por buscar lo mejor para ti.

DEDICATORIA

A mis padres Iván Herrera y Aracely Castro por ser mi apoyo incondicional y por siempre creer en mí.

A mi hija, le agradezco a Dios por tu existencia fuiste mi motivación más grande para finalizar este proyecto de tesis.

A mis tres personas favoritas en el mundo, este triunfo es para ustedes y por ustedes.

Andrea Stefania Herrera Castro

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios ya que sin él no sería posible cumplir mis metas y objetivos.

A mi familia que siempre están presentes y contribuyen a mi crecimiento personal y profesional que siempre me inspiran a la superación y dar todo de mí.

DEDICATORIA

Con este proyecto de investigación quiero agradecer a mi familia, en especial a mis padres Víctor Hugo Núñez y Janeth Silva que siempre estuvieron prestos ofreciéndome apoyo incondicional en cada etapa siendo así pilar fundamental en mi vida.

Carolina Elizabeth Núñez Silva

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2. Tema	1
1.3. Planteamiento del problema	1
1.4. Formulación del problema.....	4
1.5. Sistematización del problema.....	4
1.6. Objetivos de la investigación.....	4
1.6.1. Objetivo general.....	4
1.6.2. Objetivos específicos	4
1.7. Justificación de la investigación	5
1.8. Delimitación o alcance de la investigación.....	6
1.9. Idea a defender.....	7
1.10. Línea de investigación institucional/ facultad	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Reseña histórica de Recursos Humanos	9
2.2. Dirección estratégica de recursos humanos en la organización.....	9
2.3. Importancia de la Gestión de Talento Humano	11
2.4. Manual de procesos de Gestión de Talento Humano.....	12
2.5. Gestión por competencia: Reseña histórica	13
2.6. Competencia	13
2.7. Modelo de gestión por competencia	14
2.8. Características del modelo por competencias	17
2.9. Beneficios de un modelo de gestión por competencia para el trabajador y la empresa.....	17

2.10.	Implementación de un modelo de gestión por competencias en una organización.....	18
2.11.	Elementos de recursos humanos para la implementación de un modelo de gestión por competencia dentro de una organización	19
2.12.	Sistemas basados en competencias laborales.....	22
2.13.	Dimensiones del modelo de gestión por competencias	24
2.14.	Metodología para la implementación de un modelo de gestión por competencia	27
2.15.	Sentido de la evaluación de competencias.....	28
2.16.	Herramientas utilizadas para la selección por competencias	28
2.17.	Gestión por competencia y normas ISO	30
2.18.	Dificultades para la evaluación de competencias	31
CAPITULO III.....		33
3.	Marco metodológico	33
3.1.	Método Analítico- Sintético	33
3.2.	Tipos de investigación	33
3.2.1.	La investigación descriptiva	33
3.2.2.	La investigación documental	34
3.2.3.	La investigación bibliográfica	34
3.3.	Enfoque de la investigación.....	35
3.3.1.	Enfoque Cualitativo	35
3.4.	Técnicas de investigación.....	35
3.5.	Población y muestra.....	37
3.5.1.	Población	37
3.5.2.	Muestra	37
CAPÍTULO IV		38
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	38
4.1.1.	Entrevistas.....	38
4.1.2.	Guía de Observación.....	40
4.1.3.	Grupo focal	41

PROPUESTA.....	45
Introducción	45
Justificación.....	46
Propuesta de la estructura organizacional de la empresa	46
Procesos y procedimientos del departamento de talento humano	48
Perfil de cargos conjunto con las competencias	62
Elaboración de perfiles finales	65
4.2. Competencias.....	65
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios de un modelo de gestión para el trabajador y la empresa.....	18
Tabla 2. Etapa de la implementación de un modelo de gestión por competencias.	18
Tabla 3. Cantidad de colaboradores	37
Tabla 4. Entrevista dirigida al dueño de la empresa “El palacio de la Zapatilla”	38
Tabla 5. Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa "El paraíso de la Zapatilla"	39
Tabla 6. Guía de observación	41
Tabla 7. Análisis de las respuestas proporcionadas por el grupo focal	43
Tabla 8. Propuesta salarial de la empresa "El Palacio de la Zapatilla"	59
Tabla 9. Cuadro comparativo del costo al empleador de la empresa "El Palacio de la Zapatilla"	60
Tabla 10. Indicadores de medición	61
Tabla 11. Competencias de los trabajadores	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Delimitación temporal - febrero del 2021 al julio del 2021.....	7
Figura 2. Elementos de los recursos humanos.....	10
Figura 3. Dirección de las personas.....	11
Figura 4. Manual de gestión de talento humano.....	12
Figura 5. Competencias laborales.....	16
Figura 6. ¿Qué implica la gestión por competencias?.....	16
Figura 7. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	21
Figura 8. Productos de la normalización de competencias laborales.....	23
Figura 9. Características de las competencias laborales.....	24
Figura 10. Beneficios de la certificación de las competencias para los trabajadores.....	25
Figura 11. Beneficios de la certificación de las competencias para los empleadores.....	27
Figura 12. Beneficios de la certificación de las competencias para los empleadores.....	27
Figura 13. Dificultades para la evaluación de competencias.....	32
Figura 14. Propuesta de jerarquización de la empresa "El Palacio de la Zapatilla".....	47
Figura 15. Fases del área de recursos humanos.....	48
Figura 16. Lineamientos que el trabajador debe cumplir.....	52
Figura 17. Partes del manual para trabajadores.....	53
Figura 18. Pasos para llevar a cabo un programa de capacitaciones.....	55
Figura 19. Implementación de un programa de salud y seguridad ocupacional en la empresa "El palacio de la Zapatilla".....	56
Figura 20. Pasos para gestionar los despidos en la empresa.....	57
Figura 21. Costos de implementación del área de Recursos Humanos.....	63
Figura 22. Fases para diseñar el perfil de cargos conjunto con las competencias.....	64

CAPÍTULO I

1.1.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.Tema

Gestión por competencias para el funcionamiento de los subsistemas en recursos humanos de la empresa el “Palacio de la zapatilla”.

1.3.Planteamiento del problema

Así como las personas tienen objetivos y metas propuestas dentro del ambiente de trabajo, las empresas también tienen un propósito de carácter industrial o comercial; y por ello diferentes organizaciones han propuesto modelos de gestión por competencias, cuyo propósito es encontrar empleados que posean talentos dentro de las diferentes actividades que se realizan en las empresas para potencializar estas destrezas y con ello lograr sus metas definidas. En pocas palabras, el gerente de cada empresa junto con el área de talento humano debe ser capaz de descubrir qué personas rinden con estos requisitos y deben proporcionarles los conocimientos necesarios para desarrollar habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo (Florez, 2013, p. 6).

Bajo un contexto general, son pocas las empresas que han tenido en cuenta un modelo de gestión por competencias en talento humano, con el fin de poner a sus trabajadores como un eje central para lograr sus metas y por lo general dentro de este grupo están las microempresas. Por tales motivos, este tipo de empresas tienen un tipo de administración de talento humano con prácticas muy obsoletas, explotación hacia los trabajadores, falta de capacitaciones a los supervisores y directivos de esta área, así como la infracción de innumerables leyes que constan en el Código de Trabajo de la legislación ecuatoriana (Goyeneche, 2017, p. 14).

En Ecuador el recurso humano es un factor clave para asegurar la competitividad, desarrollo, eficiencia y crecimiento de las microempresas, pues el mercado nacional es altamente dinámico y requiere una mejora continua dentro del ámbito empresarial.

Muchos autores mencionan que la capacitación es una herramienta importante para los modelos de gestión por competencia porque brinda la oportunidad de aumentar la eficiencia del trabajo dentro de la organización permitiéndole al trabajador adaptarse a las condiciones que puedan presentarse tanto externa como internamente, adquiriendo actitudes, conocimientos y destrezas para que mejore su desempeño en el ámbito laboral (Machado et al., 2018, p. 92).

Sin embargo, la alta rotación de personal en diferentes instituciones es un serio problema que ha generado consecuencias tales como: baja motivación de la personal, altos costos en el proceso de selección del personal, la incorrecta organización para seleccionar a los trabajadores. Como producto de su proceder, contratan a empleados que no están acorde con el trabajo y esto debilita la capacidad de su trabajo dentro de la organización creando inestabilidad en el clima organizacional y afectando la imagen de la empresa (Ibarra, 2016, p. 6).

Parte del éxito de una empresa radica en su recurso humano razón por la cual se necesita la implementación de un área destinada para el control y dirección de dicho recurso. Es así que el área de recursos humanos manejará todos los procesos y la aplicación de las normas emitidas por el órgano regulador, así como la implementación de subsistemas de admisión o provisión, subsistemas de aplicación, subsistema de compensación o mantenimiento, subsistema de desarrollo, subsistema de monitoreo y control; a fin de que la empresa se beneficie con el desempeño de un personal que se sienta respaldado por leyes y normas que amparan a los empleados.

El Palacio de la Zapatilla cuenta con una distribución de su personal tanto administrativo, comercial y operativo lo cual propicia a que debe existir la debida administración del recurso humano ya que incide directamente en el giro del negocio y en la funcionalidad de cada empleado. Cabe resaltar que al extender sus plazas de trabajo también se verá incrementado el personal dentro de cada sucursal lo cual provocará que existan problemas de comunicación entre el personal, y el desconocimiento de las funciones que debe desempeñar cada colaborador por la inexistencia de un manual de funciones que establezca de forma detallada el trabajo a realizar de cada puesto.

Es evidente que se maneja el negocio de forma muy básica y deficiente con respecto a los subsistemas que son inexistentes, empezando por la selección del personal que se realiza por medio de una entrevista la cual no toma en cuenta el conocimiento que posea el postulante y se deriva a la respectiva contratación basado en la recomendación de terceros; el único subsistema que está contemplado correctamente es el de la remuneración ya que reciben todos los beneficios que ofrece la ley.

Cabe recalcar que los vendedores son inexpertos en el tema y aprenden de manera empírica, esto produce que en ocasiones existan malos entendidos tanto con el cliente como con el patrono o los otros colaboradores. Otro punto a resaltar es que no se ha implementado un plan organizacional con su respectivo manual de funciones, del cual los empleados del negocio puedan conocer a detalle sus respectivas funciones, ni tampoco un organigrama para fortalecer la organización de la unidad productiva.

En vista del crecimiento gradual que ha obtenido la empresa a través de los años, se ha precisado que se implemente procesos para incrementar la productividad del negocio, por lo que es imperioso gestionar todos los subsistemas de recursos humanos. El modelo de gestión por competencias es una herramienta óptima para recursos humanos que garantiza tener más productividad, mejores resultados, menos rotación del personal, mejor clima laboral y un reclutamiento más acertado.

La idea de un modelo de gestión parte de una necesidad existente debido a que el negocio no posee una aplicación correcta de los procesos o subsistemas que conlleva recursos humanos, razón por la cual se ha tomado en consideración los problemas que posee la unidad productiva en esta área.

Considerando que el negocio lleva 21 años de gestión comercial, y ya se encuentra posicionado en el mercado de la venta de repuestos de autos, existe la posibilidad de expansión del negocio a corto plazo, en otras ubicaciones de la ciudad generando así más

fuentes de empleo y la contratación de nuevos colaboradores por ende todo el proceso de recursos humanos debe ser gestionado para dar respuesta a los cambios que se han dado en el mundo laboral tras los nuevos acontecimientos a nivel mundial; con el objetivo de que la empresa pueda reaccionar positivamente ante la competitividad del mercado.

1.4. Formulación del problema.

¿Cómo incide la gestión por competencias en el funcionamiento de los subsistemas en la gestión de recursos humanos?

1.5. Sistematización del problema.

¿Cómo maneja los procesos del área de recursos humanos la microempresa actualmente?

¿Cómo afecta la inexistencia de un modelo de gestión por competencias en los procesos de subsistemas de recursos humanos?

¿Qué pretende solucionar el modelo de gestión por competencias?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por competencias que incida en los subsistemas de recursos humanos de la microempresa “El palacio de la zapatilla”.

1.6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos utilizados actualmente en el área de recursos humanos
- Identificar los principales problemas que se genera con el personal al no tener un modelo de gestión en recursos humanos
- Analizar la relación entre la gestión por competencias y el funcionamiento de los subsistemas en la gestión de recursos humanos

1.7. Justificación de la investigación

Los modelos de gestión por competencias en la actualidad son los más utilizados debido a que es una herramienta que ofrece beneficios favorables para el área de recursos humanos agilizando los procesos internos que tiene todas las empresas.

Los beneficios de implementar un sistema de gestión por competencias permitirán motivar al personal desarrollar habilidades y explotar su potencial en las actividades que lleva a cabo aumentando su autoestima, perfeccionar el uso de los recursos haciendo que los trabajadores aprovechen los recursos de manera moderada y con ello disminuyen los gastos de la organización y le permitirá al gerente de la empresa invertir en otras necesidades (García et al., 2009, p. 5). Otro beneficio es el ahorro de tiempo cuando los trabajadores saben desempeñar bien su trabajo, obtener buenos resultados cuando los empleados sepan hacer bien su trabajo, desarrolla comportamientos de asertividad en los trabajadores creando un compromiso personal y por último al aprovechar las fortalezas del talento humano se podrá responder con mejor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo generando un rendimiento laboral más eficiente (Torres, 2008, p. 15).

Dicho lo anterior es conveniente que la gerencia de una empresa conozca qué modelo de gestión es el mejor para su organización, luego también será conveniente que lo desarrolle y finalmente que lo implemente. Es necesario saber que en un modelo de gestión por competencias se interrelacionan el trabajo, las estrategias y estructura empresarial, los empleados con los puestos a los que son asignados y si todos estos elementos son bien manejados por el área de talento humano, la organización tendrá una mejora continua que le permitirá cumplir con las metas propuestas convirtiéndola en una entidad más competitiva (Florez, 2013, p. 5).

Todos los beneficios que se han mencionado se ajustan a las nuevas necesidades que incluyen la conciencia ambientalista, privatizaciones, el avance de la tecnología, las alianzas con otras empresas y a las soluciones de administración de los activos de la empresa, pero con un modelo de gestión por competencias que conlleven al cambio cultural de sus integrantes. Por otro lado, a nivel mundial se sabe que los recursos

humanos son una pieza clave para conseguir los objetivos propuestos por la organización y es por ello la importancia de la administración de recursos humanos se ha intensificado en los últimos años, pues las organizaciones necesitan personal calificado y sobre todo motivado para desempeñar su trabajo y adaptarse a los constantes cambios del ambiente de este (Andrade, 2006, p. 9).

Es importante resaltar que la implementación de este modelo va a proporcionar directrices con respecto a los procesos o subsistemas de recursos humanos del negocio, conociendo que actualmente existen varios problemas significativos que, derivan en la constante rotación del personal, falta de experticia del personal por escasez de capacitaciones y actualizaciones de nuevos productos que salen en el mercado automotriz, además de repercutir al despachar los pedidos de modo que en ocasiones lleguen a ser deficiente afectando directamente en las ventas; otro punto a destacar es la falta de comunicación entre los colaboradores que puede conllevar a la afectación del clima laboral, producto de no tener el área de recursos humanos todos los colaboradores se encuentran cumpliendo con funciones compartidas; esto quiere decir que la falta de un manual de funciones afecte a la productividad de su personal.

Al ser una microempresa tiene la obligación de administrar a su personal para el buen funcionamiento, sabiendo que la influencia del área de recursos humanos es importante ya que ayuda a cumplir los objetivos que tiene la organización y genera un clima organizacional adecuado.

Con este estudio se busca crear un diseño de modelo de gestión por competencias para la mejora de todos los procesos o subsistemas que comprende el área de recursos humanos. Además de que tendrá un impacto positivo ya que pretende tener una gestión con base científica para seleccionar al personal con el perfil idóneo para desempeñar cada cargo en la organización de tal manera que la empresa pueda obtener beneficios y así optimizar recursos y tiempo, lo cual es ideal para cualquier negocio.

1.8.Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Gestión de recursos humanos

Área: Sector comercial

Aspecto: Gestión por competencias, Venta de repuestos para autos

Tema: Modelo de Gestión por competencias para los subsistemas de recursos humanos de la microempresa “El palacio de la zapatilla”.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guayaquil

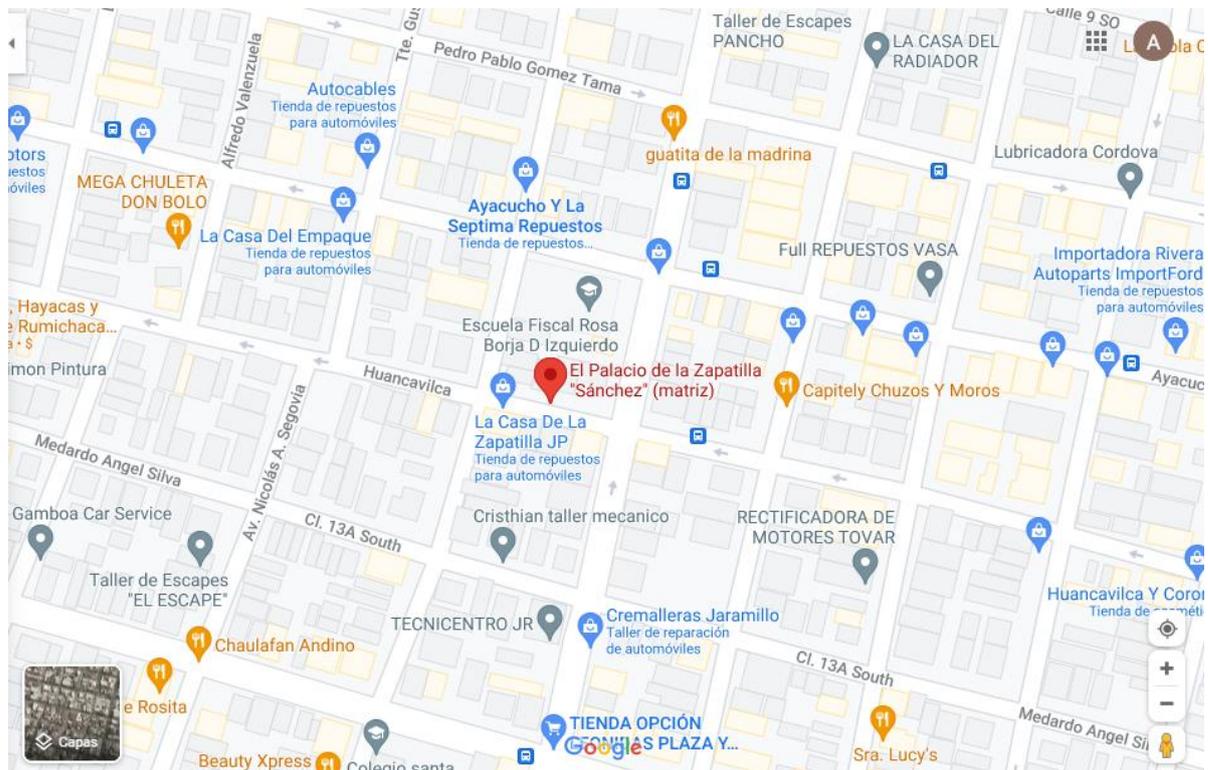


Figura 1. Delimitación temporal - febrero del 2021 al julio del 2021

Fuente: Google Earth

1.9. Idea a defender

La implementación de la gestión por competencias contribuye al buen funcionamiento de los subsistemas de Recursos Humanos.

1.10. Línea de investigación institucional/ facultad

La línea de investigación institucional para el presente proyecto es: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sostenible dentro del cual se trabajará la línea de la facultad de Administración, Desarrollo empresarial y de Talento Humano.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Reseña histórica de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos ha existido desde la época primitiva donde el líder de la familia era definido como una autoridad, luego en la época esclavista donde se designaban tareas de fuerza y el castigo corporal que predominaron, seguido de la época feudal que se caracterizó por la presencia de la servidumbre, la aparición de la época industrial con la aparición de máquinas en donde empiezan a aparecer la relación de las personal a nivel de empresas y actualmente nos encontramos en la época tecnológica la cual gira en torno a la era del conocimiento y del talento humano. Con la época tecnológica también aparecen nuevas prácticas administrativas, potenciando las habilidades, competencias y capacidades de las personas otorgando un valor agregado que beneficiando los objetivos de las organizaciones (Zamora, 2015, p. 57).

El término recurso humano fue utilizado inicialmente por Elton Mayo, quien ha hecho importantes aportes a la teoría de las relaciones de los seres humanos o administración humanística en el año 1928 (Araujo, 2015, p. 27). A finales del siglo XIX se empieza a implementar el área de talento humano en las empresas en América Latina con el propósito de asegurar las necesidades en la salud, educación y vivienda, como en mantener una buena relación con los empleados y de esta manera evitar conflictos y la creación de sindicatos. Esta transformación que ha experimentado América Latina es bastante parecida a la de Europa y Estados Unidos, claro está, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de cada país, puesto que países como Chile, Argentina y Colombia fueron los primeros países latinos en implementar el talento humano en sus empresas (Araujo, 2015, p. 29). En Ecuador esta área se crea por medio del Ministerio de Trabajo en el año 1925, desde entonces, la evolución que ha tenido la gestión de talento humano ha marcado un importante avance, gracias a los movimientos y asociaciones de trabajadores que protestaron por un trato más justo, equitativo y reconocimiento económico (Zamora, 2015, p. 58).

2.2. Dirección estratégica de recursos humanos en la organización

El direccionamiento de recursos humanos está enfocado a la formulación de políticas, así como el logro de objetivos y la misión de la empresa, gracias a las capacidades de quienes

forman parte de ésta. La gestión de recursos humanos se define como el conjunto de actividades y medidas concretas para trabajar en el área y que tienen un efecto en los comportamientos, actitudes y aptitudes de los trabajadores dentro del clima organizacional (Montoya y Boyero, 2016, p. 5).

Algo que se debe tener en cuenta es que los altos directivos no sólo se deben asegurar de que todos los procesos y procedimientos dentro de la empresa se realicen con eficiencia y eficacia, sino que se debe construir y ejecutar acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros para ser compartidos con todos los integrantes de la empresa, además se debe incorporar el recurso humano a la cadena de valor como un elemento de los procesos de la organización atendiendo a la misión estratégica corporativa, lo cual beneficiará las prestaciones de servicios y la producción de calidad (Montoya y Boyero, 2016, p. 5).

Para ello es necesario tener en cuenta ciertos elementos fundamentales, de los cuales están los siguientes:

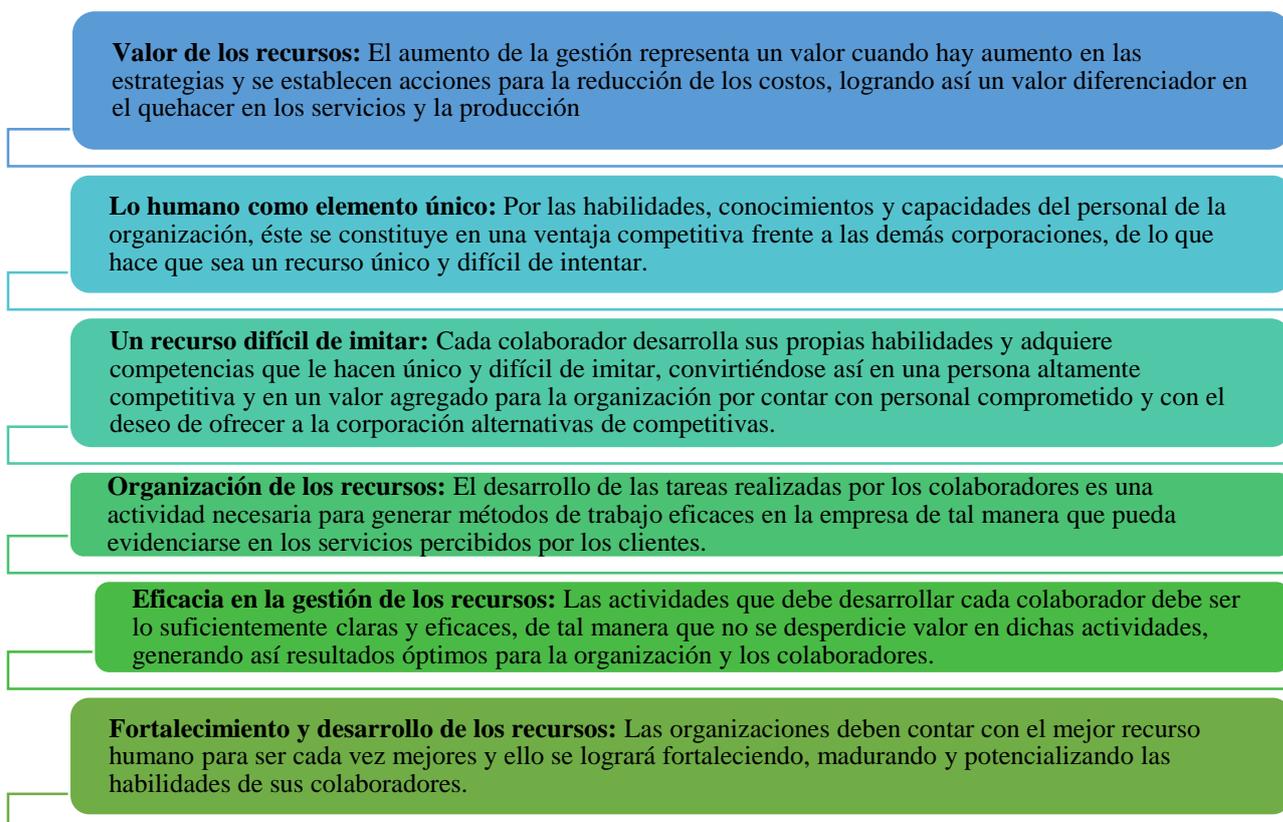


Figura 2. Elementos de los recursos humanos.

