

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Propuesta de mejora para la gestión del talento
humano en la empresa Ecuahierro de la ciudad de
Riobamba – Ecuador, 2022**

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en

Administración de Negocios

Autor:

Bach. Verdezoto Ortiz, Germán Zandino

Director:

Dra. Arias Hanco, Jeymi Fabiola

TACNA – PERÚ

2022

"El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva
responsabilidad del (los) autor

Tabla de contenidos

ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN EJECUTIVO	17
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I	22
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	22
1.1 Título del Tema.....	22
1.2 Planteamiento del problema	22
1.3 Objetivos	28
1.3.1 Objetivo general.....	28
1.3.2 Objetivos específicos	28
1.4 Justificación	28
1.5 Metodología.....	30
1.5.1 Tipo de Investigación	31
1.5.2 Diseño de la Investigación	31
1.5.3 Herramientas para obtener la información	32
1.5.4 Interpretación y presentación de resultados.....	32
1.6 Definiciones	32
1.7 Alcances y limitaciones.....	36

CAPÍTULO II	37
2 MARCO TEÓRICO	37
2.1 Bases teóricas	37
2.1.1 Conceptualización de la Gestión de Talento Humano.....	37
2.1.2 ¿Qué es competencia?	40
2.1.3 Gestión	41
2.1.4 Competencias laborales	42
2.1.5 Desarrollo de Competencias.....	44
2.1.6 Capacitación y desarrollo del personal	45
2.1.7 La gestión	47
2.1.8 Reclutamiento de personas	50
2.2 ¿Por qué contar con un Modelo de Gestión?.....	57
2.3 Modelos de gestión.....	59
2.3.1 El Modelo de Gestión de Martha Alles	64
2.3.2 Modelo de Gestión de Zayas.	66
2.3.3 Modelo de Gestión de Chiavenato.	69
2.4 Análisis comparativo de los modelos de gestión del talento humano.	71
2.5 Análisis crítico.....	72
CAPÍTULO III	76
3 MARCO REFERENCIAL	76
3.1 Reseña histórica.....	76

3.2	Filosofía organizacional	77
3.2.1	Misión	77
3.2.2	Visión.....	77
3.2.3	Valores	77
3.2.4	Metas.....	78
3.2.5	Valores institucionales	78
3.3	Diseño organizacional	79
3.4	Productos y/o servicios	80
3.5	Diagnóstico organizacional	81
3.5.1	FODA estratégico	81
CAPÍTULO IV.....		92
4 RESULTADOS		92
4.1	Diagnóstico.....	92
4.2	Diagnóstico.....	93
4.2.1	Análisis de la entrevista	93
4.2.2	Análisis de la encuesta	96
4.3	Diseño de la propuesta de mejora	113
4.3.1	Propuesta de mejora de la gestión de talento humano de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba	113
4.4	Mecanismos de Control	125
4.4.1	Mecanismo de retroalimentación de aplicación de la propuesta en la empresa Ecuahierro S.A. S. A.	125

4.4.2 Indicadores de evaluación de la propuesta en la empresa	
Ecuahierro S. A.....	131
4.5 Procesos de aplicación e implementación	131
4.5.1 Presentación y aprobación del manual de funciones	132
4.5.2 Socialización del manual de funciones	132
4.5.3 Impresión y empastado.....	132
4.5.4 Diseño del Manual de Funciones.....	132
4.5.5 Presupuesto requerido.....	133
4.5.6 Capacitaciones	134
4.5.7 Duración de las capacitaciones	134
4.5.8 Selección de la institución capacitadora.....	135
4.5.9 Evaluación de aplicación del manual de funciones	135
4.6 Conclusiones	136
4.7 Recomendaciones	138
Bibliografía.....	141
Anexos.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos principales sobre la Gestión del Talento Humano.....	53
Tabla 2. Modelos conductistas	63
Tabla 3. FODA de la empresa Ecuahierro S.A	81
Tabla 4. Muestra de la investigación de la empresa Ecuahierro S.A.	93
Tabla 5. Análisis de la entrevista al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A.....	93
Tabla 6. Pregunta 1: ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?	96
Tabla 7. Pregunta 2: ¿Sabe usted cuál es el área en la cual usted labora?	98
Tabla 8. Pregunta 3: ¿Ha realizado tareas que no lo corresponden?	99
Tabla 9. ¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?.....	100
Tabla 10. Pregunta 5: ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las funciones que deben realizar en la empresa?	102
Tabla 11. Pregunta 6: ¿Usted cree que las áreas de la empresa están cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia?.....	103
Tabla 12. Pregunta 7: ¿Cuál cree que son las razones por las que no se cumplen los objetivos planteados por la gerencia?	104
Tabla 13. Pregunta 8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta un departamento de recursos humanos?	106
Tabla 14. Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario que exista el departamento de recursos humanos?.....	107
Tabla 15. Pregunta 10 ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?	109

Tabla 16. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión?	110
Tabla 17. ¿Ha participado usted en alguna capacitación por parte de la empresa?.....	112
Tabla 18. Formato del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A.	118
Tabla 19. Manual de funciones	119
Tabla 20. Manual de funciones. Gerente General	119
Tabla 21. Manual de funciones secretaria.....	121
Tabla 22. Manual de funciones jefe Financiero	121
Tabla 23. Manual de funciones jefe Talento Humano.....	122
Tabla 24. Manual de funciones vendedor.....	123
Tabla 25. Manual de funciones bodeguero	123
Tabla 26. Manual de funciones Asistente de bodega	124
Tabla 27. Manual de funciones Chofer	125
Tabla 28. Indicadores de evaluación de la empresa Ecuahierro S. A.....	131
Tabla 29. Presupuesto de implementación del manual de funciones de la empresa.....	133
Tabla 30. Temas de las capacitaciones al personal de la empresa Ecuahierro S.A.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los subsistemas de Recursos Humanos.	24
Figura 2. Los nuevos desafíos de la administración de personas.	51
Figura 3. ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?.....	67
Figura 4. Gestión del Tiempo.	70
Figura 5. Organigrama de la empresa Ecuahierro S.A.	79
Figura 6. Pregunta 1. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?	97
Figura 7. Pregunta 2. ¿Sabe usted en qué área labora?.....	98
Figura 8. Pregunta 3. ¿Ha realizado tareas que no lo corresponde?.....	99
Figura 9. Pregunta 4. ¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?	101
Figura 10. Pregunta 5: ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las funciones que debe desempeñar en la empresa?	102
Figura 11. Pregunta 6: ¿Usted cree que las áreas de la empresa están cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia?.....	103
Figura 12. Pregunta 7: ¿Sabe cuáles son las razones por las que no se cumplen los objetivos planteados por la gerencia?	105
Figura 13. Pregunta 8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta un departamento de recursos humanos?	106
Figura 14. Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario que exista el departamento de recursos humanos?.....	108
Figura 15. Pregunta 10 ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?	109

Figura 16. Pregunta 11. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión?	111
Figura 17. Pregunta 12. ¿Ha participado usted de alguna capacitación por parte de la empresa?	112
Figura. 18.....	118
Figura 19. Mecanismo de control por retroalimentación para la empresa Ecuahierro S.A.....	126
Figura 20. Sistema de control retroalimentado de la empresa Ecuahierro S.A	128
Figura 21. Sistema de desarrollo de control de retroalimentación de la empresa Ecuahierro S. A.....	130
Figura 22. Modelo de la portada del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S. A.....	133

AGRADECIMIENTO

Agradezco a toda mi familia, por vuestro apoyo en todo momento, sobre todo a mi esposa por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, por siempre ser un verdadero apoyo en mi realización personal.

Agradezco también a la escuela de post grado Newman por la oportunidad que me ha brindado de obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios al igual que a mi tutora Jeymi Fabiola Arias Hanco por guiarme en la elaboración del presente trabajo para lo obtención del título de Maestro en Administración de Negocios.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a todas aquellas personas que puedan beneficiarse del mismo y sobre todo a los dueños de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, por haberme permitido realizar este trabajo de investigación en vuestra empresa, que sea una herramienta importante en la consecución de sus objetivos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, para lo cual se realizó una valoración de la situación actual de la empresa, en el área de talento humano, utilizando como herramientas, la entrevista al gerente general de la organización y encuestas, realizadas a todos los empleados de la misma, con la información obtenida, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un manual de funciones y se planteó la necesidad y el beneficio de contar con uno.

Una vez identificado este particular, se inició con la elaboración del manual de funciones para la empresa, teniendo en cuenta los objetivos y requerimientos de la organización, también, se sugirió que este manual de funciones por sí solo, no era suficiente, de tal manera que se expuso la necesidad, de contar con un mecanismo de control y evaluación que permita valorar cualitativamente y cuantitativamente el alcance y eficiencia de la propuesta con su respectiva capacitación para llevar a cabo la aplicación de la misma, utilizando una metodología aplicada de tipo mixta, con un diseño exploratorio y descriptivo, cuya modalidad es la de campo y documental. De los resultados obtenidos por medio de la entrevista al gerente general de la organización, se confirma la falta de un manual de funciones en la empresa, la duplicidad de funciones, que también coincide casi en su totalidad con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa, finalmente logrando determinar que es muy importante para la empresa contar con un manual de funciones y el fortalecimiento del área de talento humano, que le permita a la empresa contar con un clima laboral óptimo, de tal manera que las personas que

laboran en ella, cumplan con sus actividades y permitan a la empresa alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Palabras claves: Procesos, planteamiento, gestión de talento humano, manual de funciones.