Fuente: (Montoya y Boyero, 2016, p. 6)

2.3.Importancia de la Gestión de Talento Humano

El departamento de gestión de talento humano es importante para una empresa porque permite manejar las relaciones laborales y el buen clima laboral, además esta área se encarga de contratar al personal capacitado y calificado, con la predisposición de aportar con sus conocimientos al crecimiento de la empresa. También el área de talento humano es importante porque le permite a la organización lograr las metas de la empresa en donde los trabajadores son los principales protagonistas (Mendez, 2015, p. 13).

Los programas de formación y capacitación del personal es otra de las funciones que lleva a cabo el área de talento humano, porque al capacitar a los trabajadores crea un ambiente de estabilidad emocional, integra políticas que aseguran su seguridad ocupacional, creando una cultura de autocuidado evitando la posible ocurrencia de accidentes y situaciones que se pueden lamentar. Estos programas son más eficientes porque permiten descentralizar las funciones y responsabilidades específicas para cada área pues para cada una de estas áreas hay una persona líder que tiene el deber de guiar a los empleados nuevos que se integren a la empresa. Históricamente las funciones de esta área eran encargarse únicamente del pago de salarios a los usuarios y cumplimiento de las leyes impuestas por la organización, pero hoy en día se encarga de los objetivos de la organización respecto a la importancia que tienen los empleados y el personal administrativo (Mendez, 2015, p. 14).

La dirección de las personas abarca cuatro elementos:

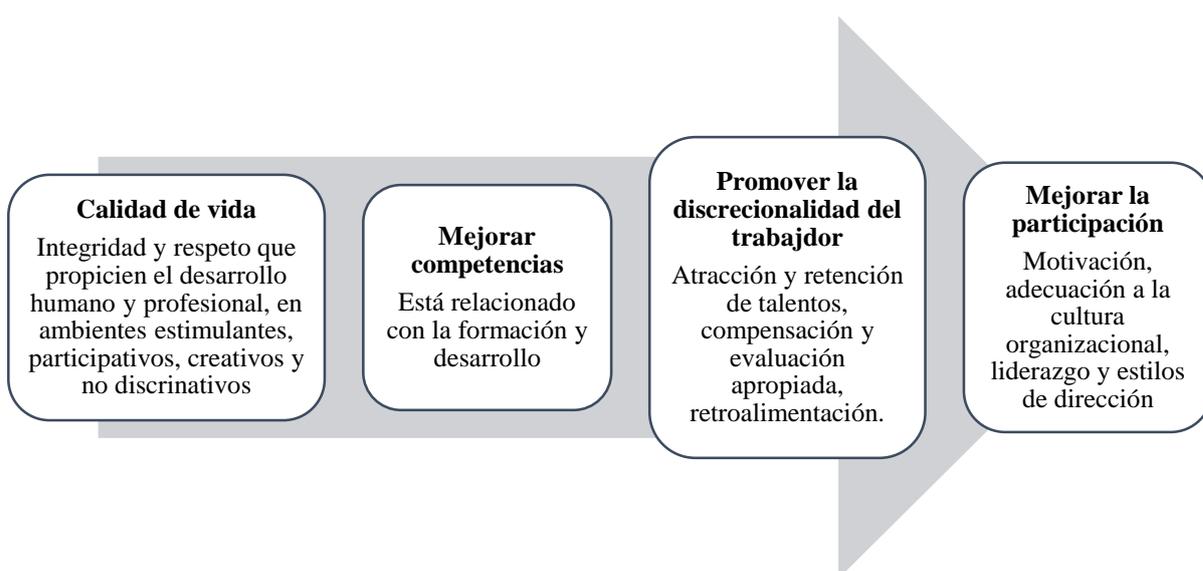


Figura 3. Dirección de las personas

Fuente: (Mendez, 2015, p. 14)

2.4. Manual de procesos de Gestión de Talento Humano

El manual de gestión de talento humano permite determinar los subsistemas que tiene una empresa, para administrar los métodos y procedimientos establecidos y el uso de perfiles que se ajusten de mejor manera a los puestos de competencias, contratación de trabajadores, remuneraciones, desempeño de los colaboradores y la implementación de capacitaciones para la formación adecuada de los empleados. La gestión de talento humano depende de la cultura de la empresa, las características del contexto ambiental, tecnología utilizada y los negocios de la organización (Albán, 2020, p. 44).

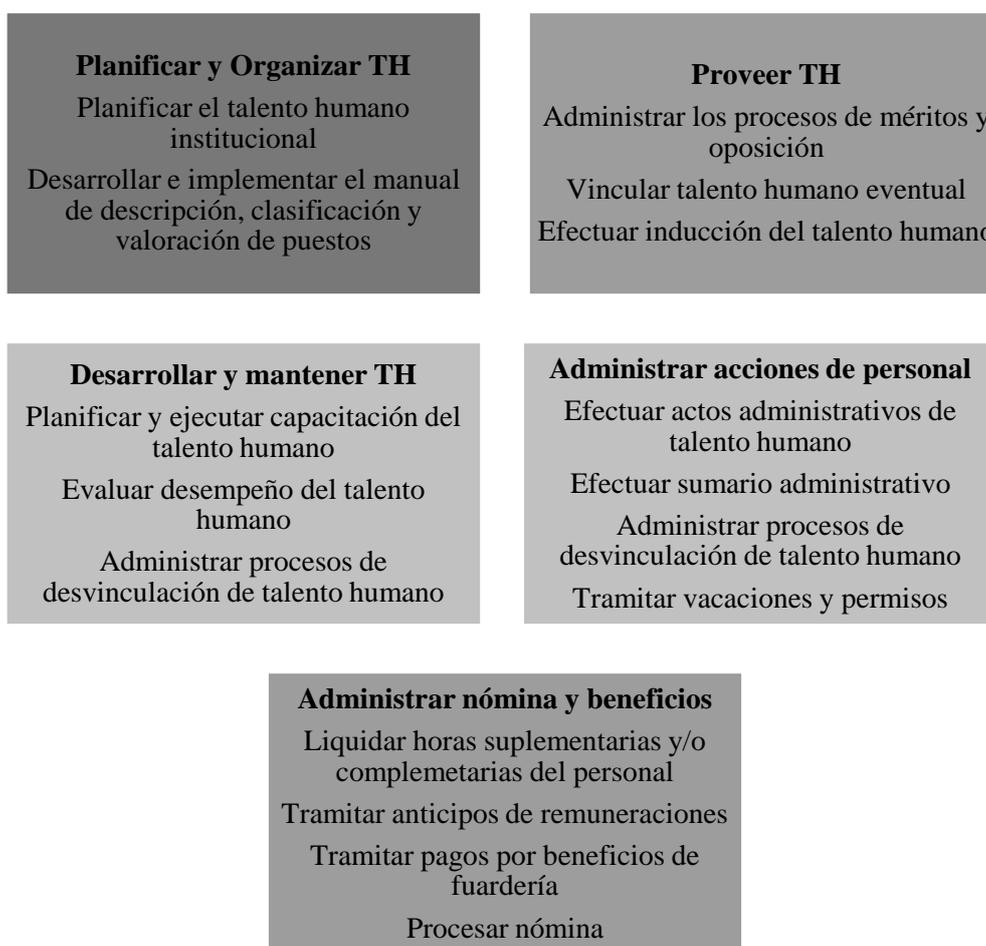


Figura 4. Manual de gestión de talento humano

Fuente: (Albán, 2020, p. 44)

2.5.Gestión por competencia: Reseña histórica

La gestión por competencias surge a inicios del siglo XX, pero es en la década de los 70 que toma más fuerza en Estados Unidos, siendo uno de sus principales precursores, el docente de la Universidad de Harvard David Mc Clelland. Este criterio fue bien aceptado por las organizaciones que consideraron a la gestión una herramienta eficaz de los recursos humanos y surgen varias teorías que unieron esfuerzos y obtuvieron un nuevo enfoque a finales de la década del 90 y la gestión por competencias sale del ámbito de recursos humanos para convertirse en una clave de transformación de las empresas (García et al., 2009, p. 5).

Otros países que adoptaron este enfoque fueron: Canadá, Australia, Reino Unido y España que empezaron a avanzar en distintas experiencias obteniendo un nuevo escenario para la formación de los empleados que entraban a trabajar a una organización. Actualmente se ha extendido por diversos países principalmente de Latinoamérica como: México, Colombia, Argentina, Chile y Honduras, entre otros (Becerra y Campos, 2012, p. 5).

Hoy en día, la gestión por competencias apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, beneficiando la gestión del trabajo y aumentando la productividad y competitividad. El modelo de gestión por competencias también genera un cambio de cultura en cuanto a la manera de cómo la empresa valora el conocimiento, así como la importancia de aumentar el nivel de competitividad de sus productos y servicios por medio de la adquisición, experiencia y focalización de conocimientos (García et al., 2009, p. 7).

2.6.Competencia

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes o destrezas y rasgos de carácter (actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales) que pueden ser identificables y medibles que le permiten a una persona desempeñarse de manera exitosa. También se la puede definir como una característica de una persona relacionada con criterios que le permiten convertirse en un individuo con alto rendimiento mientras lleva a cabo un trabajo o labor determinado, resaltando por encima de otros (Florez, 2013b).

Tipos de competencias

Conforme a Becerra y Campos (2012), existen diferentes tipologías para las competencias de las cuales se encuentran:

- Competencias “Umbral o Esenciales”: Son competencias requeridas por la empresa, buscan un desempeño promedio mínimamente adecuado para los empleados.

- Competencias diferenciadoras: Permiten hacer una diferencia entre los empleados con un desempeño superior y los que tienen un desempeño medio.

- Competencias genéricas: Este tipo de competencia se repiten de manera sistemática de un puesto a otro, para irse aplicando a un conjunto amplio de puestos laborales. Están relacionados con comportamientos y actitudes laborales en donde hay diferentes áreas de producción tales como: predisposición para trabajar en grupo, capacidad para negociar, planificación, entre otras.

- Competencias específicas: Son específicas para cada puesto laboral, considerando los conocimientos para poder mantenerse en el cargo que ha sido asignado. Está relacionado con los aspectos técnicos de la ocupación que no pueden ser asignados a otra persona fácilmente como, por ejemplo: el manejo de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

2.7. Modelo de gestión por competencia

La Gestión por Competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización a través de un proceso de integración tomando en cuenta las dimensiones organizacionales poniendo como principal factor la gestión de personas, para generar un proceso de cambio en las empresas y promover la creación de ventajas que le permitan a la empresa competir con otras (García et al., 2009, p. 6).

En un modelo de gestión por competencias interactúan varios elementos: el campo laboral, la estrategia empresarial, la estructura empresarial y las personas. Todos estos elementos tienen un impacto positivo en la gestión de talento humano, en donde se tienen que potencializar las competencias por medio del desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano y gerencia de conocimientos en las personas, porque se hace un manejo de las capacidades intelectuales de las personas (Florez, 2013, p. 5). Para diseñar un modelo de gestión por competencia primero es necesario conocer cuál es la visión y la misión de la empresa y a partir de los lineamientos que hayan sido generados por los altos directivos de la empresa, desarrollando un lenguaje común y competencia laborales que se ajusten a los perfiles del trabajo.

El objetivo principal de la gestión por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa, para poder administrar los recursos humanos de manera más eficiente. Por lo tanto, por medio de la implementación de un modelo de gestión se consiguen los siguientes objetivos (Becerra y Campos, 2012, p. 23):

- Mejora y simplificación de la gestión integrada de recursos humanos
- Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de recursos humanos
- Coincidencia de la gestión de los recursos humanos con líneas estratégicas de la organización
- Vinculación del directivo en la gestión de recursos humanos
- Contribución del desarrollo profesional de las personas y la organización en un mundo cambiante
- Toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

Por medio de la figura 1 se puede visualizar el modelo de competencia laboral que se ha mencionado anteriormente. En la figura 1 se da a entender que para que un proceso de negocio sea exitoso se debe tomar en cuenta el modelo de competencia laboral, el cual incluye una planificación estratégica de competencias requeridas, un plan de carrera y una evaluación de desempeño, porque estos factores influyen en la administración del negocio (García et al., 2009, p. 2).



Figura 5. Competencias laborales

Fuente: García et al., (2009).

En la figura 2 se observa que todas las personas tienen la capacidad, siempre y cuando tienen el compromiso y la acción para conseguir sus objetivos, teniendo como factores impulsores al liderazgo, el clima laboral, sistemas de dirección y la cultura del individuo en la empresa, logrando retribuir a la institución con una buena organización y sistema de relación. Cuando una empresa tiene un modelo de gestión por competencia sabe que debe hacer todo lo que sea conveniente para desarrollar destrezas y habilidades en sus empleados para que tengan un excelente desempeño (Florez, 2013, p. 4).

Por estos motivos, tiene que haber un cambio de rol en los líderes, pues de esta manera las personas desarrollan diferentes competencias que estén asociadas a los cambios del mercado y las estrategias de que pone en práctica la organización (Florez, 2013, p. 4).



Figura 6. ¿Qué implica la gestión por competencias?

Fuente: Florez, (2013, p. 3)

2.8. Características del modelo por competencias

Este modelo consta de tres características conforme a Delgado (2009), las cuales se presentan a continuación:

Énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias es que no se enfoca en el proceso de implementación del sistema partiendo de experiencias de otras empresas, cuando en realidad se debe enfocar en la propia organización. Cada una de las competencias con las que cuenta una empresa varían de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y de los objetivos que deseen promover en sus empleados (p. 8).

Referencia en los mejores: Este tipo de modelo se enfoca en formar a los mejores trabajadores para que alcancen su rendimiento óptimo, de aquí se derivan los diferentes perfiles de las competencias bajo el enfoque de que el desempeño y el esfuerzo de los trabajadores de una empresa deben ser considerados como un estándar para que aumente la productividad y la competitividad de la organización (p. 8).

Competencias diseñadas y competencias consultadas: La dirección o el equipo directivo de la empresa debe definir qué tipo de competencia espera que sus empleados alcancen para cumplir con las metas propuestas y de esta manera facilitar el proceso de capacitación (p. 9).

2.9. Beneficios de un modelo de gestión por competencia para el trabajador y la empresa

Un modelo de gestión por competencias es básico para la aplicación correcta del modelo de la gerencia actual, pues al adoptar este modelo, el gerente de la empresa podrá generar una mejora continua que lo llevará a cumplir los objetivos planteados y a capacitar a sus empleados para convertirlos en personas más competentes y aptos para llevar a cabo su trabajo en otras empresas (Florez, 2013, p. 4).

Tabla 1. Beneficios de un modelo de gestión para el trabajador y la empresa

Trabajador	Empresa
Obtiene habilidades, actitudes, conocimiento y destrezas dentro de su medio de trabajo	Aumenta el nivel de competencia de sus trabajadores mejorando su productividad
Tiene conocimiento de sus capacidades dentro del cargo que se le ha asignado y puede tomar acciones para mejorarlas	Aumenta los recursos de capacitación y desarrollo de sus empleados para aumentar su nivel de competencia
Aumenta las posibilidades de desarrollo de la empresa, mejorando la participación de estos en concursos internos	Cumple con su responsabilidad social, porque apoya en el desarrollo de sus trabajadores
Aumentan sus oportunidades para encontrar futuros empleos acordes a sus competencias	Ayuda en la conformación de una cultura laboral que sustenta el desarrollo de sus empleados
Obtiene un valor agregado porque se reconoce el rol que cumple cada persona en la organización	Vincula la misión y visión de la empresa a la gestión humana por medio de la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo

Fuente: (Becerra y Campos, 2012, p. 36).

2.10. Implementación de un modelo de gestión por competencias en una organización

Dentro de la implementación de un modelo de gestión por competencias de una organización hay algunas fases, las cuales se describen a continuación:

Tabla 2. Etapa de la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Fases	Descripción
Adaptabilidad	En esta etapa se sensibiliza al personal que interviene en el proceso, pero lo mejor para la empresa sería que todos quienes conforman la organización participen.
Diseño o revisión de estrategias	Se actualizan los elementos de la Gestión de Recursos Humanos aplicando estrategias empresariales entre ellas: identificar el problema estratégico de la empresa, identificar los objetivos empresariales, análisis de la misión y la visión, alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias.
Diseño de los ADCO	Identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias

Elaboración de las competencias	Es la etapa central porque en esta se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto
Elaboración de sistemas de medición y control de competencias	Se diseñan métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación del comportamiento de los empleados de la empresa
Mejora continua	Se debe evaluar de manera sistemática y redefinir competencias y modelos de competencias por medio de un continuo control

Fuente: (García et al., 2009, p. 9).

2.11. Elementos de recursos humanos para la implementación de un modelo de gestión por competencia dentro de una organización

De acuerdo a Lago y Nadruz (2012), los elementos de recursos humanos para la implementación de un modelo de gestión por competencias son los siguientes:

Sistema plan de carrera: El modelo del plan de carrera en la empresa empieza en el perfil de puestos por competencias, haciendo visibles las posibles rutas de desarrollo profesional. Desde este punto de vista la persona puede guiar su aprendizaje en los requerimientos del puesto, porque en un futuro pretende ocupar y solicitar a la empresa el apoyo necesario para que la persona aprenda y mejore su estado de empleabilidad.

Para la empresa es necesario contar con un plan de carrera que se basa en competencias, porque motiva a los trabajadores a formar parte de un proceso de aprendizaje constante, relacionado con el cumplimiento de la expectativa de ocupar un puesto mejor remunerado y con ello aumenta el nivel de productividad de la persona.

Genera igualdad de oportunidades sin tener en cuenta el sexo, la raza y otros factores, no obstante, este modelo de plan de carrera representa un problema porque cuando no hay suficientes puestos disponibles o presupuesto asignado para destinar al personal se limitan los fines y beneficios de los trabajadores (p. 11).

Sistema de capacitación: Este subsistema es considerado como el centro del sistema de gestión del aprendizaje de la empresa. Consiste en implementar diferentes modalidades por medio de las cuales los trabajadores van a aprender, utilizando aprendizajes formales e informales, herramientas de aprendizaje, tecnologías de información, balance entre

facilitadores y ofertantes internos y externos, desarrollo de contenidos y herramientas con centros de investigación y universidades, entre otros.

Desde este punto de vista el trabajador va administrando su proceso de aprendizaje ya sea con la ayuda de un formador o por su cuenta, pero con la formación por competencia el aprendizaje se enfoca en la persona, para lo cual la organización debe tener una política de acceso abierto y libre a la capacitación en condiciones similares de tiempo y de apoyo para todo el personal (p. 12).

Gestión del desempeño por competencias: Este subsistema implica analizar los resultados del proceso evaluativo del individuo y con ello mejorar los resultados en el puesto o área de trabajo tanto en las personas como en la empresa. Esto incluye tanto a personas como a grupos de trabajadores, en este sentido, el evaluador se encargará de medir el nivel de aprendizaje de sus evaluados, este es un proceso continuo que se ve reflejado por las buenas prácticas de gestión en los que se necesita proponer objetivos, monitorear y medir el nivel de desenvolvimiento de las personas y tomar acciones.

Como un elemento esencial de este subsistema se encuentra la retroalimentación que tiene que ser aplicada como un método de refuerzo cada vez que sea necesario. Por lo tanto, el concepto de gestión del desempeño se refiere a la forma general en que se gestiona al personal, alcanzando las metas propuestas por las empresas al mismo tiempo que se mejora el nivel de desempeño de los empleados, esto incluye: asesoramientos, reconocimientos por mérito profesional a las personas, asesoramiento, instrucción, etc (p. 13).

Evaluación del desempeño: Se entiende como desempeño a lo que se hace y los resultados que se obtienen de la actividad que se ejecuta. Desde el punto de vista laboral, se pueden mencionar dos posibles componentes de desempeño que se pueden evaluar: los resultados y las competencias. Es decir, que la evaluación del desempeño laboral consiste en un proceso, que realiza el dueño de la empresa con sus colaboradores con el fin de ayudarlos a continuar o corregir los posibles errores o fallas que esté realizando dentro de la organización.

Este subsistema sirve como una herramienta de gestión con gran potencialidad para la mejora de la empresa porque por medio de su implementación se pueden determinar las dificultades del liderazgo en los niveles de supervisión, falta de integración y

comunicación de las personas. Como principales objetivos de este subsistema se encuentran los siguientes:

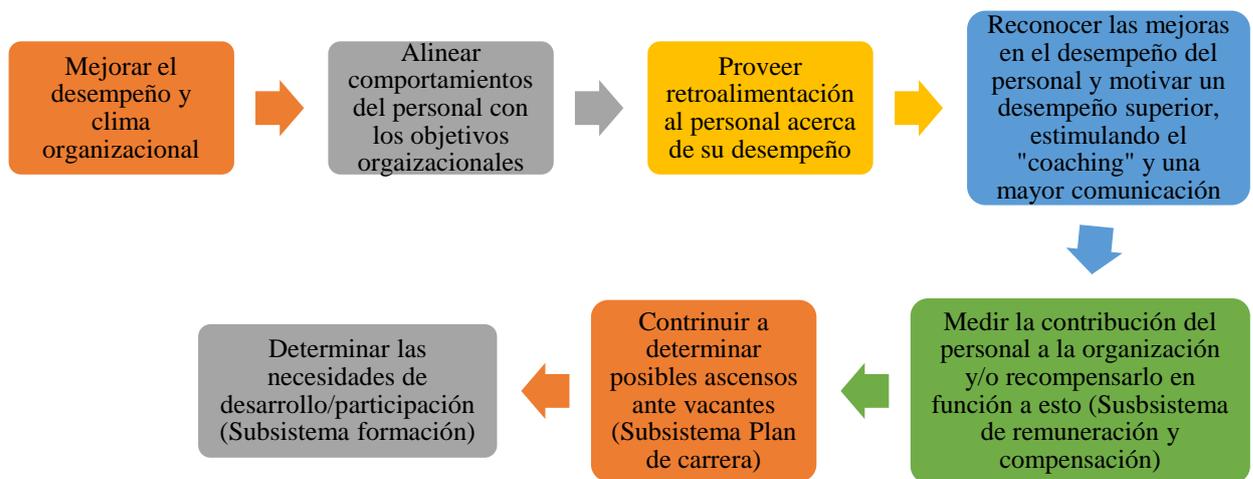


Figura 7. Objetivos de la evaluación del desempeño

Fuente: (Lago y Nadruz, 2012).

Otro beneficio de esta herramienta es que fortalece la relación que debe haber entre el jefe y sus trabajadores, de tal manera que propicia un mejor diálogo entre ambas partes. El término “evaluación” puede generar cierto sentimiento de recelo entre los trabajadores, aunque también puede ser percibido como un elemento necesario para autoevaluarse, pero todo esto dependerá de la cultura que tenga la organización y la política para comunicar a los empleados acerca de este hecho. En otras empresas esta herramienta suele no aplicarse por parte de los dueños de la empresa ya sea por la falta de habilidades de comunicación o relacionamiento interpersonal fluido con sus empleados.

Por eso, lo más recomendable es contar con un verificador interno, que tendrá la función de asegurar la calidad y equidad del proceso de evaluación, pensando en la elaboración de un código de ética de evaluación, porque evaluar los logros de los trabajadores es importante, siempre y cuando, la empresa desarrolle un pensamiento de superación y crecimiento en los trabajadores (p. 16).

Evaluación del desempeño por competencias: La evaluación de desempeño por competencias es un proceso de recolección de evidencias de la competencia, para la toma de decisiones cuyo fin es fortalecer las áreas de desempeño para alcanzar los niveles requeridos dentro de la empresa. Los insumos que la organización facilitará tendrán que

ver con las competencias y el perfil del empleado, una vez teniendo esta información se podrá generar los objetivos que estarán dirigidos para el desarrollo de las personas.

Este tipo de evaluación tiene dos finalidades: una psicosocial y otra administrativa. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación ayuda al desarrollo personal y a la adaptación de esta con sus compañeros del trabajo. Por ende, con este tipo de evaluación se conocerán las conductas, comportamientos, deficiencias, logros y potencial del trabajador.

Desde el punto de vista administrativo, la evaluación servirá para escoger a los trabajadores más capacitados para el puesto, a la toma de decisiones dentro de la organización sobre aumento de sueldo o acciones formativas dirigidas a los empleados, entre otras finalidades. Como principales herramientas dentro de la evaluación del desempeño del empleado están portafolios, bitácoras de evidencias, evaluaciones multifuentes, pruebas simuladas, test psicológicos grupales, centros de evaluación y entrevistas de incidentes críticos (p. 17).

Remuneración y compensación: Este subsistema consiste en hacer una reestructuración de las remuneraciones, modificando las bases de la relación laboral tomando en cuenta el equilibrio entre esfuerzo y retribución. Promover un subsistema de compensación por competencias deja en evidencia el real compromiso de la empresa para fomentar el aprendizaje y las competencias, fortaleciendo el modelo.

La política retributiva debe formar parte del sistema general de gestión por competencias, estimulando el rendimiento, motivando y contribuyendo el logro de objetivos de la organización. Para esto se necesita plantear un incremento anual al salario para lograr el desempeño de las competencias, además se definirán niveles de desempeño por cada competencia (p. 11).

2.12. Sistemas basados en competencias laborales

Normalización de competencias laborales: Es el proceso que permite determinar los objetivos de un sector y las funciones para conseguirlo, más o menos como un perfil funcional. Una vez determinadas las funciones, se estandarizan y se definen cuáles son las actividades claves, criterios de desempeño específicos y generales, así como los

conocimientos necesarios para desarrollar el desempeño del trabajador conforme al sector productivo (Martínez et al., 2015, p. 4).

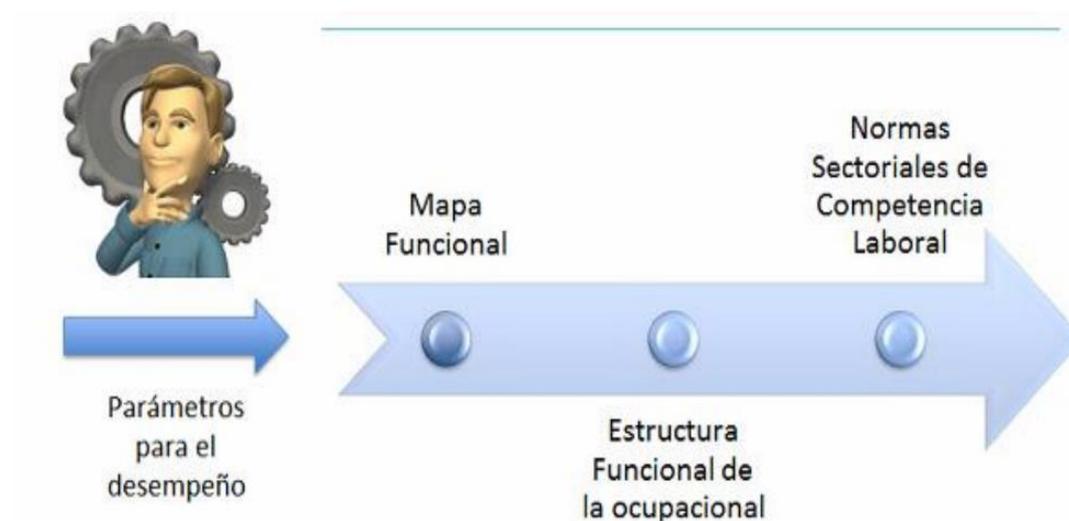


Figura 8. Productos de la normalización de competencias laborales

Fuente: (Martínez et al., 2015, p. 4)

Conforme a Martínez et al 2015, los productos de normalización son los siguientes:

Mapa funcional: Es el camino que se sigue para describir las funciones productivas que una empresa necesita para cumplir con sus objetivos (p. 4).

Estructura funcional de la operación: Es la descripción de cada una de las funciones que se llevan a cabo en una organización (p. 4).

Normas Sectoriales de Competencia Laboral: Son los estándares reconocidos a nivel nacional que describen los resultados que un empleado logra en su desempeño laboral, qué conocimientos aplica y las evidencias que se requieren para demostrar sus habilidades y capacidades (p. 4).

Características de la normalización de competencias laborales

En la normalización de competencias laborales intervienen comités técnicos de normalización, funcionarios del grupo de gestión de competencias laborales, subdirectores del centro, el coordinador misional y el metodólogo de normalización. Conforme a las características de la normalización los elementos que intervienen en la

normalización son: participación, pertinencia, consenso, alcance nacional, enfoque funcionalista, ordenamiento y trazabilidad (Martínez et al., 2015, p. 6).

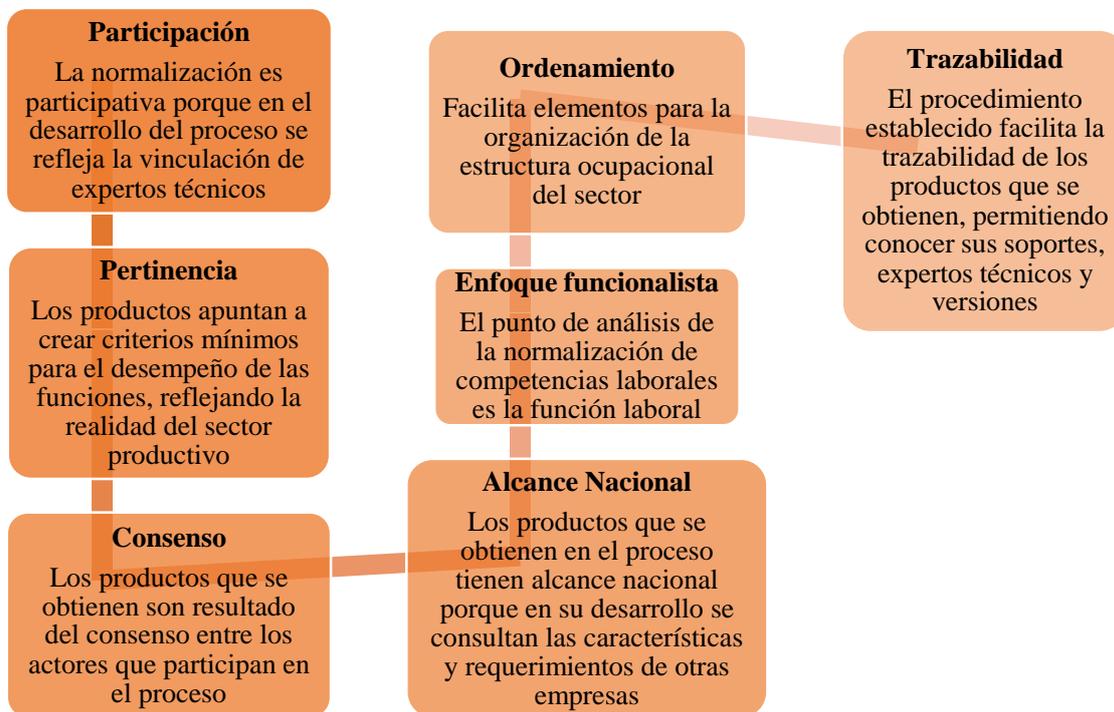


Figura 9. Características de las competencias laborales

Fuente: (Martínez et al., 2015, p. 6)

2.13. Dimensiones del modelo de gestión por competencias

Conforme al estudio de Lora (2020), las dimensiones de gestión por competencias son las siguientes:

Identificación: Consiste en identificar qué competencias tienen los candidatos, conociendo las actividades de los puestos y obteniendo información cualitativa (p. 87).

Normalización: En esta dimensión se debe promocionar los estándares conforme a las competencias que se hayan identificado para ser utilizadas por quienes conforman la organización, describiendo un proceso que se convierta en norma (p. 87).

Formación basada en competencias: Para esta dimensión se deben determinar cuáles son las competencias que se quieren desarrollar para que haya mayor impacto y haya mayor eficiencia tomando en cuenta las necesidades del sector empresarial (p. 88).

Certificación de competencias: Está ligada al reconocimiento de las competencias a nivel más formal, luego de haber evaluado al empleado mientras cumple con sus labores (p. 88).

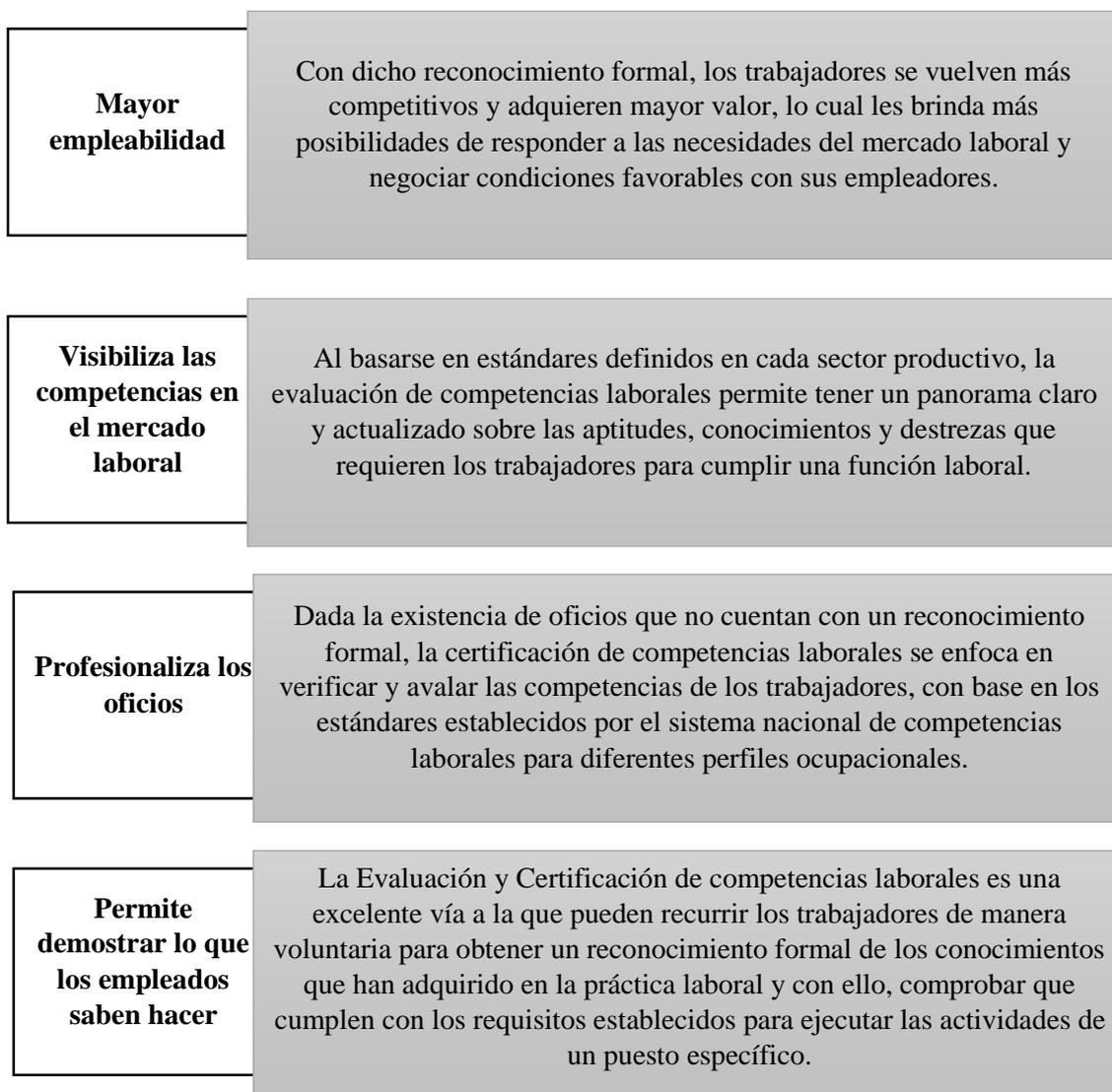
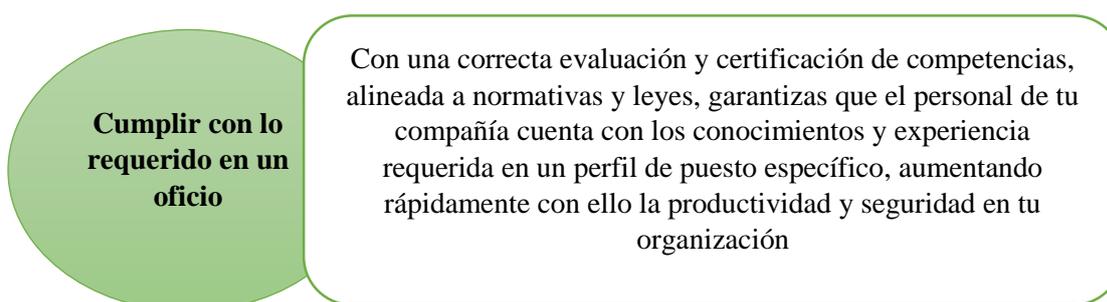


Figura 10. Beneficios de la certificación de las competencias para los trabajadores

Fuente: (Maldonado, 2021, p. 5)



Mejora de la gestión de recursos humanos, facilita el reclutamiento y selección

Estos procesos le permiten mejorar la Gestión de Capital Humano, además de seleccionar a tu personal con bases avaladas por los organismos correspondientes.

Detección de necesidades de capacitación

Cuando evalúas las competencias de tus colaboradores y analizas los resultados, te das cuenta de que estos hablan mucho del estado de tu empresa.

Capacitación

Al contar con información precisa sobre las brechas de conocimiento de tus trabajadores, puedes focalizar tu presupuesto en capacitación pertinente y específica que ayudará a cerrarlas, en vez de invertir en planes de formación generales.

Mejoramiento del clima laboral y disminución de la rotación

Las oportunidades de mejora que brinda la evaluación y certificación demostrarán el interés que tiene tu organización para impulsar el desarrollo de tus colaboradores, quienes se sentirán motivados para crecer profesionalmente, algo que sin duda representa un valor adicional para el fortalecimiento de su experiencia laboral.

Responsabilidad social empresarial

Implementar este tipo de procesos, no solo ayuda a que el equipo de trabajo se alinee y comprometa con los objetivos de la empresa, también es una forma de contribuir al crecimiento del sector en el que se desenvuelve y por tanto, al desarrollo del país.

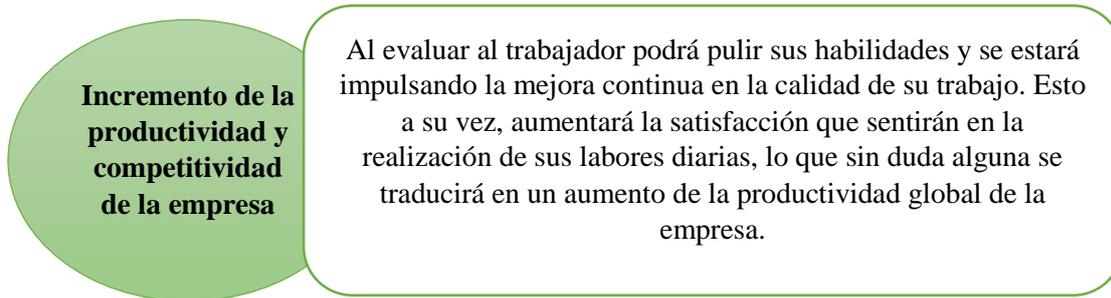


Figura 11. Beneficios de la certificación de las competencias para los empleadores

Fuente: (Maldonado, 2021, p. 5)

2.14. Metodología para la implementación de un modelo de gestión por competencia

Existen diversos caminos para que una organización desarrolle un modelo por competencias, pero en términos generales se debe generar un plan estratégico de la organización y un plan estratégico del área de gestión humana, pues tras definir un plan estratégico se podrán definir los objetivos de la organización lo cual permitirá desarrollar una labor coherente con el resto de áreas funcionales para actuar de manera proactiva (Delgado, 2009).

Por lo tanto, la implementación del modelo seguirá las siguientes etapas:

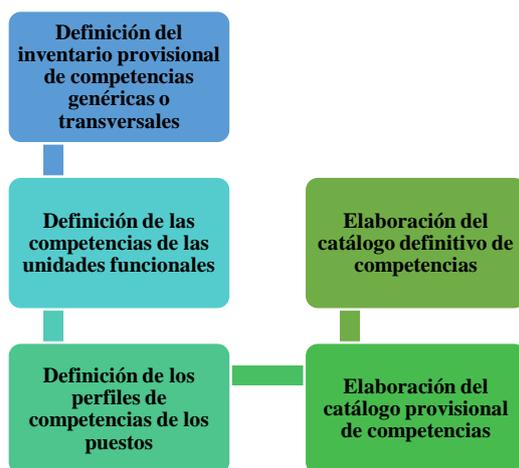


Figura 12. Beneficios de la certificación de las competencias para los empleadores

Fuente: Delgado, (2009).

2.15. Sentido de la evaluación de competencias

La evaluación de competencias se define como el proceso que recoge información acerca de un individuo para compararlas con el perfil de éste al momento de requerir un empleo, porque las competencias de los trabajadores son evaluadas antes que sean contratados en la empresa, además este paso estará presente a lo largo de la vida laboral de un individuo porque es necesario medir el desempeño laboral cada cierto tiempo.

Esta evaluación tiene dos fines claros: el primero es de tipo psicosocial y el otro de tipo administrativo, por lo tanto, este elemento tiene la finalidad de medir el nivel de rendimiento de los empleados, sus conductas, cualidades, deficiencias, logros y potencial de desarrollo. En el enfoque administrativo, la evaluación sirve para seleccionar al personal más adecuado para ocupar un puesto dentro de la empresa, sirve también para la toma de decisiones en el incremento de salarios y la ejecución de acciones formativas. Este elemento funciona como un eje de las políticas en materia de recursos humanos.

2.16. Herramientas utilizadas para la selección por competencias

Entrevista focalizada: Este tipo de entrevista tiene un nivel de exactitud más alto y se ha demostrado que por medio de esta es posible determinar el cargo para el cual está capacitado una persona. La técnica consiste en determinar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estructura de preguntas y se obtienen evidencias de conductas que demuestren que la persona ha utilizado estas competencias en el pasado (Valencia, 2005, p. 12).

Test de Monster: Este tipo de test les ofrece a las empresas diversas soluciones para la admisión de personal capacitado de una manera eficaz y a bajo costo, este test tiene una metodología que se ajusta a la mayoría de cuestionarios que se suelen hacer en el mercado y permite predecir la conducta laboral. Dentro de estos cuestionarios se encuentran: Inventario de la Personalidad de Eyseck, Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick, Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth, entre otros (Valencia, 2005, p. 14).

Simulaciones, ejercicios prácticos y assessment center: Este método tiene un gran valor predictivo, se basa en el comportamiento con la aplicación de diversos ejercicios que se

pueden adaptar a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado. Algunos de estos ejercicios son el in-try, grupos de discusión, fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, test psicológicos, entre otros. La evaluación de los trabajadores se lleva a cabo por medio de la observación de varios consultores y técnicos entrenados que observan y registran el comportamiento y las actitudes de los trabajadores y conforme a los resultados que se obtengan, se detectan las necesidades de desarrollo y se establecen los criterios para la evaluación del desempeño y formación de grupos de trabajo, entre otros (Valencia, 2005, p. 13).

Método de evaluación 360°: Se elabora un cuestionario mediante el cual se evalúa el desempeño del trabajador en donde se recopila información de las percepciones que tiene el entrevistador, en este cuestionario también se pueden colocar preguntas abiertas y se aplica al personal directivo, a los colaboradores y clientes internos o externos. De esta manera se obtienen distintas percepciones acerca del desempeño del trabajador, lo cual servirá para establecer políticas más claras del reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, permitiendo seleccionar al trabajador adecuado para el puesto y el perfil. Por otro lado, si el trabajador necesita un plan de capacitación, la empresa se encargará de llevar a cabo esta tarea, fortaleciendo el desarrollo de habilidades, reforzando las potencialidades y creando personas más exitosas con poder de liderazgo (Valencia, 2005, p. 13).

Entrevista presencial: Estas se llevan a cabo mediante interrogantes utilizando el método inductivo para determinar si el puesto es o no idóneo para el candidato. Para esta técnica, se reúne a un grupo de estudiantes con un rendimiento superior y otro grupo con rendimiento menor y medio, estos se mezclan entre sí y luego se seleccionan de manera rigurosa conforme a una lista de atributos o características que les hacen acreedores al puesto para el que están capacitados. También la empresa se puede valer de resultados cuantitativos como evaluaciones de desempeño, trayectoria profesional, captación de nuevos clientes, entre otros, la desventaja de esta técnica es que cuando los grupos son muy grandes o muy pequeños se genera un sesgo en el proceso de selección de personal, pero a pesar de ello permite identificar de manera empírica el tipo de competencia y el puesto de trabajo para el que está capacitado un profesional (Valencia, 2005, p. 11).

Panel de expertos: Uno de los objetivos de esta técnica es transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, tomando en cuenta los factores

económicos, sociales, tecnológicos, políticos, entre otros, para conseguir un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participa un grupo de individuos que deben tener conocimiento de las funciones y actividades de carácter general que se deben realizar en las empresas tomando en cuenta la visión, misión y estrategia de la empresa, con la tarea de determinar cuáles son las competencias que les permite a los individuos tener un mayor desempeño (Valencia, 2005, p. 11).

2.17. Gestión por competencia y normas ISO

La familia de normas ISO 9000 son un conjunto de normas de calidad que crean aquellas organizaciones que quieran desempeñarse con una cultura de servicio al cliente, mejora continua y una estructura de procesos orientada a generar valor. Estas normas están en continua revisión y se adaptan a los nuevos requisitos y necesidades de los clientes (Escobar, 2009, p. 4).

Existen diferentes normas y documentos en el ámbito de gestión de calidad que son compatibles entre sí, las que corresponden a la ISO 9000 abarca tres que tienen gran importancia en la gestión de competencias de las cuales tenemos las siguientes:

- *Principio de participación del personal:* Porque el compromiso personal facilita que las habilidades de los trabajadores sean usadas para el beneficio de la empresa (Escobar, 2009, p. 5).

- *Liderazgo:* En este elemento, los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse para alcanzar el logro de sus objetivos dentro de la organización (Escobar, 2009, p. 5).

- *Enfoque basado en procesos:* Estos se convierten en una garantía a la hora de determinar las competencias, tanto las requeridas como las adquiridas, porque éstas se evalúan en función del nivel de cobertura que les den a los procesos y a los objetivos o metas que se quieren alcanzar (Escobar, 2009, p. 5).

Conforme a la gestión de competencias profesionales en las normas ISO de gestión de calidad existen los siguientes aspectos:

- *Vocabulario y terminología:* Este aspecto sirve para definir los términos que se emplean en sistemas de gestión de calidad tales como: capacidad, formación, evaluación y educación, es decir, los requisitos que deben cumplir los recursos humanos en sistemas de gestión de la calidad (Escobar, 2009, p. 7).

- *Requisitos para la certificación:* Los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión son: el personal que se dedique a hacer actividades que afecten directamente la calidad del producto de la empresa debe ser competente tomando en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada, situando a la competencia profesional como un requisito necesario, la organización es otro requisito, la cual, debe determinar la competencia para el personal y dotar de formación para satisfacer las necesidades de la organización. Además debe de gestionar el ambiente conveniente para lograr la ejecución de estos requisitos y por último los altos directivos deben asegurarse de que los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de la organización son los más apropiados (Escobar, 2009, p. 7).

2.18. Dificultades para la evaluación de competencias

La evaluación puede ser un poco compleja sobre todo cuando es necesario emitir juicios acerca del mérito personal de los trabajadores o de las personas que van a entrar en la empresa. Estas evaluaciones pueden verse afectadas por problemas de carácter técnico, pues cuando las evaluaciones las lleva a cabo una persona interna de la empresa, las relaciones interpersonales de los evaluados y los evaluadores puede deteriorarse, por estas razones la organización debe tener un proceso de evaluación para establecer procedimientos que conlleven a la recogida de datos y evidencias en los que se puedan apoyar de algún juicio de valor (Gil, 2007, p 101).

No obstante, las personas que cumplen el rol de evaluadores, no siempre suelen presentar una preparación lo suficientemente buena para evaluar el nivel de experiencia, conocimiento a profundidad del puesto de trabajo y la capacidad de análisis y comprensión de la situación evaluada (Gil, 2007, p 104). Por lo general cuando la evaluación se lleva a cabo bajo la modalidad de desempeño, es común contar con supervisores que ocupan puestos superiores y si la evaluación no se hace de manera justa puede traer graves consecuencias para el individuo que está siendo evaluado. Algunos de los errores más comunes que se suelen cometer son:

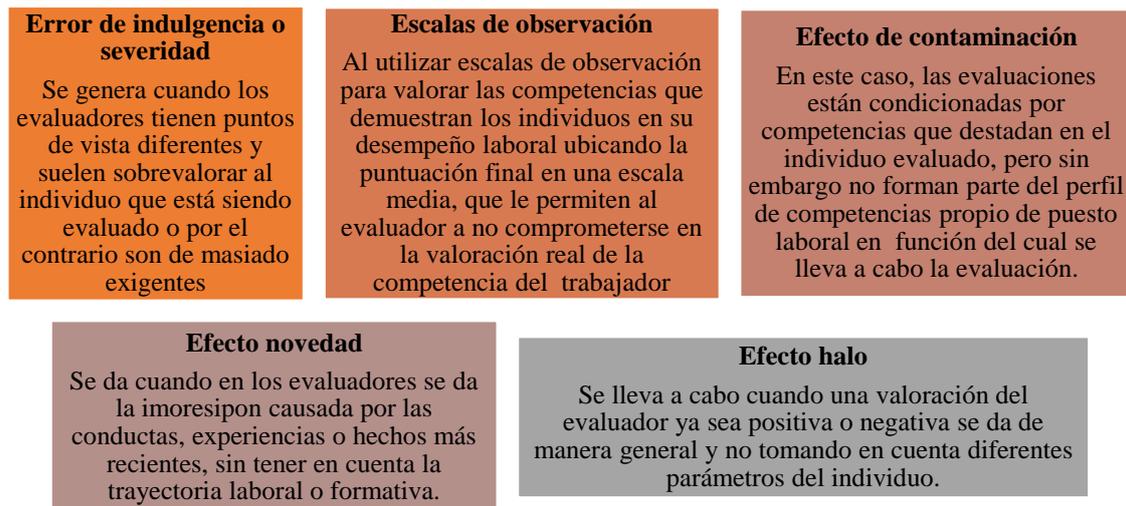


Figura 13. Dificultades para la evaluación de competencias

Fuente: (Gil, 2007, p. 103)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Marco metodológico

Para el proyecto se realizó con la siguiente metodología:

3.1.Método Analítico- Sintético

El método analítico – sintético permite presentar con más claridad y precisión un objeto empezando por la parte más sencilla, descompone los elementos (análisis) y observa causa y efecto para luego obtener un extracto de lo estudiado (síntesis) (Rodríguez, 2007). Conforme a otros autores, este tipo de método se utiliza para resumir la búsqueda bibliográfica o para facilitar el análisis, la clasificación precisa de las fuentes de información obtenidas para formar una idea o impartir opiniones y la extracción de los elementos más relevantes que se relacionan con el objeto de estudio en este caso.