ABSTRACT

The main objective of this research work was to develop a proposal to improve the management of human talent in the company Ecuahierro. S.A., for which an assessment of the real situation of the company was carried out, in the area of human talent, using tools such as the interview with the general manager of the organization and conducting surveys of all its employees, with the information obtained. , it was possible to show that the company does not have a functions manual and the benefit of having one was also raised, once this particular was identified, the preparation of the functions manual for the company was given, observing the objectives and requirements of the organization, it was also suggested that this functions manual by itself was not enough, in such a way that the need was also raised, to have a control mechanism, which allows evaluating the scope and efficiency of the proposal, including the explanation of the process for the application of the proposal, using an applied methodology of a mixed type, with an exploratory and descriptive design, whose modality is that of cam po and documentary From the results obtained through the interview with the general manager of the organization, it is determined the lack of a functions manual in the company, duplication of functions, the need to have a functions manual, which coincides almost entirely with the results obtained from the surveys applied to the company's employees, finally concluding that the need to have a manual of functions and the strengthening of the human talent area is imperative, in order to provide the company with a work environment optimal, so that each of the people who work in it, fulfill their activities and allow the company to achieve the strategic objectives set.

Keywords: Processes, approach, human talent management, functions manual.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, permitió realizar el análisis de la situación actual de la empresa Ecuahierro S.A., en el área de talento humano, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, una vez realizado el diagnóstico, se propone un plan de propuesta de mejora, para lograr un mejoramiento continuo en las actividades que se desarrollan en la empresa, constando de cuatro capítulos el presente trabajo, de los que daremos una breve descripción a continuación:

Capítulo I: Antecedentes del Estudio. Se realiza una descripción del título del trabajo, llevando a cabo un análisis inicial del problema del área de la empresa, objeto de este estudio, en este capítulo se describen y establecen los objetivos generales y específicos, la justificación y la razón por la que se realiza el trabajo de investigación, el diseño y las herramientas utilizadas para la obtención y procesamiento de la información, diagnóstico de la problemática de la empresa, y se cierra el capítulo con el alcance y las limitaciones del presente trabajo.

Capítulo II. Marco Teórico. En este capítulo se desarrolla toda la base teórica que va a permitir el análisis del caso, para lo cual clasificamos, conceptualizamos y definimos la importancia que cada variable tiene para la consecución del presente trabajo de investigación concluyendo con un análisis crítico y comparativo de las variables objeto de este estudio.

Capítulo III. Marco Referencial. En el capítulo tres del presente trabajo de investigación, se detalla los datos correspondientes al objeto de estudio, tales como: reseña histórica, filosofía institucional, misión y visión, análisis FODA, los valores institucionales, productos y/o servicios que ofrece la empresa,

culminando con el diagnóstico de la situación actual de la organización.

Capítulo IV. Resultados. Dentro del capítulo cuarto, se realiza un análisis detallado y minucioso de la situación real de la empresa, de manera especial en el área de talento humano. Mediante el uso de herramientas de investigación como la entrevista y la encuesta, al personal de la empresa, esperamos obtener los resultados de las falencias que presenta la empresa en sus procesos y en base a ellos proponer un plan de mejora de la gestión del talento humano, que básicamente consiste en incorporar un manual de funciones para todas las actividades que cumplen los empleados en la empresa, el cual permitirá evaluar la eficiencia de los trabajadores, también incluimos un método de control, que permitirá el análisis y brindará la respectiva retroalimentación en los períodos propuestos.

Sugerencias. Al final de la investigación se plantea varias recomendaciones y sugerencias que realiza el autor, en base al desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Título del Tema

Propuesta de mejora de la gestión de talento humano en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba – Ecuador en el año 2022.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Ecuahierro S.A., objeto de nuestro estudio, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, inició sus actividades en el año de 1980. Desde su creación ofertaba materiales de ferretería y construcción y en base al servicio a la comunidad, ha experimentado un crecimiento importante desde su constitución. Se ha caracterizado por ofrecer a la ciudadanía del centro del país, marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, así mismo, como prestar el servicio de entrega a domicilio sin recargo adicional, lo que le ha favorecido para ocupar un sitio importante en el mercado del sector de la construcción. De acuerdo con la nómina de la empresa, cuenta con 19 personas distribuidas de la siguiente manera: (10) operativas y (9) administrativas.

Gestión del Talento Humano

Amaru Maximiliano, (2010) Muchos empresarios han venido administrando sus respectivos negocios, sin tener en cuenta metas más allá de los límites que se han marcado, lo que de alguna manera ha sido una traba para identificar sus necesidades, se han conformado con

completar o llegar al fin de cada período, en ocasiones, sin tener pérdidas, o en su defecto obtener la más baja rentabilidad para sus empresas, sin llegar a comprender que uno de los principales objetivos para alcanzar el máximo del rendimiento es el poder estandarizar sus procesos y la calidad de sus servicios y productos.

Lora et al. (2020) La empresa actual ha afrontado inconvenientes en algunos de sus procesos internos, como son: direccionamiento a sus colaboradores; falta de determinación de competencias. En tal virtud refieren que implementar en la organización un modelo de gestión garantizará el éxito de los procesos de la gestión de recursos humanos tales como: reclutamiento, selección, entrenamiento, compensación y retención del personal, reduciendo el nivel de rotación de los empleados, adicionando un valor agregado en el compromiso de los trabajadores con la misión y visión de la empresa, otorgando una mejor imagen corporativa y el reconocimiento en el mercado.

Amaru Maximiliano, (2010) En el mundo actual todas las empresas están enfrentadas en un mercado altamente competitivo, gracias a la globalización, por lo que es muy importante que estas empresas cuenten con las herramientas necesarias, que les permitan enfocarse en el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas por la alta dirección.

Becerra, V (2013) Con este nivel de competitividad cada vez más exigente, las empresas se ven en la necesidad no solo de mantenerse, sino también de establecer un mejoramiento continuo, con el objetivo de

optimizar la calidad de atención a sus clientes, la calidad en sus productos, es decir, lograr estándares altos de calidad en servicios y productos, lo que hace todavía más relevante el hecho de mejorar la gestión del talento humano, estandarizando los procesos de incorporación y capacitación del personal idóneo.

Alles M. (2015) Plantea como base fundamental para realizar cualquier actividad que se relacione con los subsistemas de recursos humanos, el análisis y descripción de puestos. Enfocamos este planteamiento por parte de la autora, en la empresa comercial objeto de nuestro estudio, con la finalidad de mejorar la administración del talento humano, razón por la cual proponemos la implementación de un documento descriptivo de funciones basado estrictamente en las competencias de cada uno de los empleados.

Figura 1.
Los subsistemas de Recursos Humanos.



Nota: La Figura No. 1 muestra todos los subsistemas que aplica la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en el proceso de contratación del personal. Tomado de: Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles 2015)

Alles M. (2015) La implementación de un manual por competencias concede a la empresa la facultad de determinar de una manera clara y objetiva las capacidades necesarias requeridas por los empleados para realizar de manera eficiente y eficaz las actividades concernientes a su puesto de trabajo. De la misma manera ofrece la información necesaria para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección óptimo y disponer de una gestión muy bien estructurada que le permita a la organización alcanzar sus objetivos y metas planteados por la alta gerencia.

En este contexto, la empresa Ecuahierro S.A., que es catalogada como una empresa comercial, orientada específicamente a ofrecer un excelente servicio a sus clientes y la obtención de recursos económicos, ha sentido la necesidad de desarrollar y potenciar el nivel de productividad de sus empleados, así como, de sus habilidades y capacidades en sus tareas diarias, con la finalidad de que estén orientados y alineados con la misión y visión empresarial, por lo que se determina que es necesario gestionar de manera eficiente el talento humano, para que vaya de la mano con el crecimiento continuo de la empresa, mediante la implementación de políticas, competencias y delimitación de responsabilidades.

Horvat, (2019), expone que, en tiempos de cambios y entornos competitivos, la capacidad de una organización de ajustar constantemente sus recursos, cumple un rol clave para su éxito. Las organizaciones logran optimizar su eficacia basadas en un modelo de

gestión, de esta manera, se vuelven más ágiles para dar respuesta al cambio, interrelacionando estrechamente los procesos estratégicos (empresa) y operativos (empleados).

Chiavenato I. (2011) Expresa que la administración por competencias, no es otra cosa que un proyecto sistematizado y desarrollado cuyo fin es determinar los perfiles profesionales que brinden a la empresa un incremento en la productividad y procurar una adaptación inmediata al ritmo del negocio de la empresa, definiendo de una forma óptima las fortalezas y debilidades de la misma, proporcionando los conocimientos necesarios para cubrir los vacíos existentes, mismos que pueden ser medidos y evaluados de una manera objetiva.