Adicional a lo que se ha mencionado, con este método podemos obtener de manera minuciosa la información para así saber con exactitud como buscar la solución a la investigación planteada.

3.2.Tipos de investigación

Para el proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. La investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación nos permite especificar, examinar y describir el comportamiento del sujeto o de los sujetos sin influir sobre él. Es útil para mostrar a precisión los puntos del fenómeno. Permite describir algunas características

fundamentales de grupos homogéneos del fenómeno utilizando criterios que puedan representar su comportamiento y compararla con otras fuentes de bibliográfica.

Es ideal para los estudios en los que se recolectan datos por medio de técnicas como la observación o encuesta para extraer datos cualitativos o cuantitativos, en este caso no hay variables, sino que el investigador procede a buscar información con instrumentos de recolección de datos, en este caso pueden ser cuestionarios, entrevistas, etc. Una vez obtenidos los datos, es conveniente procesarlos y relacionarlos con el marco teórico y objetivos propuestos para sustentar la investigación (Guevara et al., 2020).

3.2.2. La investigación documental

Es aquella que se realiza a partir de la información hallada consiste en la selección y recopilación de la información por medio de lecturas, críticas de documentos y fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivistas. Es un tipo de investigación técnica, escribiendo y representando los documentos de una forma sistemática, bajo un el método analítico – sintético, científico – informativo, característica de las bibliotecas o centros de información en donde se puede describir y representar el contenido de los documentos de una forma distinta y original, pues es mucho más selectiva y se diferencia de la búsqueda de información porque está condicionada por la calificación, inteligencia y ofrece datos derivados del análisis y síntesis de la información evaluada (Dulzaides y Molina, 2004).

La investigación documental permitirá obtener datos de la empresa como: años de funcionamiento, misión, visión, fines específicos de la empresa, entre otros datos de interés para el presente estudio, esto es importante porque ofrecerá un conocimiento más amplio de los problemas que la empresa tiene respecto a su modelo de gestión.

3.2.3. La investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica permite obtener información relevante de un tema determinado, por medio de las opiniones y posiciones de distintos autores frente a un fenómeno, hecho o situación. Para la obtención de esta información se sugiere la búsqueda en fuentes confiables como revistas científicas, libros o trabajos de tesis porque contienen información real y más estructurada que un sitio web cualquiera (Gómez et al., 2014). Tras hacer un diseño bibliográfico se llevan a cabo varias tareas básicas como: revisar todas las fuentes que puedan ser útiles, destacar los datos más importantes de cada

una de las fuentes disponibles, cotejar los datos obtenidos determinando las coincidencias o diferencias tratando de evaluar qué tan confiable es y finalmente sacar las respectivas conclusiones (Universidad La Rioja, 2018).

Este tipo de investigación será necesaria al momento de presentar los resultados con los datos que se han obtenido, porque permitirán comparar los resultados con el de otros autores y emitir opiniones personales conforme a los hallazgos. Además, permitirá hacer un buen análisis de la información, contrastando los resultados de otras investigaciones en donde los resultados han sido satisfactorios.

3.3. Enfoque de la investigación

De acuerdo a esta investigación se desarrollará el siguiente método:

3.3.1. Enfoque Cualitativo

El enfoque de la investigación es cualitativo, pues por medio de una entrevista se recogerá información relevante para el presente estudio por medio de las opiniones impartidas por el gerente de la empresa y sus trabajadores. En este caso la recolección de datos permitirá determinar cómo es la gestión del talento humano y la importancia de diseñar un modelo de gestión (Becerra y Campos, 2012). Al mismo tiempo con este enfoque se podrán describir los fenómenos sociales para explicar, explorar y describir el porqué de las respuestas que se obtengan de las preguntas planteadas en ambos casos. Este enfoque nos ayudará analizar, descubrir o afinar las cualidades del problema planteado (Martínez y Cardona, 2017).

3.4. Técnicas de investigación

3.4.1. Observación

Para Campos & Lule (2013), la observación es el procedimiento elemental de la ciencia, cuyo objetivo es el estudio de uno o varios fenómenos de la realidad actual, es el punto de partida para la recolección de datos para hacer un análisis más detallado de los hechos y realidades que conforman el objeto de estudio.

Bajo el contexto de este estudio, la técnica de la observación es una herramienta de la investigación cualitativa, pues mediante la observación se podrán registrar acciones antes determinados estímulos que el entrevistado pueda utilizar al momento de responder las preguntas como, por ejemplo: gestos, la atención, la postura o las ideas que manifieste, lo cual permitirá obtener información de los hechos de forma más real.

3.4.2. Entrevista

Es una técnica de con enfoque cualitativo que permite recoger datos, es considerada como una herramienta más eficaz que los cuestionarios, pues obtiene información más completa y profunda, por medio de esta se pueden aclarar las dudas con respuestas más útiles y mejor adaptadas al estudio que se esté realizando. Tiene ventajas muy favorables en los estudios descriptivos y en el diseño de instrumentos para la recogida de datos (Díaz et al., 2013). Existen varios tipos de entrevista, pero la que se propuso para el presente estudio fue la entrevista semiestructurada, pues parte de preguntas que han sido planeadas por las autoras del estudio y puede ajustarse a los entrevistados, con la ventaja de motivar a estos a aclarar ciertas dudas y reducir formalismos. Además, este tipo de entrevista es la que se suele utilizar con mayor frecuencia porque despierta más interés de los entrevistados para que expresen sus puntos de vista de forma más abierta (Folgueiras, 2008).

3.4.3. Grupo focal

Esta técnica se utiliza para obtener explicaciones, pensamientos y opiniones de un grupo de individuos y se utiliza para obtener datos cualitativos, hay quienes lo definen como una entrevista grupal en donde se utiliza la comunicación entre el investigador y los participantes, cuyo propósito es obtener información relevante y por lo general se conforma de grupos de 6 a 10 personas (Hamui y Varela, 2013). La técnica de grupo focal se utiliza en varias áreas entre ellas la investigación organizacional, en donde se suele ayudar a las empresas a solucionar varios problemas, por lo tanto, es una técnica con alta relevancia al momento de conocer las opiniones de un grupo de personas que se elegirán, para que contesten preguntas previamente diseñadas por las investigadoras (López, 2013).

Al concluir la entrevista, se evaluarán los datos recogidos, se evaluarán las opiniones y se complementará con las respuestas que se obtendrán de la entrevista al gerente de la empresa, con toda esta información se generarán nuevas ideas que ayuden a solucionar el estado actual de la misma, con respecto a la implementación de un modelo de gestión por competencias en el área de recursos humanos.

3.5.Población y muestra

3.5.1. Población

La población para realizar esta investigación es de 10 colaboradores y ante el crecimiento de la empresa se considera trabajar con todos los empleados.

Tabla 3. Cantidad de colaboradores

Año 2020
Colaboradores
10

Fuente: El palacio de la zapatilla

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

3.5.2. Muestra

Para el análisis de la investigación se considerará toda la población debido al tamaño de la misma.

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1. Entrevistas

Por medio de la tabla 2 se exponen las respuestas que fueron impartidas por la dueña de la empresa “El palacio de la Zapatilla”:

Tabla 4. Entrevista dirigida al dueño de la empresa “El palacio de la Zapatilla”

ENTREVISTA	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuántos años lleva en el mercado de repuestos mecánicos?	Se manifestó que la empresa tiene 18 años de funcionamiento
¿De qué manera se lleva el método de selección	La contratación de personal se hace por medio de referidos
¿Considera que la inclusión del área de RR. HH Fortalecerá en la competitividad del negocio?	Está de acuerdo en que un área de recursos humanos ayudaría a tener mejor distribución y manejo del personal
¿De qué manera ha manejado las actividades del departamento de RR. HH durante todos los años de funcionamiento de la empresa?	No se dispone de ninguna planificación con respecto a la administración del personal, por lo tanto, esta tarea se la hace de manera empírica
¿Cómo define y asigna las funciones de los trabajadores?	Cuando ingresa nuevo personal a la empresa se le indican cosas básicas, pero a medida que pasa el tiempo puede que salgan nuevas funciones no especificadas al comienzo
¿Cómo capacitará al personal?	Toma tiempo para explicarle a los trabajadores acerca de todas las tareas que debe hacer dentro del área, porque la mayoría de los trabajadores que se contratan no tienen experiencia laboral
Cuando el personal tiene problemas en todo ámbito, ¿A quién acuden?	Acuden con el dueño del local directamente

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

Conforme a la entrevista que se aplicó a los trabajadores de la empresa se obtuvieron diferentes opiniones y visiones acerca de la importancia que representaría para la empresa implementar un área de recursos humanos y contar con un profesional capacitado para

asesorarles frente a alguna situación que se suscite dentro de las instalaciones del local. A continuación, a manera de resumen se expone en la tabla 3 un análisis de las respuestas que se han obtenido:

Tabla 5. Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa "El paraíso de la Zapatilla"

ENTREVISTAS A TRABAJADORES DE LA EMPRESA		
N°	PREGUNTA	ANÁLISIS DE LAS RESPUESTA
1	¿A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	Todos los entrevistados acuden a la dueña de la empresa
2	¿Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	En esta pregunta se manifestaron algunas opiniones por parte de los trabajadores de la empresa, pero todas llegaron a la conclusión de que se debe contar con un departamento de recursos humanos porque a menudo no tienen muy claro quién es el responsable de ciertas tareas que se llevan a cabo dentro del local, concuerdan en el hecho de que si la organización no implementa un área de recursos humanos, ésta no tendrá un buen desarrollo productivo, no saben a quién acudir cuando la dueña del local se ausenta, porque no hay una persona a quien se deleguen la función que ella lleva a cabo. Asimismo, aseguran que el clima laboral dentro del área de trabajo no es muy bueno, pero que se debe principalmente a la falta de comunicación y a los mal entendidos que se generan dentro del área laboral, porque muchos de ellos manifestaron que a veces la dueña del local no explica bien las indicaciones.
3	Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	Todos los participantes están de acuerdo en que, al implementar el subsistema de recursos humanos, la organización obtendrá excelentes beneficios sobre todo desde el punto de vista productivo. Otros indicaron que este subsistema les ayudará a lidiar con los problemas que se han presentado debido a la poca comunicación y el deficiente clima laboral que se percibe en el área de trabajo, también se indicó que, al contar con una persona con los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo, les podrá guiar o asesorar en caso de que se presente alguna inquietud o situación dentro de la empresa. También se obtuvo la opinión de uno de los trabajadores, el cual manifestó que la implementación de un área de recursos humanos no aplica para el sector en el cual se encuentra laborando.

<p>4</p> <p>¿Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?</p>	<p>Con respecto a esta pregunta, hubo diferentes opiniones. Uno de los trabajadores indicó que fue contratada debido a su experiencia laboral en el área de repuestos, porque ha desempeñado la misma tarea en otros locales, otros indicaron que simplemente fueron asignados a una tarea sin ningún tipo de evaluación, solamente recibieron una explicación por parte de la dueña del local y de ahí se les asignó la actividad que iban a desempeñar. También dieron a conocer que al inicio se les fue asignada una sola tarea y que a medida que pasó el tiempo les fueron asignadas otras tareas adicionales a las que llevaban a cabo. Se hizo evidente la inconformidad de algunos de los trabajadores, porque mencionaron que tuvieron que ir aprendiendo en el camino cada una de las tareas a las que fueron asignados.</p>
<p>5</p> <p>¿De qué manera fue capacitado para el puesto?</p>	<p>La capacitación que han recibido los trabajadores ha sido por medio de la dueña del local en su mayoría, otros dijeron que solo fueron aprendiendo con el tiempo sin ningún tipo de ayuda o que pidieron ayuda a un compañero de la misma área para poder aprender lo que no sabían. Quienes ya tenían experiencia laboral, manifestaron que no fue necesaria la capacitación y solo una trabajadora mencionó que cuando llegó la dueña del lugar hizo un recorrido con ella para mostrarle el lugar y que su puesto le fue asignado conforme a los conocimientos que tenía y que adicional a lo que sabía la dueña del local le enseñó los conocimientos adicionales que cuenta actualmente.</p>

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

4.1.2. Guía de Observación

Respecto a la guía de observación que se obtuvo luego de aplicar las entrevistas a la dueña del local y a sus trabajadores, se pudo determinar que hay deficiencia por parte de los trabajadores en cuanto a los posibles accidentes y riesgos que se pueden suscitar dentro de las instalaciones del área laboral.

Sus conocimientos conforme a las funciones que cada uno debe llevar a cabo dentro del local son regular debido a la falta de capacitaciones que se les da a los trabajadores, aún existe desconocimiento de ciertas tareas que tienen que realizar. Este parámetro está relacionado con las habilidades de los trabajadores, en el criterio que tiene que ver con la “importancia en capacitación a la línea de negocio” se obtuvo un grado de importancia regular, esto quiere decir que la dueña del local no capacita de manera constante a sus trabajadores y por ello a veces tienen desconocimiento en cómo ciertas tareas que se les delega.

No obstante, los trabajadores han logrado ir aprendiendo poco a poco la actividad que se lleva a cabo dentro de la empresa, porque en el criterio de “conocimiento de la actividad del negocio” el grado de importancia es bueno. La mayoría aseguró tener conocimientos en la actividad que se les ha encargado, ya sea porque han aprendido por medio de la observación o porque otro compañero con más años de antigüedad les ha enseñado.

Tabla 6. Guía de observación

Criterio de evaluación	Grado de importancia				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Conocimiento de las funciones individuales		X			
Conocimiento de la actividad del negocio			X		
Importancia en capacitación a la línea de negocio		X			
Conocimiento de los accidentes y riesgos de trabajo que puedan tener de acorde a la línea de negocio	X				

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

4.1.3. Grupo focal

En la tabla 5 se analizan las respuestas que obtuvieron del grupo focal, en el cual se puede indicar que la empresa RECALRESORTES es la única que capacita a sus trabajadores cada dos semanas, en comparación con el resto de empresas que se analizaron, esta tiene más tiempo en el mercado, ya cuenta con un área de recursos humanos que se encarga de dar solución a los problemas que presentan los trabajadores en cuanto a los salarios, problemas entre los trabajadores o cualquier duda respecto al área laboral.

Cuentan con un manual en el cual se les indica a los trabajadores nuevos, las actividades que llevarán a cabo y se les da una explicación de lo que tienen que hacer. Todos los trabajadores conocen cuáles son sus beneficios laborales, a diferencia de las otras tres empresas que se entrevistaron en las cuales no se capacita al personal, tampoco cuentan con un área de recursos humanos ni tienen una guía o manual de donde los trabajadores puedan aprender o instruirse al momento de desempeñar su trabajo.

El dueño de la empresa NAVI incluso, indicó que no está dispuesto a contratar a una persona o grupo de personas que se encarguen del área de recursos humanos, porque él lo puede hacer. Esta empresa tiene 20 años en el mercado, sin embargo, con toda la experiencia que presenta su dueño, afirmó no contar con el tiempo para capacitar a su personal y también mencionó que todo trabajador contratado debe tener un conocimiento previo de las actividades que tiene que desempeñar.

A diferencia de la empresa NAVI, los dueños de las empresas Patricia Silva electricidad automotriz y FRANCAR, se mostraron más de acuerdo en contar con un área de recursos humanos en un futuro. A excepción de la empresa RECALRESORTES, los dueños del resto de empresas aseguraron que sus trabajadores acuden directamente a ellos cuando se presenta una situación.

Todos los dueños de las empresas indicaron que los trabajadores tienen conocimiento de sus beneficios laborales, excepto la empresa FRANCAR en donde se mencionó que los trabajadores de ciudadanía extranjera no tienen conocimiento de estos beneficios si no tienen legalizados sus papeles.

Tabla 7. Análisis de las respuestas proporcionadas por el grupo focal

Cuestionario para grupo focal					
N°	Pregunta	Respuesta			
		FRANCAR	PATRICIA SILVA ELECTRICIDAD AUTOMOTRIZ	NAVI	RECALRESORTES
1	¿Cuánto tiempo lleva en el mercado automotriz?	Llevan en el mercado 15 años	Llevan 11 años en el mercado	Llevan 20 años en el mercado	Tienen 33 años en el mercado
2	¿Al momento de ingresar personal al negocio, de qué manera realiza la capacitación para el puesto?	No se capacita al personal, porque según la entrevistada cada trabajador conoce qué es lo que tiene que hacer	No capacitan a los trabajadores	No se capacita a los trabajadores, ellos ya deben de tener el conocimiento para llevar a cabo la actividad a la que se les asigna	Sí se capacita a los trabajadores cada una o dos semanas, se les divide por departamentos y cada jefe de área se encarga de capacitar al personal
3	¿Cómo recluta al personal que labora en la empresa?	Se suele reclutar a los trabajadores por la recomendación de otras personas allegadas a la persona contratista	Por lo general la contratación se hace por las recomendaciones de personas del sector que tengan conocimiento en el área de ventas	Asegura no contar con el tiempo necesario para hacer una elección de su personal y por ello recurren a las recomendaciones de sus amigos o allegados	El área de recursos humanos se encarga de publicar por diferentes medios y luego se hace una selección del personal
4	¿Su personal tiene definidas las funciones a desempeñar?	No se tiene una guía o un manual de las funciones que deben desempeñar los trabajadores, porque ellos conocen lo que se debe hacer	Cuando ingresan sin ningún nivel de conocimiento se les manifiesta la tarea que llevarán a cabo	Sí se les explica el trabajo que deben desempeñar y se los contrata por las iniciativas de trabajar que poseen	Poseen un manual de funciones en donde se detallan las actividades que llevará a cabo. Además, se les explica qué actividad van a desempeñar

5	¿Su personal tiene conocimientos sobre los beneficios al colaborador?	Los trabajadores que son de ciudadanía ecuatoriana conocen sus beneficios por cuenta propia, pero las personas que son de ciudadanía extranjera no tienen acceso a estos beneficios porque en su mayoría no tienen documentos legalizados	Los trabajadores tienen claros sus beneficios laborales	Sí conocen sus beneficios laborales	Todos los trabajadores independientemente de su ciudadanía conocen sus beneficios laborales
6	¿Cuándo los colaboradores tienen una observación sobre su salario, a quien acude?	A la única persona que se puede acudir es al dueño del negocio que en este caso es la máxima autoridad de la empresa	Se le comunica directamente a la dueña del local	Se comunican con el dueño del local	El departamento de recursos humanos es quien se encarga de llevar más control de estas situaciones, por ejemplo: pago de salarios, problemas entre compañeros de trabajo, aclaración de dudas y si se presenta algún problema se busca la forma de solucionarlo
7	En caso de expansión del negocio contemplaría la idea de implementar el área de RRHH	Consideran implementar un área de recursos humanos solamente si el negocio se expande	Si se diera la oportunidad sí se implementaría el área de recursos humanos	No está dispuesto a contratar a personal capacitado para gestionar el área de recursos humanos porque asegura que lo puede hacer él mismo	Ya disponen de un área de recursos humanos

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

PROPUESTA

Sistema de gestión del talento humano de la empresa “El Palacio de la Zapatilla” de la ciudad Guayaquil

Introducción

La forma de hacer negocios en la actualidad conlleva a las empresas a buscar mejor rentabilidad dentro de sus instalaciones, muchas buscan abaratar costos obteniendo grandes beneficios; otros buscan mejorar su productividad. Si se combinan ambas cosas, el crecimiento de la empresa sería mucho más rápido, no obstante, no todas las empresas tienen el conocimiento para buscar estrategias que les permita alcanzar esta meta (Bergera, 2013, p. 6).

La empresa “El Palacio de la Zapatilla” tiene 18 años de funcionamiento en el mercado, sin embargo, aún no cuenta con un área de Recursos Humanos en sus instalaciones, aunque su dueño es consciente de que es necesario implementar esta área. Por medio de este estudio se ha elaborado una propuesta con un modelo de Gestión que podría implementar la empresa, tomando en cuenta cada uno de los hallazgos que se registraron en el apartado de resultados del presente trabajo y por medio de búsqueda bibliográfica de los procesos que se tienen que mejorar.

En este trabajo se han determinado las principales funciones que actualmente realizan en la empresa “El Palacio de la Zapatilla”, sin embargo, se puede deducir que cada área conoce cuáles son sus funciones, pero en base a un análisis más detallado se ha podido evidenciar que muchas veces el estrés, el clima laboral, el desconocimiento de ciertas tareas y la carga laboral está perjudicando seriamente la comunicación y la productividad de la empresa. Por lo tanto, el objetivo de la presente propuesta es elaborar un sistema de gestión por competencia en el área de recursos humanos de la empresa para el mejoramiento de la productividad y el clima laboral dentro de las instalaciones.

Justificación

Una de las razones por las cuales se ha planteado esta propuesta es por el hecho de que en la empresa “El Palacio de la Zapatilla” no existe actualmente un sistema de gestión por competencia en el área de recursos humanos, en donde se especifiquen las tareas específicas de cada uno de los trabajadores, razón por la que cada uno de ellos se ha visto en la obligación de ir aprendiendo de manera empírica o recibiendo la ayuda de compañeros del trabajo.

Propuesta de la estructura organizacional de la empresa

En la figura 14 se plantea un modelo de la estructura organizacional de la empresa, en esta se propone implementar un área de sistemas en donde se disponga de un área de recursos humanos, porque actualmente la empresa no cuenta con esta sección en sus instalaciones. Las áreas restantes que aparecen en la jerarquización ya existen, pero debe haber mejor organización de cada uno de los procesos que se lleven a cabo en cada una de las áreas.

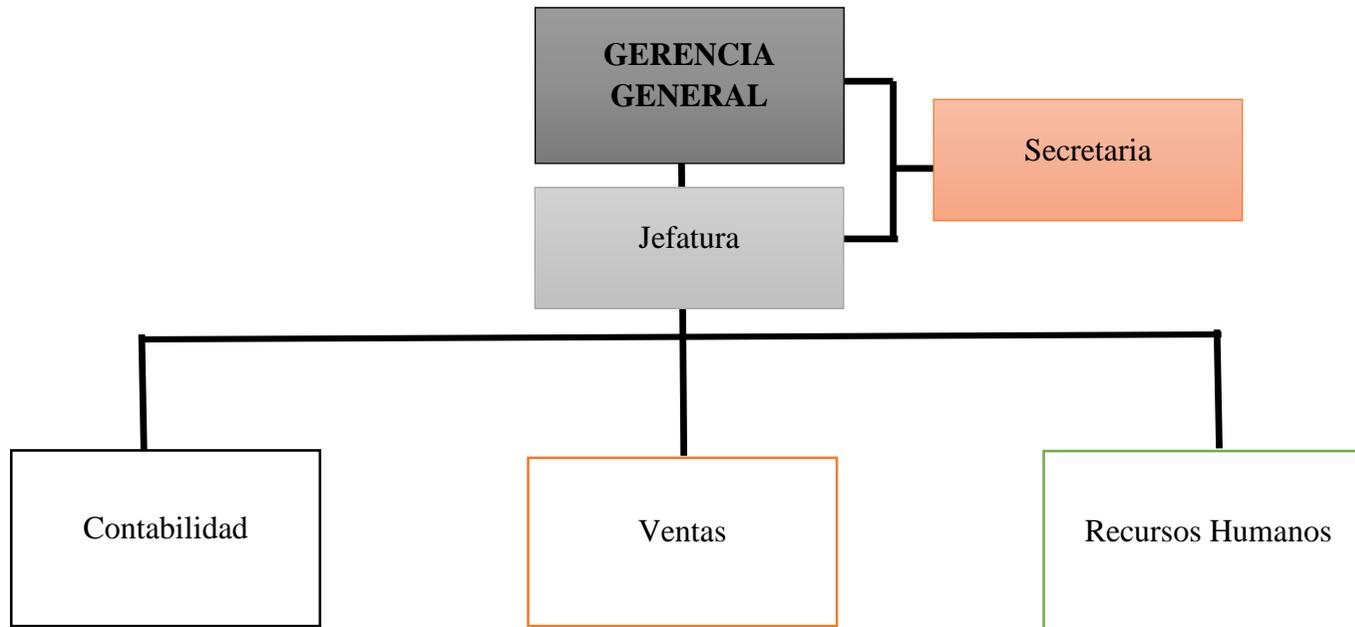


Figura 14. Propuesta de jerarquización de la empresa "El Palacio de la Zapatilla"

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

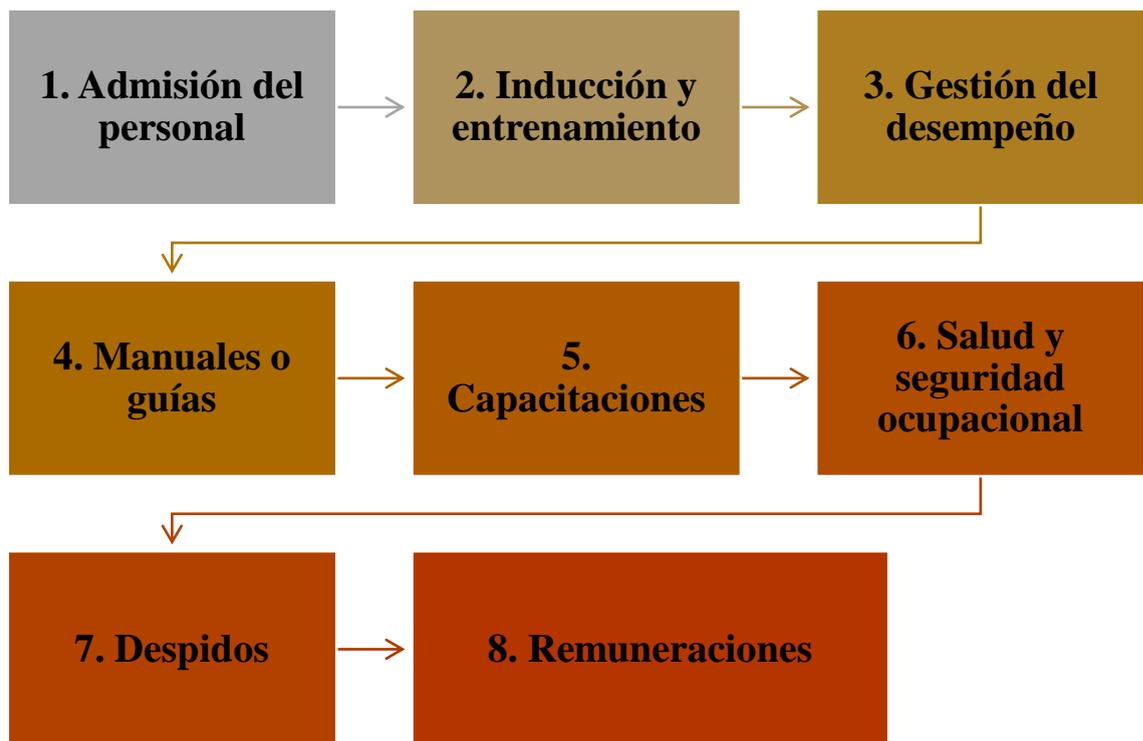


Figura 15. Fases del área de recursos humanos

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

Procesos y procedimientos del departamento de talento humano

Admisión del personal: La fase de admisión se llevará a cabo para el reclutamiento de personal, con la finalidad de contratar al personal idóneo para el puesto. En esta fase se hará una selección de currículum de personal que aplique para el puesto que se está solicitando, por medio de un correo electrónico que deberá tener la empresa en un tiempo determinado que puede ser de aproximadamente una semana.