Alles M. (2007) El modelo de gestión del talento humano, se centra de una manera diferenciada en el desarrollo de competencias, conformado por tres subsistemas: **Selección**, una vez aplicado, se escoja a las personas que se ajusten al perfil requerido; **Evaluación de desempeño**, para medir el nivel de competencias de cada uno de los empleados de la empresa; y, el principal, **Desarrollo**, es el que marcará el mejoramiento de cada una de las competencias del personal.

Recursos Humanos

Alles M. (2007) Los recursos humanos por competencias se asume como el cúmulo de habilidades y dones intelectuales que se encuentra constituido por dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, siendo ellas, nos referimos a las competencias, las responsables de

provocar un desempeño óptimo de los trabajadores, dentro de la organización.

Adelina, E et al. (2016) manifiestan que los recursos humanos son esenciales dentro de una organización para lograr poner en marcha una estrategia de globalización, convirtiéndose de manera progresiva como un factor decisivo en la consecución de los objetivos y metas de una empresa.

Alles M. (2015) Identifica a la estrategia de Recursos Humanos como la suma de todas las acciones coordinadas y planteadas con el fundamental propósito de lograr los objetivos planteados por la organización, pero desde la visión del área de Recursos Humanos y enmarcados en el diseño de la estrategia organizacional.

Descripción de Puestos

Chiavenato I. (2011) No es más que una vinculación directa entre las tareas, obligaciones y responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo, en tanto que las especificaciones de puestos, determinan los requisitos básicos que debe poseer cada empleado para ocupar un puesto en particular. De tal manera que cada puesto será ocupado por la persona que cumpla con todos los requerimientos que la compañía demanda y con las necesidades de cada puesto de trabajo.

Alles M. (2015) Plantea que el propósito del análisis, descripción y documentación de puestos del trabajo, no es otra cosa que un detalle exacto y actual del diseño organizacional de la empresa, su misión,

deberes y responsabilidades que compete a cada puesto de trabajo, así como también los requerimientos en cuanto a conocimientos, experiencia, competencias, etc.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba – Ecuador 2022

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba.
- Diseñar un manual descriptivo de cargos basado en las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.
- Elaborar un plan de evaluación continua del desempeño de los empleados de la empresa.
- Determinar el costo total de la puesta en marcha de modelo de gestión de talento humano.

1.4 Justificación

Teórica

En el marco de los actuales sistemas de administración del talento humano, es de mucha importancia la evaluación de competencias para de esta manera poder asegurar un desempeño eficiente de los empleados de una empresa, por tanto, se fusionan las competencias en todos los sistemas

de talento humano, seleccionando, potenciando, entrenando, diseñando y describiendo los puestos, valorando los cargos, también evaluando el desempeño y en base a ello reteniendo al personal talentoso, pero basado netamente en las competencias.

Metodológica

En virtud a este proceso es de vital importancia para la empresa considerar e implementar el diseño de perfiles de cargos, dotando de esta manera a la empresa de una ventaja competitiva que le brinde un valor agregado e innovador, en el mercado local, logrando con el presente estudio un efecto positivo en cada uno de los procesos de la organización.

Dado que, en las estructuras organizativas modernas, los recursos financieros y tecnológicos pueden estar presentes sin que una empresa alcance los niveles de resultados deseados, las pequeñas y medianas empresas deben confiar en la contribución básica de su personal, para lograr sus objetivos.

Esto se debe a que el personal, las competencias, el nivel de compromiso, la responsabilidad, la satisfacción, la lealtad y el nivel de integración, dirección, organización y control de una PYME son algunos de los factores que realmente determinan su diferenciación. López et al. (2011)

Práctica

Es por ello que se propone aplicar un modelo de gestión del talento humano, que se adapte a las realidades de la empresa Ecuahierro S.A. y mejore la productividad individual y organizacional. Muchas veces los

administradores de las PYMES no están seguros de cómo liderar y administrar este invaluable recurso, por lo que también se está trabajando para determinar la importancia de la gestión del talento humano en estos sistemas.

Hernández et al. (2014) El presente trabajo de investigación permitirá a la empresa evidenciar la trascendencia que tiene y de qué manera se ajusta a los procesos de control y administración del talento humano, desde algunos puntos de vista, ya que va dirigida a recalcar el impacto en el mediano plazo de la implementación de la gestión en las organizaciones.

1.5 Metodología

Alles M. (2007) El enfoque del presente estudio fue cualitativo, el mismo que tiene un alcance descriptivo y diseño de investigación no experimental de corte transversal, que permite validar características, factores y registrar los resultados tal cual como se los obtiene sin alterar las características de los diferentes puestos de trabajo. Al constatar la situación actual de la empresa se logró puntualizar la adopción de un sistema de funciones y tareas que faciliten reconocer las competencias laborales, fundamentadas en un modelo de gestión.

También se realizó una entrevista directa al gerente y propietario de la empresa, para determinar la importancia que la alta dirección le da a la realización de las tareas y funciones, mismas que deben estar alineadas con las competencias requeridas para cada uno de los puestos en la organización. Se utilizaron las siguientes técnicas de

recopilación de información: observación directa, brindando la posibilidad de observar el comportamiento de los trabajadores y si este se ajusta con la descripción de las tareas diarias que requiere el puesto de trabajo; la entrevista: que permitió la recolección de información de quiénes son las personas que lideran las áreas y la empresa, como el gerente general, y la persona que cumple con el cargo de la gestión de personas.

Hernández. (2014) Por medio de este procedimiento se logró identificar los antecedentes de los procesos de gestión del talento humano que se han llevado a cabo en la organización, así mismo como determinar el nivel de conocimiento de la gestión y su importancia como una herramienta efectiva en la descripción de los cargos; la participación de los grupos de trabajo con el fin de afianzar la información y detectar detalles no visibles a través de los métodos anteriores.

1.5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará, para obtener la información relevante en la organización, es la aplicada, pues mediante ella se puede describir la situación actual de la empresa y en base a ello proponer una gestión de mejora y que le proporcionarle mayor competitividad.

1.5.2 Diseño de la Investigación

La investigación que se llevará a cabo en la empresa es de carácter mixto, pues se analizarán datos cualitativos, tales como las características de la empresa y del mercado, utilizando para ello la entrevista, de la misma manera analizaremos los datos cuantitativos de

la organización, tales como recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc., mediante la aplicación de la encuesta y el respectivo análisis de los documentos pertinentes.

1.5.3 Herramientas para obtener la información

Para la obtención de la información necesaria para el análisis de la empresa, se utilizará la encuesta a todos los colaboradores de la empresa y también se aplicará la entrevista con el gerente de la empresa Ecuahierro S.A., que nos permitirá determinar el estado real de la empresa en relación al desarrollo del talento humano.

1.5.4 Interpretación y presentación de resultados

Por tratarse de una pequeña empresa, se tomó como población de estudio a todos y cada uno de los empleados de la misma, incluyendo a los propietarios, aplicando para ello un muestreo probabilístico por conveniencia, al contar con una población menor a 20 personas.

La presentación de los respectivos datos se la realizó de forma gráfica y escrita, con la finalidad que sean de fácil observación y comprensión por parte de los directivos de la empresa.

1.6 Definiciones

A continuación, presentamos a los diferentes autores consultados, de textos académicos, publicaciones, revistas, etc., de alto impacto, que sirvieron de base para la sustentación teórica de la presente investigación.

Por medio del tema tratado en el presente trabajo de investigación, damos a conocer la deficiencia que se ha detectado en la empresa, en

relación a las técnicas de gestión del talento humano, de tal manera que sea el medio que permita trabajar de una manera oportuna para que todos los colaboradores conozcan la perspectiva de competencias que se plantea, para ello es muy importante, que todos los trabajadores, estén al tanto sobre los conceptos y procesos que presentamos en este trabajo, es decir, los distintos aspectos que aportan para dar solución a la situación presentada en la organización.

Fonseca et al., (2021) En los tiempos actuales podemos evidenciar que la gestión de talento humano, va siendo cada vez más relevante en la administración de las organizaciones, para lo que requieren incluir métodos más competitivos.

Guerrero et al., (2013) De la misma manera, establece una técnica de recursos humanos con sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en la ciencia de la psicología.

Dicho de otra manera, la gestión de las competencias procura una figura por medio de la cual todos los empleados de una organización apliquen a un proceso idóneo que les permita reconocer, gestionar y desarrollar sus respectivas capacidades basándose en sus cualidades. Posibilitando una apropiada alineación de las habilidades y su comportamiento, teniendo en cuenta principalmente todos los elementos objetivos de la organización. En virtud de la previa comprensión de las cualidades de cada uno de los trabajadores, que podrán ser escogidos para un espacio de trabajo determinado, el mismo que vaya en favor del crecimiento de la empresa y del empleado mismo.

Kupczyk, T. & Stor, M. (2017) En el mundo actual empresarial de mucha competitividad y cambios incesantes, la gestión del talento humano, puede ser una herramienta muy importante que ayudará a las empresas afrontar los desafíos comerciales competitivos.

de Sousa et al., (2019) Si se da el uso adecuado, viabiliza, impulsa y genera confianza para los gerentes en la toma de decisiones estratégicas.

Ante los cambios constantes y los desafíos a los que las organizaciones actuales se enfrentan día a día, se hace imperioso adoptar una serie de estrategias como la gestión, misma que les permita contar con personal altamente capacitado, que pueda afrontar todos los retos de este entorno empresarial, de tal manera que le brinde a la empresa un crecimiento sostenido y la consecución de los objetivos estratégicos, independientemente de los problemas que se puedan presentar en su proceso.

Palmira. L (2021) Los profesionales de recursos humanos, si buscan tener una gestión importante en la dirección estratégica de las empresas, deben tener en cuenta que dicha gestión debe estar centrada en todos los procesos internos de la compañía, pues al disponer en la ella de personal calificado, será una tarea más factible aquella de cumplir los objetivos de cada una de las áreas de la empresa y de las metas organizacionales, que derivarán en el crecimiento y desarrollo de la organización, por medio del cumplimiento de los objetivos se puede determinar las capacidades, habilidades y destrezas que cada uno de

los empleados posee para cumplir con las funciones y tareas de cada puesto de trabajo.

Ramírez. J (2020) Importantes organismos internacionales dan su aval a este enfoque y lo vinculan a la estrategia de grandes empresas, las mismas que en base a esta gestión, han logrado tener éxito, de tal manera que, adoptar este modelo de gestión, se ha transformado en un requerimiento indispensable para avanzar en el desarrollo de la competitividad.

Dicho de otra forma, el concepto de gestión se ha transformado en un proceso indispensable en la administración estratégica, en todas partes del planeta que exista una empresa, no es exclusiva solamente de ciertos países o empresas, es un modelo que, al ser incorporado dentro de una organización de una forma correcta y organizada, dicha empresa podrá obtener por medio de este proceso, empleados altamente calificados y garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Alles M. (2007) Para tener una mejor visión teórica de la gestión, dentro de este trabajo de investigación, se plantea la siguiente conformación: en primer lugar, definiremos el término competencia, para luego poder comprender el concepto de competencias laborales, luego de ello, definiremos el concepto de gestión que nos permitirá presentar los distintos modelos, y por último centrarnos en el modelo de gestión que mejor se adapte para desarrollar el manual de funciones en la empresa objeto de este estudio, por su contenido.

1.7 Alcances y limitaciones

El alcance del presente trabajo de investigación, es en Ecuador, en la ciudad de Riobamba, la empresa corresponde al segmento de PYMES, comercializa productos para la construcción y materiales de ferretería.

Se limitó la investigación en las dos áreas principales de la empresa, la gerencia general y gerencia administrativa, dado que en estas dos áreas se tomará la decisión de implantar la presente propuesta de gestión de talento humano, que permita a la empresa mejorar sus actividades durante el segundo semestre del año 2022.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Conceptualización de la Gestión de Talento Humano.

López Puig, et al (2017) expresan que la gestión del talento humano es una unidad administrativa que se encarga del personal, de su interacción interna y externa en la organización, en la cual se establecen y se organizan las actividades con el objetivo de cumplir con las necesidades planteadas dentro de la gestión y estructuración de cada uno de los procesos del departamento o unidad, la misma que va desde lo micro a lo macro.

Flores Dávila, et al (2018) El departamento de talento humano cumple con un papel muy importante dentro de las organizaciones, son los encargados de organizar y generar el desarrollo de las ventajas competitivas, las cuales le brinden a la empresa una distinción que la diferencie de las empresas de la competencia, mediante la creación y puesta en marcha de procesos claramente establecidos, organización de cada una de las actividades, con el objetivo de relacionarse con un mundo tecnológico, pero de una manera formal, utilizando todos los recursos a su alcance para su ejecución y lograr un ambiente laboral sano y equilibrado que redunde en el bienestar y las buenas relaciones laborales.

Armada, J (2021) la gestión de talento humano, nace a raíz del inicio de la decadencia del modelo de gerencia tradicional durante el fordismo, que se mantuvo vigente por mucho tiempo, el cual se basaba

en la organización científica del trabajo, en la selección y entrenamiento del trabajador, cooperación entre directivos y trabajadores, pero con la diferencia de que la planeación era únicamente tarea de la alta gerencia, que solamente daban valor al puesto de trabajo, más no a las actitudes, capacidades y habilidades del colaborador, que como se ha dicho, es la pieza fundamental en el engranaje de las organizaciones para la consecución de sus objetivos, generando un conflicto entre lo que requiere la organización de un trabajador y la conducta de este, para lograr la producción. El modelo de gestión, se convierte en el gestor para la asociación entre las habilidades y conductas del trabajador con el comportamiento del mismo, al llevar a cabo una actividad productiva.

Guerrero et al. (2013) Los estudios del comportamiento humano fueron la base para el estudio de la gestión en la ciencia de la Psicología, dichos estudios señalan que las características innatas de las personas se combinan con otros elementos claves como son el conocimiento y la motivación, para lograr el mejor desempeño en todas las actividades que realizan las personas.

Otros autores que han aportando de manera significativa en la gestión son: Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), que plantean una perspectiva diferente la propuesta por McClelland y sus adeptos, quienes le dan otra visión a la gestión, en la que expresan que, es inseparable del desarrollo de las personas y se deriva gracias a la formación y experiencia, es decir plantean una visión constructivista de dicha gestión.

Lora et al (2020) Plantea que el concepto de gestión, empieza a ser aceptado o comprendido por varios autores como un proceso en sí; Rubio, (2015) la Barcelona School of Management plantea a la gestión del talento humano, como un proceso para determinar las competencias de una persona mediante un perfil cuantificable y medible de una forma práctica para cada uno de los puestos de trabajo en una organización.

Miranda (2012) describe a esta gestión como las actitudes del comportamiento organizacional, es decir, lograr determinar y estimular los conocimientos, comportamientos y actitudes que presentan los integrantes de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Alles, M. (2002), Discrepa con estos conceptos anteriormente mencionados y plantea que el modelo management es el que permite a las organizaciones alinear sus objetivos en base a las personas con las que se cuenta dentro de la organización.

Entonces podemos definir que este modelo de gestión provoca el fin de todos los procesos tradicionales que muchas empresas los han llevado a cabo durante mucho tiempo y transforma la concepción de que el modelo de gestión en sí, es un tipo de administración de las competencias de las personas, descubriendo los comportamientos ideales que se ajusten a los objetivos organizacionales. Evaluando individualmente a los colaboradores de una organización, por cada puesto de trabajo, cuáles son las competencias que han desarrollado y descubrir las capacidades que debe poseer cada empleado, para realizar las tareas asignadas a él en un nivel profesional y personal.

Vélez, G. (2021) Mediante esta gestión de talento humano, se puede determinar cuales son los requerimientos de la organización, para de esta manera precisar los perfiles y competencias que requiere cada uno de los cargos, e impulsar la competitividad incrementando la productividad de cada uno de los empleados de la organización.

Según indica Hammer (2002) El modelo de gestión posibilita determinar qué capacidades y conocimientos deben tener los colaboradores de la empresa, para desarrollar las actividades concernientes a cada puesto de trabajo, las mismas que deben ser evaluadas de manera práctica e imparcial, para gestionar los recursos humanos de una forma integral y efectiva.

2.1.2 ¿Qué es competencia?

Competencia es la aptitud que posee una persona, la misma que le permite o la capacita para poder alcanzar todos los objetivos planteados.

“Estándar de efectividad, significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para dependientes o el número de clientes que compran un servicio.” Alles. (2005). Entonces mediante esta descripción, podemos iniciar nuestro estudio analizando el concepto competencia, que nos permitirá comprender de manera más clara y objetiva la gestión, el porqué es necesario desarrollarlas dentro de las organizaciones, identificar de como cada una de las personas de una organización realiza las tareas, el nivel de experticia, conocimientos, aptitudes,

práctica, etc., y la evaluación de cada una de ellas, basadas en un criterio específico dentro de la organización, con el objetivo del cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Alles M. (2015) La palabra competencias se utiliza en distintos ámbitos y sus significados son diversos. Según la RAE, el término “competencia”, en relación con “ser competente”, significa:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Adicionalmente, también según la RAE, el término “competencia”, cuando está relacionado con el infinitivo del verbo “competir”, significa:

Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

Como puede apreciarse hasta aquí son dos conceptos diferentes para una misma palabra: competencia, la cual hace referencia a: “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Alles M. (2015).

2.1.3 Gestión

La gestión supone crear un modelo de gestión que posibilite que todos los trabajadores de una organización se enfoquen en los objetivos propuestos por la alta dirección.

Para lograr que este modelo de gestión, sea efectivo y que permita a la empresa lograr sus objetivos, este modelo debe mantener una estructura que incluya las competencias en todos los procesos de la organización.

El modelo de competencias, como ya hemos dicho antes, consiste en una serie de procesos, en los cuales intervienen las personas que conforman la organización y cuyo objetivo principal es orientar a todos y cada uno de los trabajadores hacia el objetivo estratégico de la empresa, el mismo que va a posibilitar la evaluación, y el desarrollo de las personas de acuerdo a las competencias que requieren para lograr la estrategia organizacional.