Una vez terminada la semana, se hará una preselección del personal que cumpla con los requisitos que se han solicitado, se comunica al departamento de administración y se convoca al personal que ha sido preseleccionado.

Inducción y entrenamiento: Después de la preselección se procederá a hacer la selección del personal que más se haya ajustado a los requisitos que se han solicitado cumpliendo con más del 80% de los participantes que tengan su hoja de vida conforme a lo que se ha solicitado. Dependiendo del número de empleados que se requiera, la empresa tendrá que escoger un máximo de empleados que serán sometidos a un proceso de inducción y entrenamiento.

Inducción: En esta fase se les imparte todos los conocimientos que los trabajadores necesitan conforme a cada una de las áreas, para ello la empresa tendrá que disponer de un equipo de trabajo que se encargará de transmitir los conocimientos.

Reclutamiento: En esta fase, se escogerá a los trabajadores que hayan mostrado una buena predisposición y que demuestren dominio de conocimientos teóricos y prácticos. Para cumplir con esta función, el jefe del área debe comunicar al gerente administrativo de la empresa, para indicar que la vacante ya está cubierta por uno de los trabajadores. Este tendrá que comunicarle al jefe de recursos humanos con una solicitud para constatar el perfil del puesto y remuneración.

Se elaborará un informe al jefe de área y gerencia para revisar la información y finalmente el jefe del área de talento humano escogerá al candidato más apto para el puesto y se pondrá en contacto con este para que se acerque a la empresa a entregar los respectivos documentos para completar la fase y proceder a su contratación.

Gestión del desempeño: En esta fase se determinará qué tarea específica llevará a cabo el trabajador dentro de la empresa, esto con el objetivo de promover el talento y las habilidades de los empleados con el uso de herramientas necesarias para la actividad que tienen que realizar. Es importante que la empresa considere este punto porque se notará una mejoría en la comunicación entre el gerente de la organización y el desarrollo del personal, tras facilitarles una constante formación y que éstos entiendan cuáles son los objetivos y metas de cada área de trabajo.

Una vez que la empresa establezca este punto será necesario hacer también un seguimiento analizando las tareas que el trabajador ha llevado a cabo, su progreso dentro de su área de trabajo y su crecimiento personal. Es recomendable que este punto se haga cada tres meses, porque el seguimiento debe ser constante para poder el nivel de evolución de la persona.

Usar la comunicación de forma estratégica

En esta fase una manera de mejorar la comunicación entre los trabajadores es por medio de convivencias o retiros en donde los trabajadores puedan afianzar los lazos de amistad con sus compañeros de trabajo y jefes de área. Las actividades recreacionales mejoran la comunicación dentro de un grupo de personas

Programas de conciliación entre la vida familiar y personal

La organización deberá trabajar según lo establecido por la ley ecuatoriana que demanda un total de 8 horas diarias, esto con el fin de que el trabajador tenga la oportunidad de compartir con su familia y resolver situaciones personales.

Facilitar la desconexión

Destinar horarios de descanso dentro de la empresa es otra estrategia que ha tenido buenos resultados, en este tiempo la empresa puede implementar un área de cafetería, por ejemplo, donde los trabajadores tengan la oportunidad de disfrutar de un café antes de reincorporarse a sus actividades rutinarias.

Ayudar al trabajador a explotar nuevas facetas

Se pueden destinar unos dos meses para dictar talleres de actividades relacionadas con el trabajo que los empleados llevan a cabo en las diferentes de las áreas de la empresa por ejemplo: en el área informática se le puede dictar un taller de uso de las herramientas Microsoft a los empleados.

Considerar la opinión de los empleados

La organización puede hacer encuestas a sus trabajadores para conocer sus opiniones respecto al nivel de satisfacción de sus empleados. Este tip servirá para que la empresa tome medidas al respecto y el clima laboral de las distintas áreas mejore día a día.

Establecer metas realistas

Los empleados deben saber hacia qué objetivos enfocar su trabajo, así como las tareas específicas que deben desempeñar dentro de su área de trabajo, para alcanzar las metas que la empresa haya propuesto

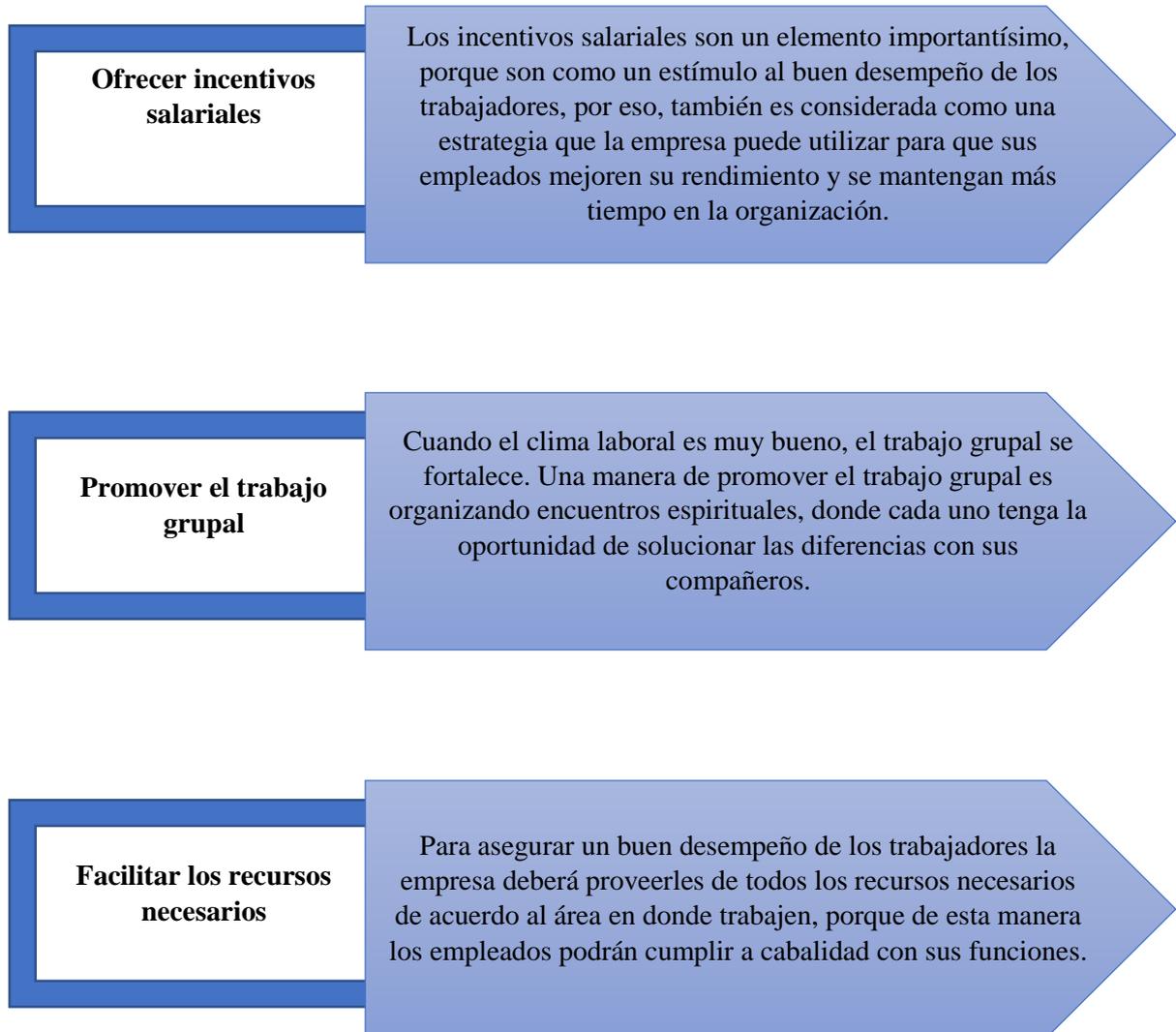


Figura 16. Estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Manuales o guías: La guía o manual del empleado es una herramienta útil para desarrollar una cultura positiva y formar personas más comprometidas dentro de la empresa. Por tales motivos, la organización debe asegurarse que sus trabajadores tengan un manual de las metas y objetivos de la empresa, como también una guía o manual de procedimientos en donde ellos encuentren bien especificados los procesos y operaciones que se deben llevar a cabo en du área de trabajo.

En la figura 16 se pueden visualizar los elementos que debe tener un manual enfocado a la buena convivencia laboral con recomendaciones y lineamientos que el trabajador debe cumplir.

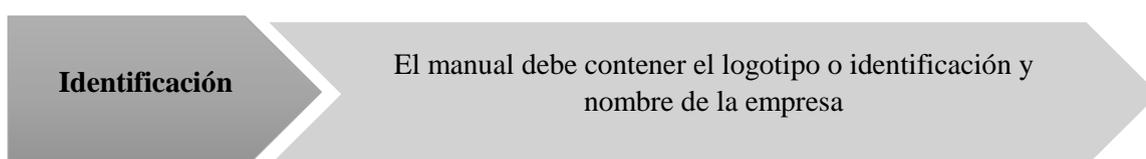


Figura 16. Lineamientos que el trabajador debe cumplir

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Respecto al manual de procedimientos, en la figura 17 se puede ver que el contenido de éste debe tener al menos 10 elementos donde se especifique información relevante para la empresa, para el área de trabajo y para el trabajador. Este manual será útil sobre todo para los trabajadores nuevos que ingresen a la empresa, hasta que logren familiarizarse y llevar a cabo sus actividades sin necesidad de recurrir al manual.

También será útil en caso de que el jefe de área se ausente por diferentes circunstancias, es más recomendable que el manual contenga gráficos y figuras para facilitar el entendimiento de su contenido.



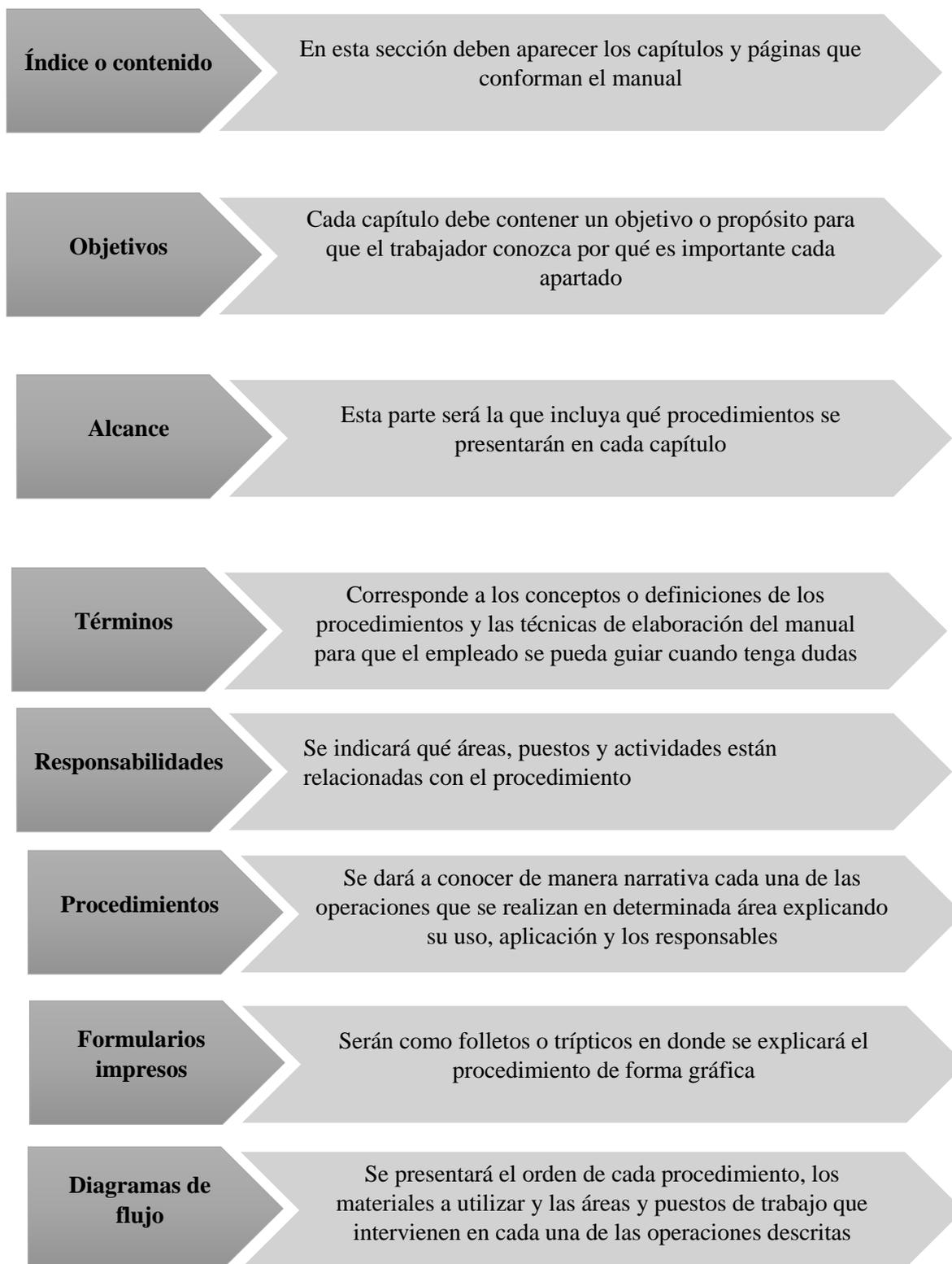


Figura 17. Partes del manual para trabajadores

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Capacitaciones: Las capacitaciones estarán dirigidas a todo el personal del área, para lo cual, la organización deberá destinar una parte económica para contratar a personal externo y con bastos conocimientos. En el contexto local, las empresas deben tener personal calificado y productivo para realizar cada una de las operaciones porque estas actividades aseguran la competitividad de la empresa, en la productividad, calidad de servicio, uso de maquinaria y un plan de proyectos apoyados por el gerente de la organización.

Para conocer los temas que los trabajadores necesitan para ser capacitados, se hará primero una entrevista o una encuesta para recoger información conforme al puesto del empleado. Una vez que se tenga los temas en los cuales se debe capacitar al trabajador, se procede a contratar a un técnico externo y capacitado en el área, el mismo que realizará preguntas técnicas dirigidas al desempeño, las actitudes, conocimientos y habilidades personales.



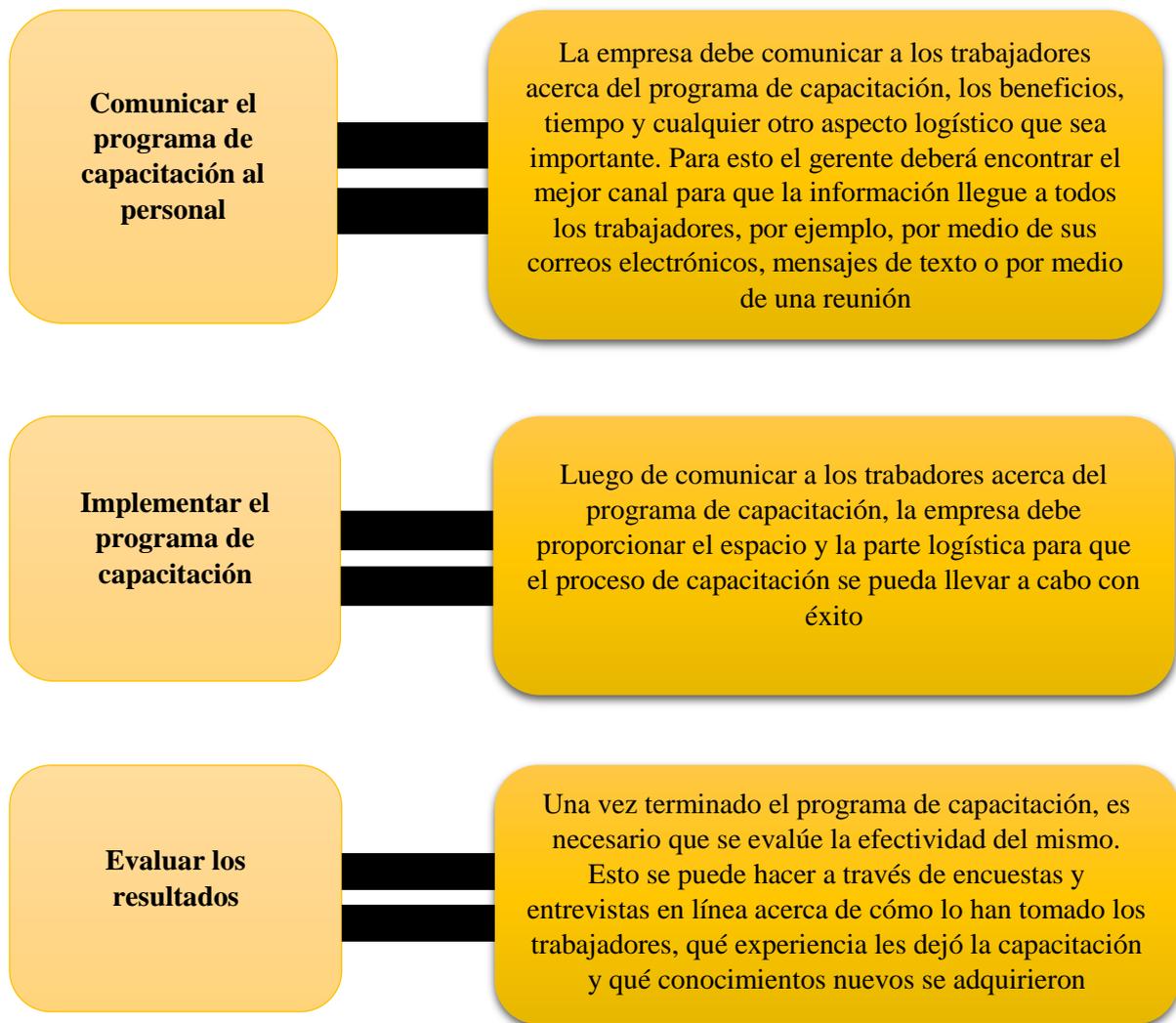


Figura 18. Pasos para llevar a cabo un programa de capacitaciones

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Salud y seguridad ocupacional

En toda empresa es necesario que se implemente un programa de salud y seguridad ocupacional para evitar futuros accidentes o lesiones dentro del área de trabajo, en este caso la empresa “El Palacio de la Zapatilla” no cuenta hasta ahora con este tipo de programas, por lo tanto, es conveniente que a futuro se opte por contratar personal externo a la empresa para dictar talleres a los trabajadores en general.

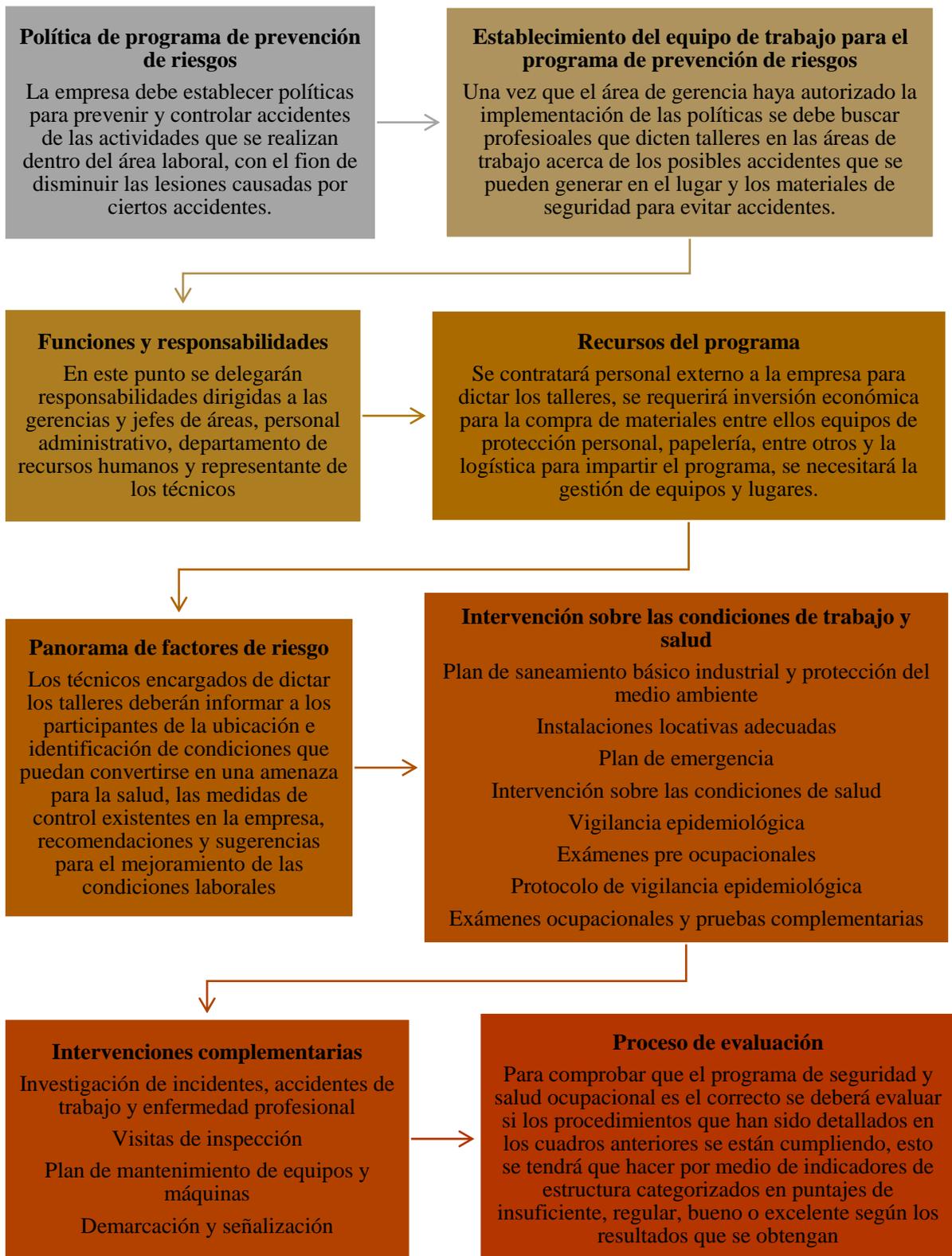


Figura 19. Implementación de un programa de salud y seguridad ocupacional en la empresa "El palacio de la Zapatilla"

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Despidos: A menudo el tema de despidos de los empleados es un tema complicado y difícil para los jefes de área y la empresa. Por eso a continuación, se da a conocer de qué manera se debe proceder al momento de cesar las funciones de un empleado que no ha cumplido a cabalidad sus tareas.

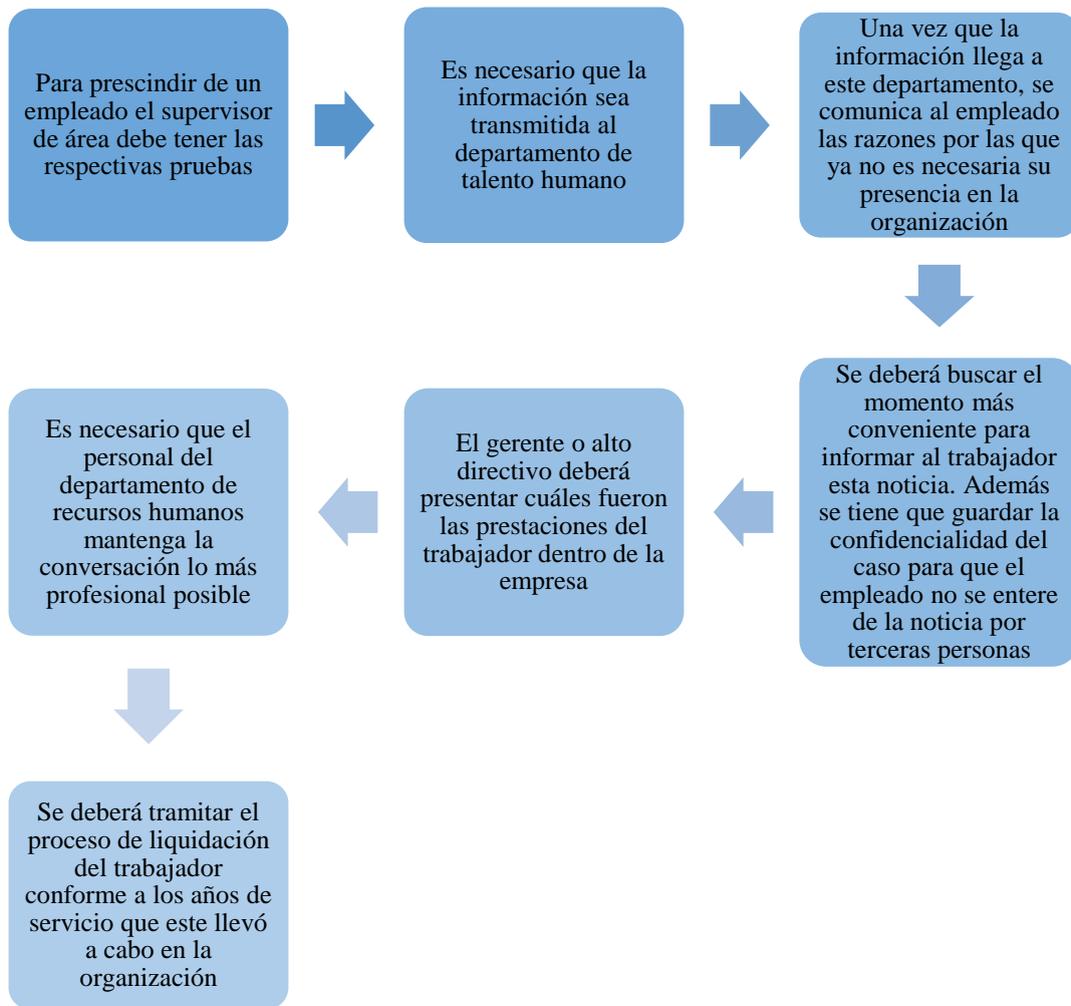


Figura 20. Pasos para gestionar los despidos en la empresa.

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021)

Remuneraciones

La política salarial de la empresa deberá contemplar el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos conforme al desempeño de los empleados, la oportunidad de crecer y la estabilidad de la organización. En este caso, la empresa llevará a cabo el proceso de remuneraciones conforme a la competencia y la

actividad que desempeñe cada trabajador, de manera que el empleado gane por lo que sabe hacer.

Para este punto el departamento de talento humano deberá proceder de la siguiente manera:

- Entregar las listas de trabajadores que faltaron con las respectivas evidencias.
- Elaboración de un informe en donde se procese la información obtenida para poder calcular el salario que recibirá el empleado.
- Generar la planilla del IESS para presentar un reporte de pago de nómina al jefe del área de Talento Humano.
- Revisión y análisis del informe general para ser aprobado y una vez aprobado se reporta al jefe de finanzas para registrar el pago.
- El jefe de finanzas recibirá el reporte de pago para su posterior aprobación, si este se aprueba enseguida se procede al pago de salarios a los trabajadores. En caso de no aprobarse, se remite el reporte al asistente de Talento Humano para verificar si existen anomalías.
- En caso de no presentar ningún error, el jefe de finanzas autoriza una orden de pago para el departamento contable.
- El área de contabilidad realizará los pagos de salarios, planillas del IESS e impuestos SRI.
- El departamento de contabilidad emitirá al asistente de Talento Humano, los respectivos comprobantes de pagos.
- El asistente del área de contabilidad recibirá estos comprobantes de pagos e imprimirá los roles de pago para entregar a los empleados una vez que sean firmados por cada uno.

Tabla 8. Propuesta salarial de la empresa "El Palacio de la Zapatilla"

Estructura salarial			
Escala	Cantidad de personal	Sueldos	Total
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Jefe	1	\$ 750.00	\$ 750.00
secretaria	1	\$ 425.00	\$ 425.00
Contador	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Administrador	3	\$ 450.00	\$ 1,350.00
Vendedor	3	\$ 425.00	\$ 1,275.00
Asistente de R.R.H.H	1	\$ 425.00	\$ 425.00
Total	11	\$ 4,075.00	\$ 5,825.00

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

A diferencia de la nómina actual que posee la empresa, se propone incrementar 1 persona a la plantilla y estructurar los cargos.

Tabla 9. Cuadro comparativo del costo al empleador de la empresa "El Palacio de la Zapatilla"

Cargo	Nómina actual							Cargo	Nómina propuesta							
	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte al less	Fondos de reserva	Total, Ingreso		Sueldos	Décimo Tercero	Bonificación	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte al less	Fondos de reserva	Total
Vendedor - secretaria	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 44.60	\$ 33.32	\$ 529.03	Gerente	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ -	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 109.35	\$ 74.97	\$ 1,271.82
Vendedor- administrador	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 1.39	\$ 20.83	\$ 60.75	\$ 41.65	\$ 666.29	Jefe	\$ 750.00	\$ 62.50	\$ -	\$ 62.50	\$ 31.25	\$ 91.13	\$ 62.48	\$ 1,059.85
Vendedor	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 533.03	secretaria	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ -	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 51.64	\$ 35.40	\$ 600.58
Contadora - vendedor	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 1.94	\$ 29.17	\$ 85.05	\$ 58.31	\$ 932.80	Contador	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ -	\$ 58.33	\$ 29.17	\$ 85.05	\$ 58.31	\$ 989.19
Vendedor - repartidor	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 533.03	Administrador	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 100.00	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 54.68	\$ 37.49	\$ 735.91
Mensajero- encargado de limpieza	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 533.03	Administrador	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 100.00	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 54.68	\$ 37.49	\$ 735.91
Vendedor- administrador	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 1.39	\$ 20.83	\$ 60.75	\$ 41.65	\$ 666.29	Administrador	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 100.00	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 54.68	\$ 37.49	\$ 735.91
Vendedor	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 533.03	Vendedor	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 100.00	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 51.64	\$ 35.40	\$ 700.58
Motorista	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 1.11	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 533.03	Vendedor	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 100.00	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 51.64	\$ 35.40	\$ 700.58
Vendedor- administrador	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 1.39	\$ 20.83	\$ 60.75	\$ 41.65	\$ 666.29	Vendedor	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 100.00	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 51.64	\$ 35.40	\$ 700.58
								Asistente de R.R.H.H	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ -	\$ 35.42	\$ 17.71	\$ 51.64	\$ 35.40	\$ 600.58
TOTAL	\$ 4,600.00	\$ 383.33	\$ 12.78	\$ 191.67	\$ 554.90	\$ 383.18	\$ 6,125.86	TOTAL	\$ 5,825.00	\$ 485.42	\$ 600.00	\$ 485.42	\$ 242.71	\$ 707.74	\$ 485.22	\$ 8,831.50

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

Cabe indicar que el valor por la bonificación para el personal de ventas es bajo cumplimiento de objetivos propuestos

En el cuadro comparativo se evidencia una diferencia de \$2,705.64 entre la nómina actual y la propuesta.

A pesar que el valor de la propuesta es mayor, es necesario para el buen funcionamiento de la empresa y así pueda incrementar su rentabilidad y de la misma manera abaratar costos que ocasionaban los mismos.

Indicadores de medición de los procesos de gestión de Talento Humano

Tabla 10. Indicadores de medición

Proceso	Indicador
Proceso de admisión de personal	Con este proceso se pretende escoger al personal idóneo para el puesto que se quiere cubrir en la empresa, difundiendo información de los requisitos por medios virtuales y electrónicos para captar la atención de quienes quieran formar parte de la organización
Proceso de inducción y entrenamiento	Escoger un determinado número de personas conforme a sus hojas de vida para la transferencia de conocimientos dependiendo las áreas y dependiendo la predisposición y el dominio de los contenidos teóricos que estos reciban en el tiempo que dure este proceso
Proceso de gestión del desempeño	Asignar la tarea específica que cada trabajador llevará a cabo dentro de la empresa, conforme a sus habilidades y capacidades para aumentar la competitividad y el crecimiento personal del empleado
Proceso de manuales y guías para los trabajadores	Facilitar el entendimiento de los procedimientos que se realiza en cada área de trabajo para que los trabajadores, sobre todo los que se incorporan a la empresa puedan disponer de una herramienta a la cual puedan acudir cuando tengan dudas o cuando su jefe de área por distintas circunstancias no esté presente
Proceso de capacitaciones	Instruir a los trabadores dentro de su área específica para la captación de nuevos conocimientos o para la retroalimentación de conocimientos adquiridos a lo largo de su experiencia laboral. Lograr que los conocimientos adquiridos durante este proceso sean puestos en práctica por los empleados de la empresa

Proceso de salud y seguridad ocupacional	Evitar futuros accidentes y lesiones severas en la salud de los trabajadores. Promover la seguridad de los trabajadores dentro del área laboral y el uso de material de seguridad para la prevención de incidentes
Proceso de despidos	Gestionar los despidos de los empleados desde el área de talento humano
Proceso de remuneraciones	Gestionar de manera eficiente los salarios de los trabajadores en un tiempo determinado para que estos puedan recibir sus sueldos a tiempo y de manera progresiva Generar un ambiente de comunicación entre el departamento de finanzas y el departamento de talento humano para la autorización de salarios, bonos, incentivos y beneficios a tiempo

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

Perfil de cargos conjunto con las competencias

Para este apartado se ha elaborado una figura ilustrativa para explicar de qué manera la empresa puede diseñar el perfil de cargos conjunto con las competencias de sus trabajadores. Este esquema se elaboró con el fin de que la empresa logre reconocer qué capacidades poseen sus trabajadores y la manera en la que pueden distribuir los puestos de trabajo basándose en estas capacidades, con ella la empresa será mucho más competitiva y estará mejor organizada en lo que respecta al proceso de selección, inducción, gestión del desempeño, capacitaciones, etc.

Ramos	Cantidad	Costo unitario	Total
Admisión del personal			
Suministro de oficina	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Total		\$ 30.00	\$ 120.00
Inducción y entrenamiento			
Suministro de oficina	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Total		\$ 30.00	\$ 120.00
Gestión del desempeño			
Suministro de cafetería	4	\$ 35.00	\$ 140.00
Suministro de oficina	4	\$ 35.00	\$ 140.00
Total		\$ 70.00	\$ 280.00
Manuales y guías			
Guías	50	\$ 2.00	\$ 100.00
Total		\$ 2.00	\$ 100.00
Seguridad Industrial			
Equipos de protección	66	\$ 3.00	\$ 198.00
Señaleticas	10	\$ 95.00	\$ 950.00
Extintor	3	\$ 48.00	\$ 144.00
Luces de emergencia	2	\$ 18.00	\$ 36.00
Consultoría	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Total		\$ 664.00	\$ 2,328.00
Capacitación			
Servicio al cliente		\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Automotriz		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Integración		\$ 900.00	\$ 900.00
Total		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Despidos art 188			
Motorista		\$ 400.00	\$ 1,200.00
Mensajero		\$ 400.00	\$ 1,600.00
Total			
Remuneraciones			
Asistente de Talento Humano	12	\$ 600.58	\$ 7,206.96
Total		\$ 600.58	\$ 7,206.96
Muebles de oficina			
Escritorio	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Silla	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Total		\$ 170.00	\$ 170.00
Suministro de oficina			
Suministro	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Impresora	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Total		\$ 130.00	\$ 220.00
Total		\$ 4,696.58	\$ 13,544.96

Figura 21. Costos de implementación del área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

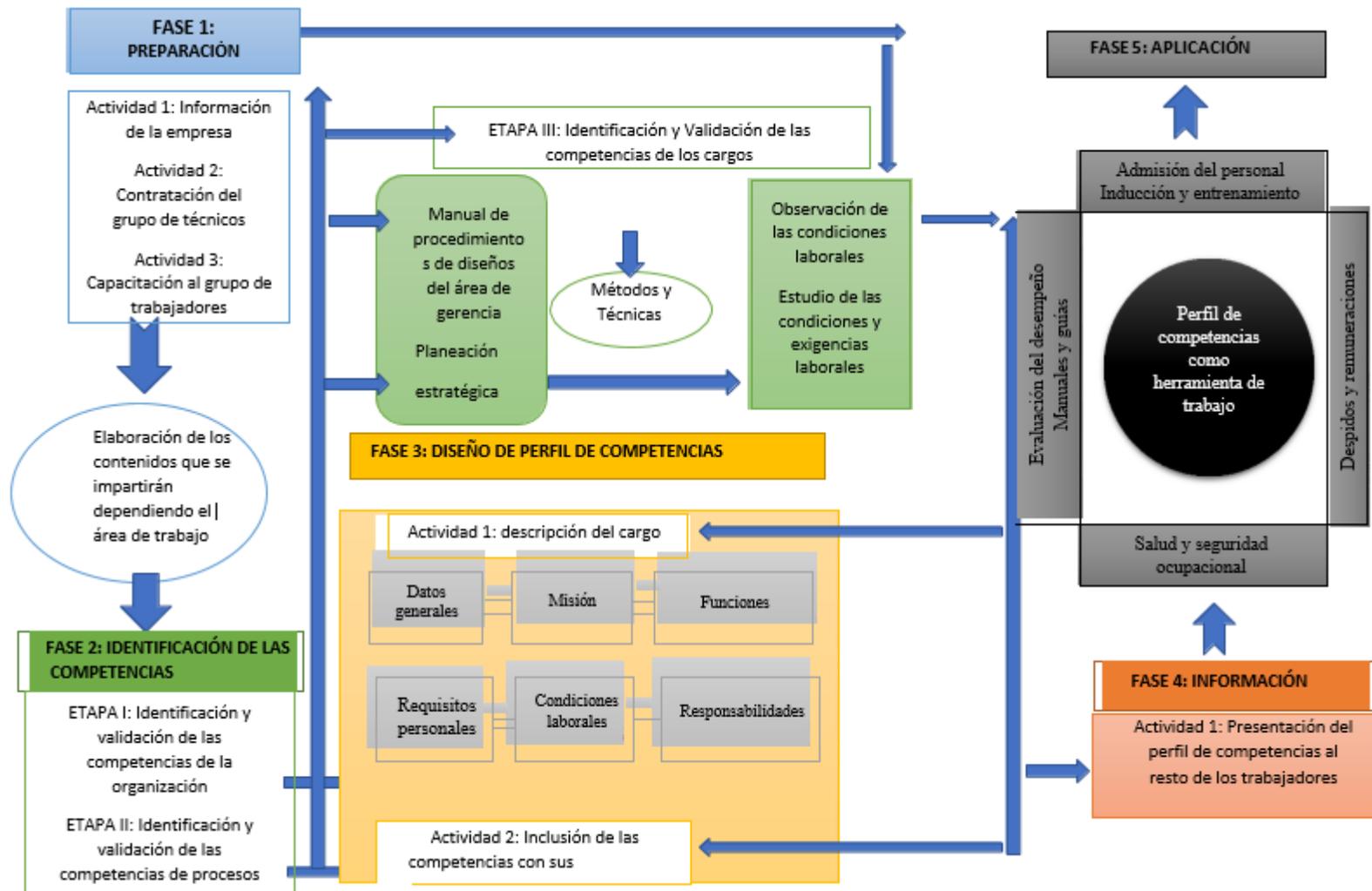


Figura 22. Fases para diseñar el perfil de cargos conjunto con las competencias.

Elaborado por: Herrera y Nuñez (2021).

Elaboración de perfiles finales

Una vez establecido el organigrama de cómo la empresa llevará a cabo el proceso de perfiles conjuntos por competencias, se tomarán en cuenta las conductas y actividades de cada cargo que se establecerá de forma definitiva a cada trabajador. Para la presente propuesta se han tomado en cuenta las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, conforme al cargo que desempeñan.

Una vez determinado el perfil de cada trabajador, el área de talento humano deberá elaborar un informe que será enviado a cada jefe de área de trabajo de la empresa para su respectivo análisis. Después de validar los perfiles, conforme a las necesidades de cada área, se harán las respectivas correcciones de ser posible, y finalmente se procederá a aplicar el perfil de cargos por competencia en la organización

4.2. Competencias

Tabla 11. Competencias de los trabajadores

<i>Competencias genéricas</i>				
Autocontrol				
Compromiso/Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<i>Competencias específicas</i>	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D

Autoconciencia				
Cooperación				
Comunicación				
Habilidades analíticas				
Pensamiento de orden y claridad				

Elaborado por: Herrera y Núñez (2021).

CONCLUSIONES

- Conforme a los hallazgos obtenidos en las entrevistas, grupo focal y guía de observación se constató que la empresa “El palacio de la Zapatilla” no cuenta con una adecuada selección de personal, no existe una planeación que promueva el desempeño del personal, las funciones y tareas que ejecutan los trabajadores no se ha hecho en función de una asignación de función conforme a sus perfiles, la empresa no capacita a sus empleados, no se maneja un buen clima laboral, no se tiene un programa de riesgos laborales y accidentes laborales y finalmente aún no se ha implementado un área de recursos humanos.
- Los principales problemas generados en la empresa fueron: falta de comunicación entre el gerente y los trabajadores de la empresa, falta de capacitaciones a los trabajadores, presión laboral, falta de comunicación entre los trabajadores y poca planificación en cuanto a las tareas específicas que cada trabajador debe llevar a cabo.
- Al no contar con un área de recursos humanos no es posible determinar las capacidades y habilidades específicas de cada trabajador respecto a su área de trabajo, por tales razones, se ha elaborado una propuesta que le permita a la empresa implementar ciertos programas que contribuyan a la identificación de las capacidades en sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que toda empresa ya sea mediana o pequeña o grande cuente con un departamento de recursos humanos porque de esta manera se logra identificar las capacidades y habilidades de los trabajadores al crecimiento personal del empleado, deben tener un programa de capacitaciones que se imparta cada cierto tiempo a los trabajadores para fortalecer sus capacidades, además de debe contar con profesionales que impartan programas de riesgos y accidentes laborales.
- Debe haber más seguimiento por parte de las autoridades competentes, para asegurarse de que las empresas cuenten con un área de recursos humanos, no solo por los beneficios que las empresas pueden obtener sino también por los derechos de cada uno de sus trabajadores.
- Toda empresa debe contar con un organigrama que describa el proceso de perfiles por competencia, el cual puede estar elaborado en base a sus conductas y actividades frente a cada cargo de trabajo. Mediante la propuesta del presente trabajo se ha dado a conocer un posible modelo a seguir por parte de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, J. (2020). *Manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil* [Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3526>
- Andrade, C. (2006). *Sistema de gestión del recurso humano: Metodología de competencias* [Universidad de La Sabana]. <https://core.ac.uk/download/pdf/47068543.pdf>
- Araujo, A. (2015). *Diseño de un modelo gerencial de gestión del talento humano para una Pyme en el norte de la ciudad de Quito caso: Autorepuestos Dhelytre y Car Shopping S.A* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos* (Vol. 1) [Universidad de Chile]. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria MBecerra FCampos.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria_MBecerra_FCampos.pdf?sequence=1)
- Bergera, F. (2013). Gestión de los recursos humanos en empresas automotrices [Universidad Nacional de Cuyo]. In *Universidad Nacional de*. http://www.ehu.eus/documents/1393006/1446455/Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf
- Campos, G., & Lule, N. (2013). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45–60. <https://doi.org/10.37646/xihmai.v7i13.202>
- Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Económicas CUC*, 30(30), 1–14. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1200>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. <https://doi.org/10.1109/IAEAC.2017.8054186>
- Dulzaides, M., & Molina, M. (2004). Análisis documental y de información: Dos componentes

de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1–4. <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>

Escobar, R. (2009). Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de las normas ISO 9000. *XV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 1–11. http://www.aab.es/pdfs/jba15/21-Las_competencias_y_su_gestion.pdf

Florez, L. (2013a). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy* [Universidad Militar Nueva Granada]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo_Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El modelo de gestión por,para las organizaciones en la](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo_Importancia_del_modelo_de_gestion_por_competencias_para_la_gerencia_de_hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,para%20las%20organizaciones%20en%20la)

Florez, L. (2013b). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. 1–29.

Folgueiras, P. (2008). A entrevista. *Educacao e Pesquisa*, 1–11. <https://doi.org/10.2307/j.ctv7fmfjk.12>

García, Y., Reyes, L., & Carballo, J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV(2), 1–9. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83–106. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Gómez, E., Navas, F., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158–163. <https://doi.org/10.1016/j.spinee.2017.04.017>

Goyeneche, S. (2017). *Diseño de estrategias de gestión de talento humano para las microempresas del Municipio de Socha* [Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2250/1/TGT-792.pdf>

Guevara, P., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación - acción). *Recimundo*, 3,

163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales Investigación en Educación Médica. *Inv Ed Med*, 2(1), 55–60. www.elsevier.com.mx

Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional* (Vol. 3) [Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>

Lago, G., & Nadruz, P. (2012). Gestión por competencias : Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *Unidad Académica: Administración, Facultad de Ciencias Económicas - UDELAR*, 1–29. http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion por competencias.pdf

López, A. (2013). La Entrevista y los grupos focales. *Centro de Investigaciones Educativas*, 30. http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo_focal.pdf http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf

Lora, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Machado, L., Morales, T., & Chávez, L. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89–93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

Maldonado, E. (2021). Los beneficios de la Evaluación de Competencias Laborales. *MG Certifica*. <https://www.mgcertifica.cl/blog/beneficios-evaluacion-competencias-laborales>

Martínez, A., Espeleta, M., & Estefen, O. (2015). ABC de la normalización de competencias laborales. *SENA*. http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion por competencias.pdf

- Martínez, J., & Cardona, L. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa multimasivos LTDA.* [Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5427/1/DDMIIND66.pdf>
- Mendez, J. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales* [Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA_IMPORTANCIA_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_LA_CONSECUCION_DE_LOS_OBJETIVOS_ORGANIZACIONALES.pdf?sequence=1
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Redalyc*, 20(16), 20. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 1–26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Sistema Institucional de Investigación de Unitec*, 2(1), 9–39. <file:///C:/Users/Pame Fernandez/Downloads/Dialnet-GeneralidadesAcercaDeLasTecnicasDeInvestigacionCua-4942053.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Torres, C. (2008). *Gestión por competencias del recurso humano como herramienta efectiva para enfrentar los nuevos retos de los TLC* [Escuela Politécnica del Ejército]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/2104/T-ESPE-017790.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad La Rioja. (2018). Investigación Bibliográfica. *Seminario: Introducción a La Metodología de Investigación*, 8–11. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Universidad Del Valle*, 31–55.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1200>

Zamora, L. (2015). *Evolución de la gestión de talento humano "Caso la empresa pública municipal de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento de Cuenca - Etapa EP* [Universidad de Azuay].
<http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>

ANEXOS

Anexo 1

Balance de situación consolidado vertical

PALACIO DE LA ZAPATILLA
BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2020

ACTIVO	<u>2020</u>	<u>%</u>	<u>2019</u>	<u>%</u>
Activo Corriente				
Efectivo	255	0,07%	680	0,15%
Bancos	1.200	0,31%	3.680	0,83%
Crédito Tributario IVA	9	0,00%	3.072	0,70%
Crédito Tributario IR	1.859	0,48%	1.182	0,27%
Inventario	95.201	24,40%	141.059	31,93%
Total Activo Corriente	98.524		149.673	
Activo No Corriente				
Edificio	290.453	74,45%	290.453	65,75%
Muebles y enseres	2.300	0,59%	2.300	0,52%
Equipos de computación	1.120	0,29%	1.120	0,25%
(-) Depreciación	(2.241)	-0,57%	(1.787)	-0,40%
Total Activo No Corriente	291.632		292.086	
TOTAL ACTIVO	390.156		441.758	
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Obligaciones por Pagar	50.198	12,88%	59.198	13,40%
Proveedores	99.800	25,60%	98.330	22,26%
Cuentas por pagar SRI	1.200	0,31%	1.670	0,38%
Cuenta por pagar IESS	18.378	4,71%	1.980	0,45%
Total Pasivo Corriente	169.575		161.178	
Pasivo No Corriente				
Hipoteca por pagar	190.000	48,74%	250.000	56,59%
Total Pasivo No Corriente	190.000		250.000	
TOTAL PASIVO	359.575		411.178	
PATRIMONIO				
Capital	28.400	7,29%	28.400	6,43%
Pérdida/Utilidad del período	(325)	0,08%	1.962	0,44%
Utilidades Acumuladas	2.181	0,56%	2.181	0,49%
TOTAL PATRIMONIO	30.256		32.542	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	389.831		443.720	

Fuente: El palacio de la zapatilla

(325)

1.962

Anexo 2

Balance de situación consolidado horizontal

PALACIO DE LA ZAPATILLA
BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2020

	A		B	(B-A)	(B-A)/A
	2019		2020		
ACTIVO CORRIENTE		ACTIVO CORRIENTE			
efectivo	180	efectivo	255	75	41,67%
Bancos	2200	Bancos	1200	-1000	45,45%
crédito tributario a favor IVA	3071,74	crédito tributario a favor IVA	9,04	-3062,7	99,71%
crédito tributario a favor	1182,31	crédito tributario a favor	1859,49	677,18	57,28%
Inventario	141058,52	Inventario	95200,81	45857,71	32,51%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147692,57	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	98524,34	49168,23	33,29%
ACTIVO NO CORRIENTE		ACTIVO NO CORRIENTE			
edificio	290452,53	edificio	290452,53	0	0,00%
muebles y enseres	2300	muebles y enseres	2300	0	0,00%
equipo computación	1120	equipo computación	1120	0	0,00%
(-) depreciación	-1787	(-) depreciación	-2241	-454	25,41%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	292085,53	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	291631,53	-454	-0,16%
TOTAL ACTIVO	439778,1	TOTAL ACTIVO	390155,87	49622,23	11,28%
PASIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones por Pagar Proveedores	59197,6 98330	Obligaciones por Pagar Proveedores	50197,6 99800	-9000 1470	15,20% 1,49%
Cuenta por pagar SRI	1670	Cuentas por pagar SRI	1200	-470	28,14%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	159197,6	TOTAL PASIVO CORRIENTE	169575,37	10377,77	6,52%
PASIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE			
Hipoteca por pagar	250000	Hipoteca por pagar	190000	-60000	24,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	250000	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	190000	-60000	24,00%

PATRIMONIO	28400	PATRIMONIO	28400	0	0,00%
Utilidades Acumuladas	<u>2180,5</u>	Utilidades Acumuladas	<u>2180,5</u>	0	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	30580,5	TOTAL PATRIMONIO	30580,5	0	0,00%
TOTAL PASIAVO Y		TOTAL PASIAVO Y		-	-
PATRIMONIO	439778,1	PATRIMONIO	390155,87	49622,23	11,28%

Fuente: El palacio de la zapatilla

Anexo 3

HOJAS DE VIDA DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA EMPRESA "EL PALACIO DE LA ZAPATILLA"

Entrevistado #1



4.3.CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Wendy Alexandra

APELLIDOS: Zambrano López

FECHA DE NACIMIENTO: 19 de Noviembre de 1993

NACIONALIDAD: Ecuatoriana

LUGAR DE NACIMIENTO: Guayaquil - Guayas

ESTADO CIVIL: Casado

CEDULA DE IDENTIDAD: 0952075810

DIRECCION: Calle 17 entre San Martin y Letamendi

TELEFONO: 0939901769- 044611273.