Armada, J. (2021) Plantea que la gestión, en la actualidad, no hace más que provocar el incremento en los niveles de productividad y optimiza el rendimiento organizacional, impulsando el desempeño de los colaboradores, aunque este modelo todavía en nuestra región no se asume en toda su magnitud como magnificador de la productividad y la eficiencia, de alguna manera ha logrado una tendencia a incrementar los niveles de entendimiento de los líderes y la comprensión explícita de que el capital más valioso que puede poseer una organización es el talento humano. Para lograr que se llegue a un nivel de comprensión de que, la aplicación de dicho modelo de gestión laboral, se debe iniciar por determinar las normas de competencia laboral, para lograr una gestión integral desde el departamento de Recursos Humanos y mediante ellos poder reclutar, seleccionar, retener y evaluar al personal bajo los criterios establecidos en las normas de competencias laborales.

2.1.4 Competencias laborales

Las competencias laborales no son otra cosa que la aplicación de todas las competencias que una organización requiere, que posean cada uno de sus empleados, para ejecutar las actividades determinadas

a cada puesto de trabajo, dichas normas deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, para que mediante ellas se logren los objetivos planteados por la alta dirección.

Al revisar anteriormente las definiciones de competencias y gestión de competencias, podemos definir que las competencias laborales son todas las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que requiere la empresa que todos los empleados tengan para la consecución del éxito de la organización.

Alles, M. (2016) De acuerdo con las competencias laborales, la dedicación y cuidado en la ejecución de las actividades concernientes a las dichas competencias, también incorpora la utilización responsable de las herramientas proporcionadas por la organización, la toma de decisiones puede afectar al momento de administrar los recursos humanos y de igual manera el hecho de plantear las competencias laborales que se ajusten al perfil profesional del puesto y sus respectivos conocimientos sumados a las responsabilidades del mismo.

Acurio et al. (2020) Expresa que la capacidad que tienen las personas de producir y alcanzar los objetivos organizacionales, se logra únicamente con entrenamiento, capacitación, educación y experiencia, determinando a esto como un conocimiento práctico que por medio de las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas y bien desarrolladas por las personas, logran la eficiencia a nivel laboral.

Boyatzis (1982) Señala que competencia es el conocimiento que tiene una persona para realizar una acción o tarea, de manera eficaz,

que permita el logro de los objetivos estratégicos planteados por una organización, en su respectivo puesto de trabajo.

Vera et al. (2022) Es un vinculador de las capacidades que tienen los colaboradores individualmente y como grupo, con miras a lograr los objetivos de la organización, generando valor para la empresa, concediendo a ella, una mejora efectiva del desempeño en el desarrollo de las actividades concernientes a cada puesto de trabajo.

Chiavenato (2011) Las competencias laborables son susceptibles de evaluación, para de esta manera determinar todas las conductas, comportamientos y el cumplimiento en el área de trabajo, de cada una de las tareas que debe cumplir un trabajador, encaminadas a analizar la conducta laboral de los empleados en sus puestos de trabajo y su desempeño, teniendo como principal recurso las evaluaciones del desempeño laboral, que brindan el aval necesario para que la información pueda ser medible y cuantificada.

2.1.5 Desarrollo de Competencias

Alles (2007) La autora define el desarrollo como todas y cada una las acciones que requiere cada persona, la mismas que le permitirán alcanzar un cierto grado de madurez o el nivel de perfección pretendido, relacionado con el puesto de trabajo que dicha persona ocupe o en un futuro lo ocupará. De esta manera podemos evidenciar que el desarrollo de competencias, no es meramente todos los aprendizajes que una persona puede adquirir a lo largo de su vida, sino que también son todos aquellos conocimientos y su puesta en práctica, hasta alcanzar la perfección en cada una de sus actividades diarias, pero esto solamente

se podrá lograr con un cambio en sus hábitos y desde luego deberá tomarse en cuenta que debemos evaluar el constante desarrollo de estas competencias o del desempeño en relación con una competencia requerida.

2.1.6 Capacitación y desarrollo del personal

Chiavenato. (2011) Expone que es al proceso educativo a corto plazo que aplicado de manera sistemática y organizada, logra que cada uno de los empleados de una organización adquieran los conocimientos necesarios, así como también desarrollar sus habilidades y competencias, pero orientadas todas ellas en la consecución de los objetivos planteados y requeridos por la organización, dicha capacitación no es otra cosa que la transmisión de los conocimientos que cada empleado requiere para el desarrollo de sus actividades dentro de una organización, cualquier tarea por simple o compleja que sea, debe incluir los aspectos descritos anteriormente, aumentando el conocimiento y destreza en las tareas a llevarse a cabo en cada puesto de trabajo, las que determinarán el mejoramiento del desempeño, de tal manera que se logre proporcionar los conocimientos técnicos requeridos, para la consecución de los objetivos empresariales.

Alles M. (2015) El concepto de que, la capacitación debe estar enfocada en que cada uno de los puestos de trabajo que ocupan las personas o que ocuparán más adelante, jamás deben dejarse de lado, pues la capacitación es el medio por el cual las personas realizan las tareas asignadas a los puestos de trabajo de la mejor manera y con miras al cumplimiento de los objetivos organizacionales, cada vez que

las empresas se plantean el tema de capacitación del personal, ponen en la palestra el hecho de difundir conocimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas o actividades, con miras a lograr resultados concretos y lograr cambios importantes en el quehacer diario de la organización, uno de los principales objetivos de la capacitación, es lograr que el personal ejecute de mejor manera sus actividades para alcanzar los objetivos, pues es imperioso para las empresas, que todas las personas que trabajan en ella logren la excelencia en sus respectivos puestos de trabajo.

Siendo la capacitación un proceso constante de búsqueda de mejoras permanentes en la organización, entonces podemos decir que, tiene un valor estratégico, pues dentro de ella se buscará optimizar el presente, para lograr construir un mejor futuro, para que de esta manera los colaboradores estén siempre capacitados y lograr una superación constante. Mediante la obtención de resultados, la capacitación debe estar, como dijimos en un inicio, enfocada directamente en las actividades específicas que realizan las personas mismas que deben ser medidas para evaluar el desempeño en sus respectivos puestos de trabajo.

Los intereses que promueven la capacitación en las organizaciones, por lo general son observados desde dos puntos de vista, planteados de la siguiente manera: por un lado el asistente o capacitado estará procurando obtener resultados casi inmediatos de la capacitación, y; en cambio por el otro lado: el capacitador está enfocado en actualizar los conocimientos necesarios de cada uno de los

empleados y desarrollar las competencias requeridas para la consecución de los resultados fomentando cambios importantes dentro de la organización.

La transmisión de los conocimientos necesarios, posibilita que los empleados sean promotores del cambio en sí mismo, en su entorno, pues se requiere del compromiso de quienes desean alcanzarlo.

2.1.7 La gestión

Fonseca et al. (2021) La gestión en las empresas actualmente tiene un lugar preponderante en el área de talento humano, pues ella involucra aspectos fundamentales que buscan que las organizaciones cada vez sean más competitivas al igual manera que cada uno de los empleados, determinando el desarrollo de sus actividades, habilidades, y actitudes direccionadas en el campo de la tecnología y la innovación, todo esto sin olvidar aspectos que todas las organizaciones consideran importantes dentro de sus procesos de gestión, como son los valores éticos y morales que deben constituir parte indispensable en el desarrollo integral de las competencias de cada uno de los empleados.

Vallejo & León. (2018) La gestión de recursos humanos debe ser interpretada desde un punto de vista holístico, el cual requiere del establecimiento y desarrollo de muchas diferentes políticas, las mismas que de una manera sincronizada, se conviertan en una base fundamental en el desarrollo de cada una de las competencias requeridas por los empleados de una organización para lograr los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección.

Saracho. (2005) El objetivo principal de este autor es el de proveer a los gerentes de las organizaciones un instrumento que proporcione una mejor visión sobre la toma de decisiones en relación a qué modelo o modelos de gestión aplicar, dependiendo de los resultados que se busquen lograr gestionando los recursos humanos, entonces queda claro que el principal objetivo de este capítulo es el de proveer a los directivos de una herramienta para tomar las decisiones correctas en relación a la elección de el o los modelos por competencias que brinde a la organización respuestas sobre las exigencias que se pretendan satisfacer; y, además proveer la metodología para la puesta en marcha de cada modelo requerido.

Para lograr gestionar las competencias de una manera eficiente, a todas las personas que conforman la organización, es imperioso la aplicación no de uno, sino de los tres modelos de competencias que a continuación refiere el autor:

- a) Modelo de competencias distintivas.
- b) Modelo de competencias genéricas.
- c) Modelo de competencias funcionales.

Si hasta hoy nos hemos referido a gestión, como un modelo único que involucra una conceptualización de competencia como metodología para identificar las mismas e instrumentos para evaluarlas y desarrollarlas, de aquí en adelante referiremos sobre este modelo de gestión general, que abarca los tres modelos antes descritos, los mismos que como podemos observar nos brindarán tres resultados diferentes, según el requerimiento jerárquico en el que se aplicará y por

su puesto el uso que se asignará a cada una de las capas de la estructura.

Este modelo de gestión no es otra cosa que la concepción de un nuevo marco integrado que nos permitirá evaluar y definir cuál de los tres modelos planteados se adapta y podemos utilizar teniendo siempre en cuenta dos importantes variables que nos van a permitir la viabilidad del modelo, las mismas que son:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar la gestión.
- El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Entonces tenemos que, mediante la aplicación de este nuevo modelo, es decir los tres modelos descritos, se va a obtener resultados diferenciados, los mismos que mediante la evaluación de las competencias y por la misma diferenciación de cada modelo, brindarán resultados importantes en cada una de las variables establecidas por la organización y se logrará el desarrollo de cada persona en la organización, en función de lo que requiere específicamente cada puesto de trabajo.

Alles M. (2015) El estudio de la gestión debe incluir un modelo de gestión, el mismo que permitirá que todas las personas que conforman una organización, en todos los niveles, se comprometan con los objetivos estratégicos de la empresa, dicho modelo de gestión, conlleva varios procesos que se deben llevar a cabo, con todas las personas que integran la organización, el mismo que tiene el objetivo de seleccionar,

evaluar y desarrollar a todos los integrantes, para lograr este cometido, se deben desarrollar algunos documentos importantes para la consecución de los resultados óptimos, entre ellos tenemos, la asignación de competencias o puestos de trabajo, para que se pueda identificar y evaluar de manera eficaz la empleabilidad de las personas dentro de una organización.

2.1.8 Reclutamiento de personas

Chiavenato. (2015) Históricamente se ha podido constatar que las organizaciones y las personas mantienen procesos de interrelación y de manera interactiva se atraen, es decir, las personas buscan toda la información pertinente e importante sobre las organizaciones, que les permita formar opiniones al respecto de ellas, al igual que las organizaciones requieren información sobre las personas o individuos, para de esta manera tomar decisiones acertadas, sobre si integrarlos o no. Siendo este un proceso complejo que va a determinar otros subprocesos.

El reclutamiento es en sí, es un proceso que llevan a cabo las organizaciones publicando en el mercado laboral las oportunidades de empleo que requieren cubrir, para el éxito de este proceso, las organizaciones deberán interesar a la mayor cantidad de candidatos, y de esta manera poder tener un número importante de aspirantes para seleccionar, de tal forma que la organización cuente con el personal idóneo para realizar las actividades que requiere la empresa y cumplir con los objetivos empresariales. Dicho reclutamiento sirve a la organización para cubrir sus necesidades presentes y futuras.

El reclutamiento consta de tres fases, que según, Chiavenato. I (2015), deben llevarse a cabo de una forma minuciosa y planificarse de la mejor manera, dichas fases son:

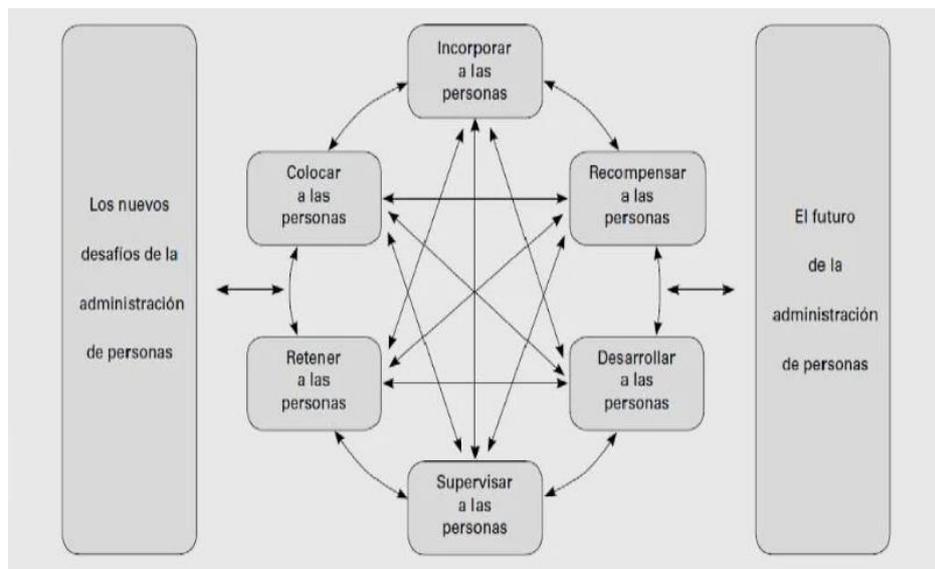
1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición del reclutamiento a utilizar.

La planificación del presente proceso, se la realiza con la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a realizarse.

Figura 2. Los nuevos desafíos de la administración de personas.



La Figura No. 2 muestra los desafíos que tienen en la actualidad la administración de las personas dentro las organizaciones. Tomado de: Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, 2009

Alles M. (2015) El reclutamiento de personas, es según la autora, un conjunto de procedimientos que sirven a la organización para interesar y determinar a las personas calificadas y capacitadas, para formar parte de ella, desde cada uno de los puestos ofertados, que le permitirá a la organización cumplir con sus objetivos. Pueden darse dos tipos de reclutamiento en una empresa, el reclutamiento interno, que es el que se realiza dentro de la organización; y, el externo, que realiza la búsqueda de personas fuera de ella. Las organizaciones realizan varias estrategias para atraer a las personas, es una etapa de este proceso de selección.

También la autora nos plantea la diferencia entre reclutamiento y selección; el reclutamiento no es otra cosa que la manera de atraer a cada uno de los posibles empleados, es decir la divulgación que está determinada para cubrir los requerimientos de personal en la empresa, que es la base para la consecución de la siguiente etapa, la selección, en la que se activan los procesos para la evaluación y medición de las competencias de los posibles candidatos, que permitirán realizar la elección correcta, en base a los criterios previamente establecidos para dicha selección, es decir definir el perfil de búsqueda de candidatos de acuerdo con las necesidades de la organización.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de diversos autores, con sus principales puntos de vista en relación al tema: Gestión del Talento Humano.

Tabla 1

Conceptos principales sobre la Gestión del Talento Humano

AUTOR	CONCEPTO
Idalberto Chiavenato (2002)	La gestión el talento humano consiste en valorar a los colaboradores, mejorar su productividad y conservarlos, dado que son elementos necesarios para el manejo eficiente de la organización; de ahí que la administración del capital humano sea un área perceptible en la cultura organizacional, toda vez que los individuos pasan la mayor parte de sus vidas laborando, y de ellos dependen las organizaciones para operar y alcanzar sus objetivos.
Idalberto Chiavenato (2009)	Afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.
Viteri Intriago, et al (2018)	Expresan que la gestión del talento humano permite al empresario contar con filosofía empresarial, políticas, y objetivos para lograr sus metas estratégicas, con el personal capacitado y una ubicación correcta de los puestos para el uso de la tecnología con capacidades propias en el desempeño de funciones y responsabilidades aplicando habilidades y destrezas adquiridas, con eficacia y eficiencia para generar grandes cambios en la estructura organizacional.
Muñoz, (2007)	Es la gestión del talento humano, manifiesta el autor, que se encuentran definidas en función a la estrategia de cada organización o empresa, que se las identifica en competencias cardinales que se considera a aquellas que poseen en forma general todos los integrantes de una empresa u organización y, las competencias específicas, requeridas para cierto tipo de personas con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal en relación a sus funciones.
UPF Barcelona School of Management	Proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo.
Miranda (2012)	Acciones propias del comportamiento organizacional; "Es identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados".
Martha Alles (2002 ^a)	"Es un modelo management que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos

	(estrategia) organizacionales con las personas que la integran". (pág. 201)
Eslava (2004)	Confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
Koontz y Wehrich (2004)	La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma, pese a la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos.
Wayne y Robert (2005)	La gestión del desempeño determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuentemente al éxito de la organización. Citado de (Palmar y Valero, 2014)
Bohlander (2003)	Afirma que el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización.

Nota: La tabla No.1 presenta varios conceptos sobre la Gestión del Talento Humanos desde el punto de vista de varios autores.

En base a todas las definiciones que tenemos en la Tabla 1, se plantea que, la gestión da a la organización y al departamento de talento humano, la oportunidad de determinar las habilidades, conocimientos y capacidades que requieren los candidatos que van a ocupar cada uno de los puestos de trabajo ofertados por la empresa y levantar un perfil cuantificable para poder evaluarlo de una forma imparcial.

Los expuesto por estos autores, plantea la necesidad que tienen las organizaciones de llevar a la práctica una nueva forma de dirección

estratégica, que les permita administrar de una forma plena y efectiva al personal, alineándolo con los objetivos planteados por la organización.

Las capacidades, habilidades y conocimiento que cada uno de los candidatos o empleados poseen o deben poseer, las mismas que van a ser puestas al servicio de la organización, al igual que el ambiente laboral, en el que se van a desenvolver, genera una cultura organizacional en la empresa, la misma que es parte fundamental de la Gestión del Talento Humano.