4.4.EMAIL: wendolinazambrano@gmail.com **LICENCIA DE CONDUCIR:**
ninguna

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Fiscal "REPUBLICA DE COSTA RICA"

SECUNDARIA: Colegio Manuel de J Real Murillo **ESPECIALIZACION:** Comercio y Administración **TERCER NIVEL:** Instituto Técnico Superior Bolivariano **TITULO ALCANZADO:** Técnico Superior en enfermería

4.5.EXPERIENCIA LABORAL

1. PALACIO DE LA ZAPATILLAS (ATENCION AL PUBLICO)

Junio 2010 - Actualidad

4.6.PASANTÍAS

1. Fundación “Casa del Hombre Doliente”
2. Hospital Neumológico de Guayaquil
3. Hospital Clínica Panamericana
4. Hospital Militar

SEMINARIOS

5. **III** Congreso Internacional “Atención Holística desde la Perspectiva Ancestral y Convencional en las Diferentes etapas del Desarrollo del Individuo, Familia y sociedad” Instituto técnico Bolivariano. Del 6 al 12 de mayo del 2014. Guayaquil. 80 horas.
6. **IV** Congreso Internacional de Ciencias de la Salud. “Cuidado Integral en la Atención Primaria de la Salud una Mirada desde la Multidisciplinariedad” Instituto Técnico Bolivariano. Del 11 al 15 noviembre 2015. Guayaquil.
7. **V** congreso Internacional de Ciencias de la salud. “Cuidado Integral de la Salud en Situaciones de Emergencias y Desastres: Una Necesidad Actual en el Ecuador” Instituto Técnico Superior Bolivariano. Del 10 al 16 de octubre 2016. Guayaquil.

REFERENCIAS LABORABLES

Patricia Sánchez Carrillo “PALACIO DE LA ZAPATILLAS” Huancavilca

0990072918

Juan Andrade Solís “PALACIO DE LA ZAPATILLAS” Ayacucho

099407269

4.7.REFERENCIAS PERSONALES

Janeth Silva Carillo: 0988823262 Carolina Núñez Silva: 0959063305

Entrevistado #2

4.8.CURRICULUM

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Valerio Marcos APELLIDOS: Rodríguez Moran

FECHA DE NACIMIENTO: 25 de septiembre 1977 NACIONALIDAD: Ecuatoriano

LUGAR DE NACIMIENTO: Guayas - Guayaquil ESTADO CIVIL: Casado

CEDULA DE IDENTIDAD: 0954578963

DIRECCION: 12 ava y Letamendi TELEFONO: 0983799247

EMAIL: valeriosanti_52@ gmail.com

4.9.ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Rosa Borja de Izquierdo

SECUNDARIA: Colegio Fiscal "Camilo Destruge" TERCER NIVEL: ninguno

4.10. EXPERIENCIA LABORAL

1. HIDROVAC "GALLEGOS" - vendedor junio 1999 – Octubre 2005
2. COMERCIAL DANILO GALLEGOS - motorizado Noviembre 2005 – Mayo 2011
3. PALACIO DE LA ZAPATILLAS – motorizado - Octubre 2011 - actualidad

4.11. REFERENCIAS LABORABLES

Fernando Gallegos 095802369

Danilo Gallegos 0987589565

Juan Andrade 0986311593

4.12. REFERENCIAS PERSONALES

Mateo Ramírez 0936661725

Estefanía Morales 0986134587

Andrea Velásquez 0988435520

Entrevistado #3

4.13. CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Matilde de Jesús APELLIDOS: Panimboza Mariscal

FECHA DE NACIMIENTO: 14 de febrero de 2001

NACIONALIDAD: Ecuatoriana

LUGAR DE NACIMIENTO: Guayas - Guayaquil ESTADO CIVIL: soltera

CEDULA DE IDENTIDAD: 0954781632

DIRECCION: Leónidas Plaza entre huancavilca y Ayacucho TELEFONO: 0939856115

EMAIL: Matildejesus_02@hotmail.com

4.14. ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela república de Colombia. SECUNDARIA: Colegio Técnico Experimental “Vicente Rocafuerte”

ESPECIALIZACION: Organ. Y gestión de la secretaria TERCER NIVEL: Universidad de Santiago de Guayaquil. **EXPERIENCIA LABORAL**

- Palacio de las zapatillas ATENCION AL PUBLICO MAYO 2021-
ACTUALIDAD

4.15. REFERENCIAS LABORABLES

Janeth Silva Carrillo.

0991336911

4.16. REFERENCIAS PERSONALES

Germania Salas: 0993825168

Karen Rojas: 0985612579

Isabel Torres: 0983950692

Entrevistado #4

4.17. Hoja de vida

DATOS PERSONALES

Nombres: Mateo Ariel

Apellidos: Ramírez Sánchez

Fecha de Nacimiento: 4 de noviembre del 2001

Lugar de Nacimiento: Guayaquil **Cedula de ciudadanía:** 0932335190 **Estado civil:**
Soltero

Teléfono: 093 666 2234

Correo Electrónico: matteorans@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios: Unidad Educativa Teniente Hugo Ortiz

Secundarios: Unidad Educativa Nuestra Señora de la Alborada Bachiller Contable

Universitarios: Universidad Ecotec Ingeniero en Mecánica

EXPERIENCIA

Vendedor Palacio de la Zapatilla (desde 2018 hasta el año presente)

REFERENCIAS LABORALES

Patricia Sánchez- Gerente General 2371718

Entrevistado #5

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Juan Samuel **APELLIDOS:** Andrade Solís

FECHA DE NACIMIENTO: 5 de marzo del 1960 **Lugar de nacimiento:** Valencia –
Manabí

ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria: Unidad educativa “Las Palmeras” **Secundario:** Unidad educativa “Las
Palmeras” **Bachiller contable**

EXPERIENCIA

Chofer profesional (1999-2003)

Vendedor- repartidor de repuestos (2005- 2022)

REFERENCIAS

Rodrigo Pérez- Dueño de la cooperativa Transport S.A (2341904) **Patricia Sánchez-**
Gerente General (2371718)

Entrevistado #6

4.18. HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Nombres: Janeth Elizabeth

Apellidos: Silva Carrillo

Fecha de Nacimiento: 14 de septiembre del 1966

Lugar de Nacimiento: Guayaquil **Cedula de ciudadanía:** 0934235100 **Estado civil:**
Casada

Teléfono: 095 567 2345

Correo Electrónico: janeths@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios: Unidad Educativa Ismael Pazmiño

Secundarios: Unidad Educativa "La providencia" Bachiller Contable

Universitarios: Universidad de Guayaquil

Auditoria-CPA (3 años)

EXPERIENCIA

Auditora interna en el banco previsor (5 años)

Gerente administrativo y financiero en CALITAL S.A (8 años) Contadora en Muggatti (1 año)

Contadora en Microu Outsourcing (3 años)

Contadora-Vendedora en el Palacio de la Zapatilla (16 años hasta el presente año)

REFERENCIAS LABORALES

Alejandra Paz-Gerente General (097 774 3490)

Matías Sandoval- Gerente de Recursos humanos (094 876 1103)

Valeria Muggatti- Dueña del negocio (093 458 8875) Patricia Sánchez- Gerente general (2371718)

Entrevistado #6

4.19. CURRICULUM

DATOS PERSONALES

Nombres: Genesis Vanessa Apellidos: Chiriboga Arias

Fecha de nacimiento: 2 de septiembre 1994 Nacionalidad: ecuatoriana

Lugar de nacimiento: guayas - guayaquil Estado civil: soltera

Cedula de identidad: 0957754694 Direccion: Portete y la 11 ava.

Telefono: 0983451223

Email: genesischiriboga94@gmail.com

4.20.

4.21. ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria: Escuela Fiscal San Joaquín y Santa Ana Secundaria: colegio fiscal “Numa

Pompillo Llona” Tercer nivel: ninguno

4.22. EXPERIENCIA LABORAL

1. Corporación el Rosado – cajera
2. Palacio de la Zapatilla - vendedora

REFERENCIAS LABORABLES

María Zambrano 0964940578

Andrea Sánchez 0987899542

4.23. REFERENCIAS PERSONALES

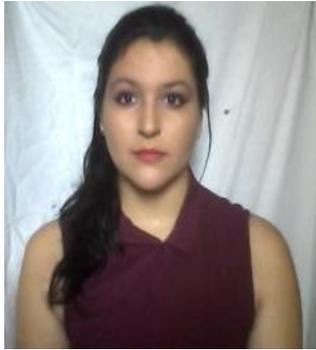
Juana Chiriboga: 0936661799

Caleb Castro: 0985237849

Entrevistado #7

26-3-2015

Andrea Sánchez Carrillo



Sauces 9 MZ. 560 V 1

0990507275

0993097591

5039003

stephaneyz_9415@hotmail.com Guayaquil – Ecuador

Edad: 23 años

4.24. OBJETIVOS

Aplicar los conocimientos adquiridos en el ambiente laboral en el que me desempeñaré, para de esta manera colaborar con el crecimiento de la empresa y así continuar aportando a mi formación profesional.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Academia Naval Guayaquil (2001 -2012)**
Kínder a Tercero de Básica

Logros:

Primera Escolta del Estandarte de la Institución

- **Unidad Educativa “De La Providencia” (2012 -2015)**

Primer o a Tercer o de Bachillerato

Bachiller Técnico Polivalente en Contabilidad y Administración

4.25. Logros:

Primera Escolta del Estandarte de la Institución

- **Universidad Politécnica Salesiana**

- **Carrera Comunicación social con Mención audiovisual y multimedia (2015 - 2019) - Egresada**

EXPERIENCIA LABORAL

PALACIO DE LA ZAPATILLA

Importadora y Comercializadora de Repuestos para Vehículos (2010 – 2015)

Cargo: Auxiliar Contable

- Asistencia telefónica
 - Archivo
 - Depósitos
 - Facturación
 - Toma de inventario
 - Recepción de mercadería
 - Elaboración de retenciones.
 - Ordenar documentación para la declaración de IVA.
 - Ventas de mostrador
 - Cobranzas
 - Gestiones ante la M. I. Municipalidad de Guayaquil
- 4.26. Estudio Jurídico Consulting and Law**

Asesoría Legal y Contable (2016 – 2019)

Cargo: Auxiliar Contable

- Asistencia Telefónica
- Archivo
- Registro de Libro Diario
- Manejo de Caja Chica y registro
- Declaraciones en el Dimm
- Elaboración del resumen de los casos del Estudio Jurídico para análisis
- Gestiones en Aduana del Aeropuerto de la ciudad de Guayaquil
- Gestión proveedores

- Pagos proveedores
- Elaboración de nómina
- Ingresos y egresos de personal en el IESS
- Elaboración de liquidaciones en sistema único de trabajadores SUT
- Elaboración y seguimientos de actas transaccionales, acuerdos de pago, cobranzas.

4.27. Seguros Sucre S. A

Dpto. de Desarrollo Humano
2014 (Prácticas laborales- Un mes)

- Asistencia telefónica
- Archivo de documentos
- Elaboración de la declaración patrimonial de los colaboradores.
- Elaboración de certificados laborales
- Alimentación de la base de datos de los colaboradores
- Elaboración de roles de pago
- Organización de eventos

4.28. REFERENCIAS

Ing. Martha Yépez

Teléf.: 2314163

Coordinadora

Departamento de Desarrollo Humano Seguros sucre S.A

4.29. Sra. Juan Andrade

4.30. Teléf: 2371718

Propietario

Palacio de la zapatilla

4.31. Srta. Xiomara Gastiaburo

4.32. Teléf:0996422300

Asesora jurídica

Estudio Jurídico Consulting and Law S.A

4.33. Ing. Henry Bravo Soria

4.34. Teléf:0979707103

Docente

Entrevistado #8

4.35. HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Luis Alfonso APELLIDOS: Allauca Paguay

FECHA DE NACIMIENTO: 21 de Mayo de 1957

NACIONALIDAD: Ecuatoriano

LUGAR DE NACIMIENTO: Riobamba - Pichincha ESTADO CIVIL: soltero

CEDULA DE IDENTIDAD: 0911341255

DIRECCION: Capitán Najera y Los Rios TELEFONO: 0986311593

EMAIL: Alfonsoallauca-1957@hotmail.com

4.36. ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: ninguno SECUNDARIA: ninguno TERCER NIVEL: ninguno

EXPERIENCIA LABORAL

- FRUDONMAR Cargo: estibador
Febrero 1998 – Octubre 2002

MUNICIPIO

Cargo: obrero de regeneración Urbana Noviembre 2002 – Mayo 2003

- PALACIO DE LA ZAPATILLA Cargo: mensajero – limpieza Abril 2005 - actualidad

4.37. REFERENCIAS LABORABLES

Ing. Jofre Mora: 0939564875

Ing. Juan Maridueña: 0986311457 Patricia Sánchez: 0990072918

4.38. REFERENCIAS PERSONALES

Wendy Zambrano: 0939901725

Karen García: 0986133257

Lupe España: 0988438796

Entrevistado #10

4.39. Guido

Garcia Pihuave Operador de Montacarga EXPERIENCIA

4. CLÍNICA LOS RIOS: Guayaquil
5. HIDROVAC ARCALLE: Guayaquil



6. PROCESADORA OMARSA: Guayaquil – Durán
7. PALACIO DE LA ZAPATILLA: Guayaquil

CARGO Camillero / diciembre 2012 – Noviembre 2015

Traslado de Pacientes dentro de la Clínica y al quirófano; Orden y Limpieza dentro las diferentes áreas donde este asignado y realiza encomiendas generales servicios varios.

CARGO Asistente de Mantenimiento / diciembre 2015 - mayo 2016 Verificación de Equipo, ayudar a Reparar y Comprobar el correcto funcionamiento.

CARGO Liquidador / junio 2016 – marzo 2020

Personal a cargo 4, asignación de tareas de trabajo de turno, Verificación de Pt este correcta la Información de Etiqueta, ingreso al inventario general de la Fábrica y la correcta Paletización de los diferentes ítems de la fábrica.

CARGO Vendedor / abril 2020 – Marzo 2022

Vendedor polifuncional dedicado al conocimiento de todo repuesto de auto

FORMACIÓN

Colegio Emilio Uzcátegui: **Bachiller Contable** / FEB 2014 - AUG 2015 Guayaquil Escuela de conductores Profesionales “Jesús del Gran Milagros”

Curso Interno Omarsa S.A.: Normas Internacionales de manejo de Producto BASC

Escuela Jesús del gran poder: Mecánica Básica equipo Pesado aplicada a los Montacargas

Entrevistado #9

DATOS PERSONALES

ESTADO CIVIL: Casada

NACIONALIDAD: ecuatoriana

EDAD: 48 años

LUGAR DE NACIMIENTO: Guayaquil

FECHA DE NACIMIENTO: 18 de noviembre de 1974

CEDULA DE IDENTIDAD:0930295640 **ESTUDIOS REALIZADOS**

Secundarios

BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

Unidad Educativa "La providencia" Académico: 199 – 19

Universitarios

INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA - C.P.A

Universidad Laica "VICENTE ROCAFUERTE" de Guayaquil No terminado

Experiencia

Banco Previsora (1991) Asistente en auditoria

IMEÑLI (1993)

Secretaria en ventas Asistente en contraloría

Comercial automotriz Sánchez (1996) Administradora

Palacio de la Zapatilla (1997-2022)

Gerente General-dueña del negocio

OTROS CURSOS

8. Utilitarios (Word, Excel y Power Point)

Capacitaciones

9. Módulo de contabilidad

Capacitaciones en el SECAP

Anexo 4

ENTREVISTAS REALIZADAS A TRABAJADORES DE LA EMPRESA "EL PALACIO DE LA ZAPATILLA"

Entrevista	
Nombre:	Wendy
Apellido:	Zambrano
Edad:	27 años
Cargo:	Vendedora-secretaria de la dueña
Formación académica:	Licenciada en enfermería
Experiencia Laboral:	Mueblería "LARA"- secretaria-Vendedora Palacio de la zapatilla- Vendedora- secretaria
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la dueña del negocio	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
sí, porque si no hay departamento de recursos humanos el negocio no va a crecer por no poseer un buen desempeño laboral	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Tomando en consideración que el área de recursos humanos es importante el manejo de los subsistemas ayudaría a la mejora de cualquier negocio	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
Cuando ingrese mi primera función fue como secretaria al pasar el tiempo se me asigno realizar el puesto de vendedora	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Recibí capacitación directamente de mi jefa recibiendo un pequeño recorrido del lugar e indicándome los lugares donde iba a trabajar	

Entrevista	
Nombre:	Andrea
Apellido:	Sánchez
Edad:	24 años
Cargo:	Vendedora- administradora de un local
Formación académica:	Licenciada en comunicación
Experiencia Laboral:	-Vendedora/ asistente administrativa- Palacio de la zapatilla Asistente contable / aduana -Consulting and Law -Asistente legal / rrhh- diócesis de san Jacinto -Asistente de instituciones financieras - facilito - Community manager independiente
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la dueña del negocio	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Definitivamente, en la empresa nadie recibe las funciones por escrito, por lo que muchas veces hay tareas que no se realizan y nosotros como empleados no sabemos quién es responsable. Adicional a ello cuando tenemos algún inconveniente no contamos con ningún funcionario para comunicarlo salvo la propietaria.	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Sería la forma más idónea de contratación, en el palacio de la zapatilla siempre lo hace por recomendación y lastimosamente no cumplen con el perfil que necesita la empresa	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
Nunca me han entregado funciones, simplemente me pusieron en el mostrador. Sin embargo, con el tiempo me han asignado ciertas tareas.	
8. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Nunca tuve capacitación formal, el aprendizaje ha sido a través de la observación a los empleados más antiguos.	

Entrevista	
Nombre:	Mateo
Apellido:	Ramírez
Edad:	20 años
Cargo:	Vendedor
Formación académica:	Bachiller
Experiencia Laboral:	Palacio de la zapatilla- Vendedor
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la jefa	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Si	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Sería de gran apoyo, ya que así podemos garantizar una buena comunicación y laboral y el ambiente de trabajo mejoraría	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
Me dieron mi cargo por mi experiencia en el área de repuestos	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Por medio de enseñanzas de mi jefa	

Entrevista	
Nombre:	Janeth
Apellido:	Silva
Edad:	54 años
Cargo:	Contadora-Vendedora
Formación académica:	Superior
Experiencia Laboral:	Auditora interna en el banco previsor Gerente administrativo y financiero en CALITAL S.A Contadora en Muggatti Contadora en Microu Outsourcing Contadora-Vendedora en Palacio de la Zapatilla
1. ¿A quién se le reporta problemas relacionados con el Departamento de Recursos Humanos?	
A la dueña del negocio	
2. ¿Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Considero que la falta del área de Recursos Humanos limita el desarrollo productivo de la empresa y afecta la motivación del personal que labora	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Es importante mantener adecuadamente controlado el recurso más importante de una empresa	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
De forma verbal a través de la propietaria de la empresa a medida que pasaba el tiempo y de acuerdo a las necesidades de la empresa se añadían otras funciones	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
En la marcha, no hay capacitación previa	

Entrevista	
Nombre:	Juan
Apellido:	Andrade
Edad:	62
Cargo:	Vendedor- Repartidor de repuestos
Formación académica:	Bachiller
Experiencia Laboral:	Palacio de la Zapatilla- Vendedor
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la jefa	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Puede ser porque a veces no está la jefa y no hay como comunicarse con problemas que tenemos	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Considero importante para que se tengan control debido	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
De forma verbal	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
La dueña del negocio me enseñó	

Entrevista	
Nombre:	Alfonso
Apellido:	Allauca
Edad:	63 años
Cargo:	Mensajero-Encargado de la limpieza
Formación académica:	Bachiller
Experiencia Laboral:	Obrero Mensajero-Encargado de la limpieza en Palacio de la zapatilla
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la jefa	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Puede ser que afecte al trabajo en equipo	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Creo que es importante para el negocio porque se beneficia de manera positiva	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
la jefa me dio las indicaciones al entrar al negocio mis funciones se han mantenido durante todo este tiempo	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Directamente con la dirección de la jefa	

Entrevista	
Nombre:	Matilde
Apellido:	Panimboza
Edad:	21 años
Cargo:	Vendedora- administradora de un local
Formación académica:	Tecnóloga en sistemas
Experiencia Laboral:	Vendedora-Palacio de la zapatilla
8. ¿A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la dueña	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
En mi opinión si puede afectar ya que existen muchos parámetros que se podrían mejorar y controlar ya que en ocasiones la dueña del negocio no puede	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Los beneficios que ofrecen el área de recursos humanos son importantes ya que genera mejor competitiva en el negocio en comparación con otros	
¿Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
la dueña del negocio me indico al momento de empezar a laborar	
12. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Con ayuda de otra compañera que me ayudo y me explico el funcionamiento del negocio	

Entrevista	
Nombre:	Guido
Apellido:	García
Edad:	30 años
Cargo:	Vendedor
Formación académica:	Bachiller-Conductor profesional
Experiencia Laboral:	Camillero-Clínica los ríos Controlador de embarque-Procesadora de productos terminados Vendedor en Palacio de la zapatilla
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la jefa	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Totalmente ya que el motivo más importante en estos negocios es la comunicación y el clima laboral cuando la comunicación es deficiente afecta de manera negativa ocasionando problemas inclusive la falta de explicación de funciones	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Considerando que el área de recursos humanos parte de la administración del recurso humano es necesario tener un organismo que nos ayude con los problemas referidos al área	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
no, hubo la socializaron correcta de manera empírica fui desempeñándome	
6. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
Por medio de una compañera que me ayudo	

Entrevista	
Nombre:	Valerio
Apellido:	Rodríguez
Edad:	45 años
Cargo:	Motorista
Formación académica:	Bachiller
Experiencia Laboral:	Vendedor en Repuestos Hidrovac Gallegos Motorista en Local Danilo Gallegos Motorista en Palacio de la zapatilla
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
A la dueña del negocio	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Realmente no me ha afectado eso	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
Si es importante para los negocios pero para mí en lo particular no lo veo necesario tener esa área	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
La dueña me dijo lo que iba hacer	
7. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
No fue necesaria la capacitación	

Entrevista	
Nombre:	Génesis
Apellido:	Chiriboga
Edad:	28 años
Cargo:	Vendedora- administrador de local
Formación académica:	Estudiante universitaria
Experiencia Laboral:	Cajera en Mi Comisariato Vendedora en Palacio de la zapatilla
A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?	
Directo con la jefa	
Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?	
Pues si ya que hemos tenido inconvenientes relacionados con esta área que en muchas no se puede dialogar con la dueña	
Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?	
El área como tal es importante porque contribuye a mantener todo en orden y mejora el ambiente laboral	
Al momento de ingresar a la microempresa, de qué manera le repartieron sus funciones?	
La dueña me explicó, pero a medida que fue pasando el tiempo cambiaron y no me fueron informadas tuve que aprender por mi cuenta	
5. ¿De qué manera fue capacitado para el puesto?	
La dueña me guió, pero luego mis compañeros contribuyeron a mi aprendizaje ya que no sabía nada	

Anexo 5

Entrevista a profesional #1

Entrevista
Nombres: Cecilia Elizabeth
Apellido: Carrasco Mejía
Cargo: Gerente general en recursos humanos
Edad: 45 años
1.- ¿De qué manera cree que influye el área de recursos humanos en una PYMES?
Sabiendo que el área de recursos humanos es creada para la administración del talento humano puedo decir que si influye y de manera positiva porque ayuda a tener un control y se puede saber cómo actuar en los diferentes casos que se presenten y poder tomar medidas oportunas.
2.-Desde su perspectiva considera que la planificación estratégica del capital humano es importante en un negocio
Al tener una planificación estratégica en cualquier negocio siempre produce beneficios para la compañía ya sea pequeña o grande ya que mediante la planificación induce a solucionar los problemas que presente cada trabajador siendo así un apoyo para la misma.
3.- ¿Qué opina acerca de la gestión por competencias aplicado en los subsistemas de recursos humanos?
Considero que sí, debido a que es esencial para el manejo del recurso humano ya que genera más productividad y asertividad en los trabajadores de las diferentes áreas de tal manera que beneficia a la empresa proporcionando mejoras en todos los aspectos.
4.- Considera usted que son necesarios los procesos que conlleva los recursos humanos para la inserción de nuevo personal
Por supuesto, son sumamente necesario los procesos porque influye a que la contratación se efectiva y que al margen de error sea mínimo de forma que sea un ahorro para la empresa y se eviten gastos innecesarios que afectan progresivamente.
5.- En su experiencia ¿Considera usted, que con la creación del departamento se incrementaría la efectividad del personal?
Si, produce que el personal sea más eficiente puesto que se aplican normas que favorecen al empleado y genera conformidad al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.