Para lograr este propósito plantean, de manera implícita, que la organización debe contar con un manual específico de los perfiles profesionales, los mismos que deben estar centrados en todas las características tanto personales como profesionales de los candidatos, para poder ser reclutados y seleccionados por la empresa.

El objetivo principal de la Gestión, es optimizar el aporte de los empleados de la organización, de tal manera que la empresa vaya cumpliendo en cada una de sus áreas, con los objetivos estratégicos planteados, mediante la generación de valor.

A partir de las competencias requeridas para ocupar las plazas de trabajo en una organización, se deben estructurar los puestos, funciones y cargos que permitan a la empresa alcanzar los objetivos, gracias a que los empleados logren la excelencia en su desempeño laboral.

Convirtiéndose en una herramienta estratégica de gran relevancia, la Gestión del Talento Humano, busca alcanzar un óptimo nivel de las competencias de los trabajadores de la organización, además de afianzar el desarrollo y gestionar el potencial de los empleados, para

lograr el máximo de productividad, el mismo que va a proporcionar ingentes beneficios a la empresa y por ende a todo su personal.

Enfrentándose día a día a un mercado en constante evolución, es menester que la gestión enrumbe a la administración del talento de los empleados de la organización, con la estrategia empresarial, de tal manera que le proporcione a la empresa la capacidad de adaptarse al mercado actual.

Entonces, podemos definir, a la gestión, como el proceso que le permite a la organización establecer y articular los recursos y tareas de los cargos, sin descuidar los requisitos, el compromiso, las condiciones laborales y el plan de recompensas a sus trabajadores. La alta dirección, también debe ser parte de este compromiso, junto con todos los empleados de la organización, en la elaboración de un modelo de gestión, para que, de esta manera, se logren los objetivos empresariales.

Para la generación del presente proyecto de Gestión del Talento Humano, en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, se toma como base los postulados de la autora Martha Alles, pues son lo que más se ajustan a la realidad de la empresa y van a permitir que los empleados se adapten de mejor manera a los cambios que se van a llevar a cabo, además de la flexibilidad que plantea la autora, para la adaptación del proyecto a la empresa.

El modelo de Gestión del Talento Humano, planteado por la autora Alles, M (2015), va a permitir que la organización cumpla con los objetivos específicos planteados en este trabajo de investigación y

cuenta con una herramienta importante para potencializar las capacidades y habilidades de sus empleados, así como el desarrollo y cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.

2.2 ¿Por qué contar con un Modelo de Gestión?

Alles, M. (2015) La globalización ha permitido a muchas organizaciones a nivel mundial, tener acceso a toda clase de información, lo que ha posibilitado el conocimiento universal sobre procesos de innovación, emprendimiento, ideas novedosas, etc., además de poder interactuar entre organizaciones y personas, incentivando la creatividad, la misma que además de necesitar de las habilidades inherentes en el ser humano, también requiere de la participación de otras capacidades y competencias más evolucionadas, que permitan generar cambios importantes en las empresas por medio de ideas vanguardistas, como la del pensamiento crítico, la inteligencia emocional y colaboración. Entonces, el empleo de un modelo de gestión, en una organización, favorecerá para que la empresa pueda implementar programas de desarrollo, que ayude a que el personal logre consolidar su potencial, en el más alto nivel y en constante formación, lo que redundará en beneficio para la organización, al contar con profesionales capacitados.

El hecho de que los empleados estén capacitados para realizar las funciones que corresponden a sus responsabilidades, en las tareas asignadas, no es suficiente, también es importante que desarrollen sus habilidades y destrezas para poder interactuar con los demás departamentos de la organización, tomando en cuenta que el mercado

actual, es una competencia constante, es por ello que cada empresa, requiere contar con las personas más calificadas para que puedan resolver las situaciones más complejas en situaciones críticas.

Un modelo de gestión del talento humano, se convierte en una herramienta efectiva, dentro de una organización, al promover el desarrollo aportando muchos beneficios, que le brinden a la organización la capacidad de adaptarse en un entorno cada día más cambiante.

Fernández & Navío Gámez (2005) Este nuevo modelo de gestión posee un conjunto de ventajas, entre las que destacamos las más importantes:

- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados e inclinarse por procesos integrados a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste-despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.

2.3 Modelos de gestión

El planteamiento y puesta en marcha de un modelo de gestión, que busque generar un estímulo positivo en los recursos humanos de una organización y promover los tipos de comportamientos, para lograr este cometido, el departamento de talento humano debe desarrollar un trabajo intenso, que además requiere un importante aporte de recursos, y en muchas ocasiones, no son muy comprendidos, pues los resultados de este tipo de proyectos, son a largo plazo, a diferencia de los otros proyectos que se plantean dentro de las organizaciones, cuyos resultados se ven plasmados a corto plazo y son además tangibles, en este caso, se habla de un proyecto para cambiar la conducta de las personas en una organización.

Armada (2021) En tal virtud, instaurar un modelo de gestión de talento humano, enfocado en incrementar las aptitudes, habilidades, etc., de las personas, valiéndose de diversos métodos, procesos y programas, que faciliten la integración de las conductas humanas al objetivo empresarial, convirtiéndose una tarea importante y un compromiso real de los colaboradores, que requieren de una ingente participación de recursos, claro está que su efecto se podrá apreciar en el futuro. La dirección de las organizaciones experimentará una mejora

sustancial, por el hecho de optimizar el desarrollo de las competencias de los trabajadores en las funciones específicas, en los puestos de trabajo.

Lora et al. (2020) Actualmente podemos evidenciar que la incorporación del modelo de gestión del talento humano, es de vital importancia, pues al ofrecer un nivel de evolución y transformación de la gestión administrativa, centrado en los empleados de la empresa, tomando en cuenta que su génesis no ha sido determinado con exactitud, este modelo se ha ido transformando y adaptándose a cada uno de los entornos empresariales en varios escenarios históricos. El beneficio que brinda la incorporación de este modelo de gestión a las organizaciones, sobre todo en la última década, innovando el mercado laboral, gracias a la adopción de dichas modificaciones que están sucediendo actualmente.

Meagher, N. (2018) En la gran mayoría de organizaciones, se han adoptado estos modelos, pues de manera muy relevante, han posibilitado el desarrollo de los recursos humanos, concediendo a las organizaciones una ventaja competitiva importante. Instaurar en las organizaciones el modelo de gestión, les ha brindado una diferencia esencial en relación a otras, esta ventaja competitiva, ha posibilitado en ellas el progreso del talento humano en todos los aspectos, que ha beneficiado a ellos mismos y a la organización.

Alles (2015) La interrelación que genera un modelo de gestión entre los procesos y las personas de una organización, con el entorno, tienen la finalidad de direccionarlos a cumplir sus metas y los objetivos

organizacionales y estratégicos, logrando desarrollar el talento humano basado en las competencias necesarias para lograr la estrategia organizacional. Dicha correlación entre los procesos y las personas de una organización es lo que esencialmente genera un modelo de gestión, comprometiéndolo a las personas con los objetivos estratégicos de la organización por medio de la evaluación, selección y desarrollo del talento humano, involucrándolos en los procesos que les permita comprender, mediante este método, la estrategia organizacional.

Lora et al. (2020) Transformándose en una herramienta vital para la administración gerencial, el modelo de gestión, posibilita que tenga una visión y dirección integral, de toda la organización, aplicando estratégicamente dicha gestión, en base a las competencias que precisan los empleados, para lograr la excelencia en la ejecución de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

La correcta aplicación de las competencias, con el objetivo de lograr el óptimo desempeño que la organización requiere de sus empleados, es lo que se pretende con este modelo de gestión del talento humano. Siendo una tarea exclusiva del nivel gerencial administrativo, el hecho de motivar a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes, en cada uno de los procesos establecidos en la empresa, lo que redundará en un compromiso integral del talento humano.

Santacruz et al. (2019) El objetivo principal de los modelos de gestión, es el de analizar y determinar mediante un plan, las capacidades que demanda el puesto de trabajo e identificar las de mayor relevancia para el desempeño dentro de la organización, sin

olvidar los cambios e incertidumbre que se relacionan con la determinación de los elementos centrados en el análisis y la valoración de las necesidades, funciones, tareas y actitudes personales que se precisan según sea el caso. La eventualidad que se puede presentar en las distintas fases en ciertos escenarios, logra que se determinen las distintas competencias y permitan observar el comportamiento de los empleados frente a los acontecimientos y de qué manera la evaluación del desempeño, por parte del departamento de talento humano, categorizará el desempeño asociado al comportamiento personal requerido.

Guerrero et al. (2013) sugieren tres corrientes en la gestión, a saber:

La americana, con McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), y Alles (2007, 2015), entre otros, como los más relevantes autores, que mediante sus ponencias respaldan todos los procesos implícitos que se complementan.

La francesa, con Le Boterf (2001) y Levy-Leboyer (1997) quienes proponen que las competencias tienen un alcance global y vinculativo, considerando el ámbito en el que se aplican.