Entrevista a profesional #2

Entrevista
Nombres: Grace Verónica
Apellido: Rodríguez Soledispa
Cargo: Coordinadora de Estructura
Edad: 38 años
1.- ¿De qué manera crees que influye el área de recursos humanos en un negocio?
De manera muy positiva, ya que el departamento de recursos humanos es el engranaje de la empresa, el objetivo de este departamento es velar por los derechos y los deberes de los colaboradores. Donde tengan un lugar al cual recurrir si acontece algo en su vida personal que afecte lo laboral.
2.- ¿Desde su perspectiva considera que la planificación estratégica del capital humano es importante en un negocio?
Considero que si es importante ya que organizas y defines el camino de la empresa, y siempre en una empresa va a dar un plus la buena organización que le des, así mismo, debes saber que no todo sale como uno planifica debes tener un plan B en caso que el primero no funcione.
3.- ¿Qué opinas sobre la gestión por competencias aplicado a los diferentes subsistemas del área?
Considero que es algo muy bueno para la empresa, ya que puedes tener roles y definir las ejecuciones de la actividad de manera más específica. En la actualidad las empresas están creando estas competencias debido al grado de efectividad y buen resultado que están obteniendo tanto como para el personal y para la empresa.
4.- Considera usted que es necesario los procesos que conlleva los recursos humanos para la inserción nuevo personal.
Considero que es necesario ya que cuando uno ingresa a una empresa y tiene claro lo que esta necesita, el colaborador de inmediato se enfoca y se orienta.
5.-En su experiencia ¿Considera usted, que con la creación del departamento se incrementará la efectividad del personal?
En la mayoría de las empresas, se incrementa, pero no es tan rápido ya que hasta eso conlleva a trabajar muy de cerca con el empleado. Pero una vez que esta integración se logra normalmente contribuye una manera positiva en el personal y por ende en la empresa.

Anexo 6

Entrevista al gerente o dueño del negocio.

1. ¿Cuántos años lleva en el mercado de repuestos automotrices?
18 años
2. ¿De qué manera se lleva el método de selección?
Por medio de referidos busco para realizar la contratación de mi personal
3. ¿Considera que la inclusión del área de RR.HH. fortalecerá en la competitividad del negocio?
Si, considero que el área de recursos humanos ayudaría ya que como tengo varios locales me ayudaría para una mejor distribución y manejo del personal
4. ¿De qué manera ha manejado las actividades del dpto. de RR.HH durante todos años de funcionamiento de la empresa?
He realizado todo las funciones de manera empírica, nunca he tenido ninguna planificación con respecto a la administración del personal
5. ¿Cómo define y asigna las funciones de los trabajadores?
Al momento de ingresar le especifico lo más básico que debe hacer pero a medida que pasa el tiempo puedan salir nuevas funciones no especificadas al comienzo
6. ¿Cómo capacita al personal?
Me tomo el tiempo que sea necesario para explicar a cada trabajador que contrato ya que las personas que contrato no tienen experiencia en el área
7. ¿Cuándo el personal tienen problemas en todo ámbito, a quien acuden?
Directamente conmigo.

Anexo 7

Entrevista al trabajador

Entrevista

Nombre:

Apellido:

Edad:

Cargo:

Formación académica:

Experiencia Laboral:

- 1. ¿A quién se le reporta problemas relacionados con el departamento de Recursos Humanos?**

- 2. ¿Usted considera que la falta del departamento de Recursos Humanos afecta el trabajo en equipo?**

- 3. Se entiende por subsistemas de RRHH: Nomina y compensación, reclutamiento y Selección, Desarrollo y capacitación, beneficios. ¿Cuál es su punto de vista con respecto a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos?**

Anexo 8

Guía de observación aplicada en la empresa “El palacio de la zapatilla”

Criterio de evaluación	Grado de importancia				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Conocimiento de las funciones individuales					
Conocimiento de la actividad del negocio					
Importancia en capacitación a la línea de negocio					
Conocimiento de los accidentes y riesgos de trabajo que puedan tener de acorde a la línea de negocio					

Anexo 9

Cuestionario para grupo focal

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado automotriz?
2. ¿Al momento de ingresar personal al negocio, de qué manera realiza la capacitación para el puesto?
3. ¿Cómo recluta al personal que labora en la empresa?
4. ¿Su personal tiene definidas las funciones a desempeñar?
5. ¿Su personal tiene conocimientos sobre los beneficios al colaborador?
6. ¿Cuándo los colaboradores tienen una observación sobre su salario, a quien acude?
7. En caso de expansión del negocio contemplaría la idea de implementar el área de RRHH

Anexo 10

MANUAL DE FUNCIONES					
1. Identificación del Cargo:					
Nombre del Cargo		Nombre del Ocupante		Area / Departamento	
Administrador				Ventas	
Reporta a (cargo):		Horario y Lugar de trabajo:		Fecha de actualización:	
Jefe		Guayaquil / 09h00-17h45		25/2/2021	
Título de los Cargos a los que Supervisa:					
Vendedores					
Sujeto a la política de asistencia:					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>	No		<input type="checkbox"/>
El colaborador debe marcar asistencia en biométrico					
<i>Nota: Este formulario ha sido diseñado para describir las funciones de su posición. Por favor, lea cuidadosamente todo el cuestionario e instrucciones antes de responder cualquier pregunta.</i>					
<i>Recuerde que está describiendo el puesto y no a la persona que lo ocupa.</i>					
<i>Procure proporcionarnos la mayor información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, el personal de RRHH le aclarará cualquier duda. (Favor escribir en letra de molde).</i>					

2. Organigrama:



3. Objetivo del cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización

4. Funciones generales:

Son las actividades que realizan todos los colaboradores

1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.
3	Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la empresa, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía institucional.
4	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, sueldos procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.
5	Preservar el orden, la limpieza y el buen estado de todos los activos, instalaciones y herramientas de su área y puesto de trabajo.
6	Cumplir con las tareas y labores asignadas de manera eficiente, eficaz y oportuna.
7	Informar, pronta y oportunamente a su jefe inmediato, los avances y novedades detectadas durante el ejercicio de sus funciones.

8	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.
----------	--

5. Funciones Principales:

Son las responsabilidades que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su objetivo.

FUNCIONES		Periodicidad
1	Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos	Todos los días
2	Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades	Todos los días
3	Ejecutar los horarios de su personal cubriendo la necesidad del local	Todos los días
4	Monitorear las actividades y tareas que se están realizando y corregir los errores que se puedan presentar. Permite obtener información precisa de lo que sucede dentro del proceso.	Todos los días
5	Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos.	Todos los días
6	Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.	Todos los días
7	Realizar el levantamiento de información de mercaderías.	Todos los días
8	Optimizar la distribución física de productos más adecuada para el local.	Todos los días
9	Optimizar el uso de los recursos entregados por la empresa.	Todos los días
10	Realizar el seguimiento y control de stock del local.	Todos los días

6. Autoridad:

Descripción de las decisiones que Ud. puede tomar Vs las que necesita aprobación

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
	Toda acción debe ser aprobada previamente por su jefe inmediato

ACEPTO HABER LEÍDO Y ENTENDIDO LAS FUNCIONES INHERENTES AL DESEMPEÑO DE MI CARGO
Recibido por:
Nombre:
CI:

MANUAL DE FUNCIONES

Es la recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado

Identificación del Cargo

Nombre del cargo:	Administrador
Area / Departamento :	Ventas
Cargo al que reporta:	Jefe

Nivel de Educación

Indique el nivel mínimo de educación formal requerido para desempeñar este puesto. (Marque con una X, e indique el tipo de carrera o instrucción)

Nivel	Aplica?	Especificación (en qué?)
Secundaria		
Secundaria Técnica		
Tecnología		
carrera Universitaria Incompleta	si	Administración de empresas, afines
Carrera Universitaria Completa		
Especialización		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		
Otros		

Experiencia

Tiempo de experiencia requerida para desempeñarse en el cargo: Indique el cargo

Tiempo	En el cargo	Cargos similares	Indique el cargo
0 a 6 meses			
1 a 3 años	x		
3 a 5 años			
5 a 7 años			
Más de 7 años			

Conocimientos

Cuáles son los conocimientos Técnicos, Teóricos y Prácticos necesarios para cumplir con las obligaciones de este puesto? Cursos adicionales, conocimientos especiales, etc)

Marcar con una X las necesidades que requiere el cargo

Son aquellas habilidades y capacidades que una persona tiene, para cumplir eficientemente con las funciones de su cargo

Conocimientos Técnicos	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Capacidad en comunicación			x
Conocimiento en presupuesto			x
Manejo de utilitarios			x

Competencias	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Relaciones interpersonales			x
Trabajo en equipo			x
Flexibilidad al cambio			x
Comunicación			x
Actitud de servicio			x
Iniciativa			x
Innovación			x
Control de personal		x	

Necesidad por cargo

Marcar con una X las necesidades que requiere el cargo

OFICINA	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abierta	Cerrada

COMPUTADORA	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
LAPTOP	BASE

CELULAR	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
SI	NO

MOVILIZACIÓN				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
SI	NO	POR ROL	CAJA CHICA	MONTO

LICENCIA DE CONDUCIR		
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="text"/>
SI	NO	CATEGORIA

Elaborado por:
Asistente de Recursos Humanos
Nombre:

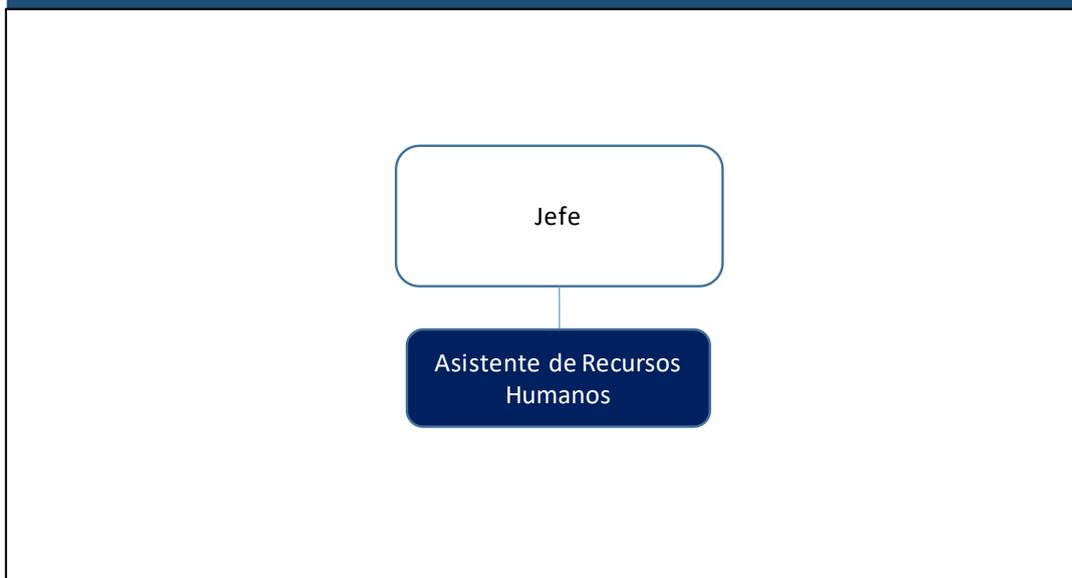
Revisado por:
Jefe
Nombre:

Aprobado por:
Gerente General
Nombre:

4.40. Asistente de Recursos Humanos

MANUAL DE FUNCIONES					
1. Identificación del Cargo:					
Nombre del Cargo		Nombre del Ocupante		Área / Departamento	
Asistente de Recursos Humanos				Recursos Humanos	
Reporta a (cargo):		Horario y Lugar de trabajo:		Fecha de actualización:	
Jefe		Guayaquil / 09h00-17h45		25/2/2021	
Título de los Cargos a los que Supervisa:					
N/A					
Sujeto a la política de asistencia:					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>		No	
El colaborador debe marcar asistencia en biométrico					
<i>Nota: Este formulario ha sido diseñado para describir las funciones de su posición. Por favor, lea cuidadosamente todo el cuestionario e instrucciones antes de responder cualquier pregunta.</i>					
<i>Recuerde que está describiendo el puesto y no a la persona que lo ocupa.</i>					
<i>Procure proporcionarnos la mayor información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, el personal de RRHH le aclarará cualquier duda. (Favor escribir en letra de molde).</i>					

2. Organigrama:



3. Objetivo del cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización

Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.

4. Funciones generales:

Son las actividades que realizan todos los colaboradores

1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.
3	Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la empresa, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía institucional.
4	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, sueldos procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.
5	Preservar el orden, la limpieza y el buen estado de todos los activos, instalaciones y herramientas de su área y puesto de trabajo.
6	Cumplir con las tareas y labores asignadas de manera eficiente, eficaz y oportuna.
7	Informar, pronta y oportunamente a su jefe inmediato, los avances y novedades detectadas durante el ejercicio de sus funciones.
8	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.

5. Funciones Principales:

Son las responsabilidades que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su objetivo.

FUNCIONES		Periodicidad
1	Realizar la selección y el reclutamiento del personal que se requiera.	Cuando se requiere
2	Coordinar y gestionar el proceso de ingreso e inducción de todos los trabajadores	Cuando se requiere
3	Mantener en orden el archivo del departamento	Todos los días
4	Actualizar los organigramas	Todos los días
5	Realizar los comunicados organizaciones y su difusión.	Cuando se requiere
6	Ejecución actividades de capacitación y comunicación	Cuando se requiere
7	Brindar atención al cliente interno respecto a todos los temas de Recursos Humanos	Todos los días
8	Ejecutar la Conciliación de las Planillas de Prestamos Quirografarios e Hipotecarios del IESS y aplicar los respectivos descuentos en la Nómina.	Todos los días
9	Vincular la información de los colaboradores notificados al sistema único de pensiones alimenticias de Gye y UIO.	Todos los días
10	Elaborar, conciliar y ejecutar el proceso para pago de Retenciones Judiciales aplicadas bajo Rol de pagos.	Todos los días
11	Registrar todas las novedades de los colaboradores en la página del IESS y Ministerio de Trabajo	Todos los días
12	Elaborar y conciliar la nómina correspondiente a la quincena y fin de mes.	Todos los días
13	Elaborar, Conciliar y realizar las gestiones respectivas referentes al pago de los décimos terceros, décimos cuarto sueldos y utilidades de acuerdo a las disposiciones legales existentes.	Todos los días

6. Autoridad:

Descripción de las decisiones que ud. puede tomar Vs las que necesita aprobación

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
	Toda acción debe ser aprobada previamente por su jefe inmediato

ACEPTO HABER LEÍDO Y ENTENDIDO LAS FUNCIONES INHERENTES AL DESEMPEÑO DE MI CARGO

Recibido por:

Nombre:

CI:

MANUAL DE FUNCIONES

Es la recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado

Identificación del Cargo

Nombre del cargo:	Asistente de Recursos Humanos
Area / Departamento :	Recursos Humanos
Cargo al que reporta:	Jefe

Nivel de Educación

Indique el nivel mínimo de educación formal requerido para desempeñar este puesto. (Marque con una X, e indique el tipo de carrera o instrucción)

Nivel	Aplica?	Especificación (en qué?)
Secundaria		
Secundaria Técnica		
Tecnología		
Carrera Universitaria Incompleta	Si	Ing. Comercial, psicología general - industrial, afines
Carrera Universitaria Completa		
Especialización		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Competencias

Son aquellas habilidades y capacidades que una persona tiene, para cumplir eficientemente con las funciones de su cargo

Competencias	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Relaciones interpersonales			X
Trabajo en equipo			X
Flexibilidad al cambio			X
Comunicación			X
Actitud de servicio			X
Iniciativa			X
Innovación			X
Control de personal		X	

Necesidad por cargo

Marcar con un X las necesidades que requiere el cargo

OFICINA	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Abierta	Cerrada

COMPUTADORA	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
LAPTOP	BASE

CELULAR	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
SI	NO

MOVILIZACIÓN				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
SI	NO	POR ROL	CAJA CHICA	MONTO

LICENCIA DE CONDUCIR		
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
SI	NO	CATEGORIA

FIRMAS Y APROBACIONES DE LA ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

Elaborado	Revisado
Asistente de Recursos Humanos	Ief
Nombre:	Nombre:

Aprobado por:
Gerente General
Nombre:

4.41. Contador general

MANUAL DE FUNCIONES+A2A2:I26		
1. Identificación del Cargo:		
Nombre del Cargo	Nombre del Ocupante	Área / Departamento
Contador		Contabilidad
Reporta a (cargo):	Horario y Lugar de trabajo:	Fecha de actualización:
Jefe	Guayaquil / 09h00-17h45	25/2/2021
Título de los Cargos a los que Supervisa:		
<i>Nota: Este formulario ha sido diseñado para describir las funciones de su posición. Por favor, lea cuidadosamente todo el cuestionario e instrucciones antes de responder cualquier pregunta.</i>		
Recuerde que está describiendo el puesto y no a la persona que lo ocupa.		
Procure proporcionarnos la mayor información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, el personal de RRHH le aclarará cualquier duda. (Favor escribir en letra de molde).		

2. Organigrama:



3. Objetivo del cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización

Garantizar que la información generada en la contabilidad obedezca al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa y de acuerdo a la normativa contable, tributaria y de control existente.

4. Funciones generales:

Son las actividades que realizan todos los colaboradores

1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.
3	Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la empresa, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía institucional.
4	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, sueldos procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.
5	Preservar el orden, la limpieza y el buen estado de todos los activos, instalaciones y herramientas de su área y puesto de trabajo.
6	Cumplir con las tareas y labores asignadas de manera eficiente, eficaz y oportuna.
7	Informar, pronta y oportunamente a su jefe inmediato, los avances y novedades detectadas durante el ejercicio de sus funciones.
8	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.

5. Funciones Principales:

Son las responsabilidades que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su objetivo.

FUNCIONES		Periodicidad
1	Realizar el cierre mensual de Estados Financieros debidamente firmados previo el análisis de la consistencia de la información de las cuentas contables que integran el Estado financiero.	Mensual
2	Elaborar y enviar mensualmente los reportes de Estados Financieros	Mensual
3	Realizar la revisión diaria de los registros contables elaborada por el personal de contabilidad y la respectiva sumilla de los comprobantes.	Todos los días
4	Realizar la revisión mensual de los ingresos y costos con el presupuesto y comparativo con el año anterior.	Mensual
5	Revisar diariamente de los Comprobantes de egreso emitidos para el respectivo pago.	Todos los días
6	Elaborar archivos para ingreso de información anual a la Superintendencia de Compañías	Anual
7	Dar atención a requerimientos de información por parte de consultores y auditores externos.	Ocasional
8	Dar atención en requerimientos de información y en reuniones con clientes internos.	Mensual
9	Realizar la revisión mensual de conciliaciones y análisis de cuentas preparados el personal contable	Mensual
10	Elaborar informes contables de acuerdo a las revisiones realizadas.	Mensual
11	Realizar la aprobación mensual en el sistema contable de requisición de inventarios para el departamento contable.	mensual
12	Revisar mensualmente la nómina e ingreso de los archivos al Banco para la acreditación quincenal y mensual al personal.	Quincenal
13	Gestionar la solicitud de tarjetas pago automático para los colaboradores del canal.	Mensual
14	Realizar la revisión anual y firma respectiva en los formularios 107 impuesto a la renta de los colaboradores del canal.	Anual
15	Realizar la revisión mensual de información de los reportes de los módulos del sistema contables.	Mensual
16	Cumplir con las revisiones y sumilla en la información por solicitud de reclamos de pago en exceso de impuesto a la renta	Anual
17	Elaborar los registros de diarios de reclasificaciones o ajustes para cierre de Estados financieros.	Mensual

6. Autoridad:

Descripción de las decisiones que Ud. puede tomar Vs las que necesita aprobación

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
	Toda acción debe ser aprobada previamente por su jefe inmediato

7. Relaciones Interpersonales:

Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto relacionarse con otras personas?

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÀREA	FRECUENCIA	PROPOSITO DE LA RELACIÒN

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

CON QUIÈN?	FRECUENCIA	PROPOSITO DE LA RELACIÒN

ACEPTO HABER LEÍDO Y ENTENDIDO LAS FUNCIONES INHERENTES AL DESEMPEÑO DE MI CARGO

Recibido por:

Nombre:

CI:

MANUAL DE FUNCIONES

Es la recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado

Identificación del Cargo

Nombre del cargo:	Contador
Area / Departamento :	Contabilidad
Cargo al que reporta:	Jefe

Nivel de Educación

Indique el nivel mínimo de educación formal requerido para desempeñar este puesto. (Marque con una X, e indique el tipo de carrera o instrucción)

Nivel	Aplica?	Especificación (en qué?)
Secundaria		
Secundaria Técnica		
Tecnología		
Carrera Universitaria Incompleta		
Carrera Universitaria Completa	Si	CPA, Economista o carreras afines
Especialización		
Diplomado		
Maestría	Sí	Contabilidad y Finanzas
Doctorado		
Otros		

Experiencia

Tiempo de experiencia requerida para desempeñarse en el cargo: Indique el cargo

Tiempo	En el cargo	Cargos similares	Indique el cargo
0 a 6 meses			
1 a 3 años			
3 a 5 años	x		
5 a 7 años			
Más de 7 años			

Conocimientos

Cuáles son los conocimientos Técnicos, Teóricos y Prácticos necesarios para cumplir con las obligaciones de este puesto? Cursos adicionales, conocimientos especiales, etc)

Conocimientos Técnicos	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Conocimiento de NIIF			x
Presupuesto			x
Utilitarios Office			x
Contabilidad Genetal y Tributaria			x

Competencias

Son aquellas habilidades y capacidades que una persona tiene, para cumplir eficientemente con las funciones de su cargo

Competencias	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Relaciones interpersonales			x
Trabajo en equipo			x
Flexibilidad al cambio			x
Comunicación			x
Actitud de servicio			x
Iniciativa			x
Innovación			x
Control de personal			x

Necesidad por cargo

Marcar con un X las necesidades que requiere el cargo

OFICINA	
<input checked="" type="radio"/> Abierta	<input type="radio"/> Cerrada

COMPUTADORA	
<input type="radio"/> LAPTOP	<input checked="" type="radio"/> BASE

CELULAR	
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

MOVILIZACIÓN				
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO	<input type="radio"/> POR ROL	<input type="radio"/> CAJA CHICA	<input type="text"/> MONTO

LICENCIA DE CONDUCIR		
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO	<input type="text"/> CATEGORIA

**FIRMAS Y APROBACIONES DE LA ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y
PERFIL DE CARGO**

Elaborado por:	Revisado por:
Asistente de Recursos Humanos	Jefe
Nombre:	Nombre:

Aprobado por:
Gerente General
Nombre:

4.42. Gerente general

MANUAL DE FUNCIONES			
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo	Nombre del Ocupante	Area / Departamento	
Gerente General		Gerencia	
Reporta a (cargo):	Horario y Lugar de trabajo:	Fecha de actualización:	
	Guayaquil / 09h00-17h45	25/2/2021	
Título de los Cargos a los que Supervisa:			
Jefe			
Sujeto a la política de asistencia:			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
El colaborador debe marcar asistencia en biométrico			
<i>Nota: Este formulario ha sido diseñado para describir las funciones de su posición. Por favor, lea cuidadosamente todo el cuestionario e instrucciones antes de responder cualquier pregunta.</i>			
<i>Recuerde que está describiendo el puesto y no a la persona que lo ocupa.</i>			
<i>Procure proporcionarnos la mayor información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, el personal de RRHH le aclarará cualquier duda. (Favor escribir en letra de molde).</i>			

2. Organigrama:

Gerente General

Jefe

3. Objetivo del cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades.

4. Funciones generales:

Son las actividades que realizan todos los colaboradores

1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.
3	Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la empresa, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía institucional.
4	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, sueldos procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.
5	Preservar el orden, la limpieza y el buen estado de todos los activos, instalaciones y herramientas de su área y puesto de trabajo.
6	Cumplir con las tareas y labores asignadas de manera eficiente, eficaz y oportuna.
7	Informar, pronta y oportunamente a su jefe inmediato, los avances y novedades detectadas durante el ejercicio de sus funciones.
8	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.

5. Funciones Principales:

Son las responsabilidades que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su objetivo.

FUNCIONES		Periodicidad
1	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio.	Todos los días
2	Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el La Ley.	Todos los días
3	Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por el dpto de Recursos Humanos.	Todos los días
4	Planificar, organizar y mantener una positiva imagen ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma.	Todos los días
5	Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.	Todos los días
6	Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.	Todos los días
7	Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos.	Todos los días
8	Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.	Todos lo días

6. Autoridad:

Descripción de las decisiones que ud. puede tomar Vs las que necesita aprobación

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe

Necesidad por cargo

Marcar con un X las necesidades que requiere el cargo

OFICINA	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Abierta	Cerrada

COMPUTADORA	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAPTOP	BASE

CELULAR	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
SI	NO

MOVILIZACIÓN				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
SI	NO	POR ROL	CAJA CHICA	MONTO

LICENCIA DE CONDUCIR		
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
SI	NO	CATEGORIA

ACEPTO HABER LEÍDO Y ENTENDIDO LAS FUNCIONES INHERENTES AL DESEMPEÑO DE MI CARGO
Recibido por:
Nombre: CI:

4.43. Anexo 11

Fotos de los negocios