La británica, encabezados por Horton (2000), Tolley (1987), Hoffmann (1999), y Virtanen (2000), entre otros, proponen el enfoque de que la gestión se basa exclusivamente en la conducta, al no considerar una conexión de las tareas que realiza un trabajador en la evaluación, que por su puesto no propicia su desarrollo en el ámbito profesional.

Santacruz et al. (2019) Elaboran la siguiente clasificación que contiene seis modelos:

Tabla 2.

Modelos conductistas

No.	Modelo	Autor	Año	Característica
1	Modelo del Iceberg	Spencer y Spencer	1993	Se evalúa la conducta particular de un trabajador para desarrollar una función determinada.
2	Modelo Funcional	Mertens	1996	Está basado en la sociología y la administración británica, que busca evaluar desde las competencias de la parte funcional, el resultado y la productividad del trabajador.
3	Modelo Constructivista	Lévy	1997	Involucra cuatro aspectos: el entorno, las personas, la formación y el empleo.
4	Modelo de competencias distintivas	McClelland	1973	Se basa en la premisa de que todas las personas tienen características particulares que le ayudan a alcanzar un desempeño exitoso, las cuales están compuestas de conocimiento de carácter técnico, actitudes y habilidades que deben interactuar e integrarse entre sí, para el logro de objetivos.
5	Modelo de competencias genéricas	Byham y Cox	1998	Existe una serie de conductas típicas y generales, las cuales permiten que cualquier persona pueda tener un rendimiento correcto en un determinado puesto de trabajo.
6	Modelo general de gestión	Sidney y Cronshaw	1999	Orientación hacia los resultados mínimos de éxito que una persona debe tener en un puesto determinado de acuerdo con sus competencias.

Nota: La tabla No. 2 presenta diferentes conceptos sobre los modelos conductistas, desde el punto de vista de varios autores. Tomado de: *Santacruz et al., 2019*

Saracho, J. (2005) Los modelos planteados por McClelland (1973), basado en competencias distintivas y el de competencias genéricas por Byham (1998) se encuentran en la línea de la conducta, mientras que el modelo planteado por Fine (1999) está centrado en un análisis ocupacional de naturaleza constructivista.

La autora Alles, M (2007, 2015) Ha sido en los últimos tiempos una de las autoras de más relevancia en nuestro continente, siguiendo la corriente americana, relacionada al enfoque de las competencias

distintivas, motivo por el cual, se basará esta investigación en el modelo de gestión planteado por la autora, teniendo en cuenta, que se adapta de mejor manera a las necesidades actuales de la empresa Ecuahierro S.A. Tomando en consideración, la incidencia que tiene sobre este modelo los conceptos de McClelland, el cual sirve de fundamento, para la posterior creación de la metodología de gestión de Alles (2015). Franco-López & Bedoya-Zapata, (2018) integran este tipo de modelo de gestión de talento humano en algunas organizaciones pequeñas y medianas; Montes, (2018), lo aplica en el análisis de las competencias laborales del gerente de talento humano, en el ejercicio dentro de las organizaciones, así como, la experiencia en el Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana INAP (2021), entre otros.

2.3.1 El Modelo de Gestión de Martha Alles

Allles, M. (2015) desarrolló un procedimiento para la práctica de modelos, que se fundamenta en dos teorías primordiales que son: la teoría preexistente y la experiencia profesional. Con el objetivo de aplicar dicho modelo, recomienda los siguientes pasos:

1. Definir las competencias enfocadas en la misión, visión y estrategia de la organización (cardinales y específicas).
2. Preparación de los diccionarios (trilogía: competencias, comportamientos y preguntas).
3. Determinar competencias y puestos.
4. Inventario, identificación de desviaciones.

Los subsistemas que tenemos dentro de la empresa tales como los de selección, desempeño y desarrollo, asumen un papel esencial, al aplicar esta metodología.

Martha Alles, plantea que, este modelo, es consecuencia de una categorización de competencias, de la gestión que se lleva a cabo en el trabajo.

En conclusión, al contar con una importante variedad de modelos de gestión, es menester que la aplicación de un modelo, cualquiera sea, esté claramente enfocado en los objetivos organizacionales, observando el proceso correcto para su aplicación y que la misma provoque los cambios requeridos por la empresa.

Alles, M. (2007) en su modelo, determina las competencias de una forma específica, dependiendo de las tareas que requiere cada puesto de trabajo, siendo estas las competencias específicas, por otra parte, las competencias cardinales, son inherentes a todos los colaboradores de la organización, pues están enfocadas en la visión, misión y objetivo estratégico de la empresa, de esta manera, se busca conseguir desarrollar en los empleados, el sentido de pertenencia. Las competencias de nivel gerencial son específicamente desarrolladas para la dirección de equipos o grupos de trabajo, proporcionan habilidades, técnicas y visión estratégica, a los líderes o jefes, para la consecución de los objetivos empresariales.

Existen muchos modelos de gestión, entonces es tarea del personal de talento humano y la gerencia general, definir cuál de ellos se adapta de mejor manera a su organización, tomando en cuenta su

giro de negocio, su mercado objetivo, su misión, visión y los objetivos organizacionales propuestos.

En este trabajo de investigación se propone el modelo de gestión de Martha Alles, pues luego de un profundo análisis, se ha determinado que es el que mejor se adecúa a las necesidades de la empresa, al considerar los múltiples comportamientos de las competencias, identificando las que tengan un efecto determinante en el cumplimiento de los procesos de la empresa, relacionándolos con el momento actual de la empresa y proyectándola hacia el futuro, evaluando la gestión del desempeño, en relación con su necesidad.

Lora et al (2020) afirman que el capital humano, debe ser considerado por las organizaciones, como el recurso fundamental para la consecución de sus objetivos, sobre los demás recursos, tales como: financieros, tecnológicos, económicos, intangibles, entre otros, y, poseer un direccionamiento dinámico en el saber, como conocimiento; saber hacer, como habilidad; y ser, como las actitudes de las personas, planteado por McClelland (1973).

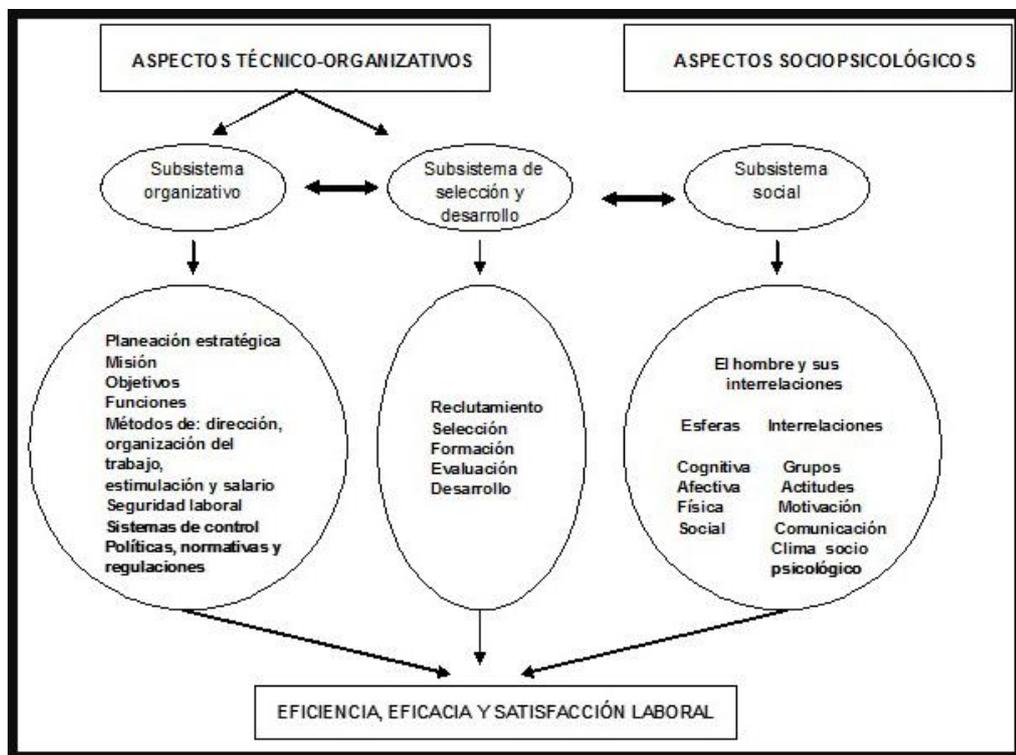
2.3.2 Modelo de Gestión de Zayas.

Zayas, P. (1996) La Gestión del talento Humano es un sistema de interrelaciones, que no puede funcionar de manera aislada, pues al ser un proceso sistematizado, permite observar diferentes puntos de vista, el socio-técnico, técnico-organizativos y socio-psicológico.

La participación de la planeación estratégica que permite definir a partir del establecimiento de la misión, los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, siendo el diseño de puestos, por medio del

análisis, descripción de puestos y ocupaciones, una tarea implícita para lograr así determinar los requisitos y características que los trabajadores deben tener para que por medio de ello se puedan definir las formas de reclutamiento, métodos de selección, formación y desarrollo del personal, lo que permite escoger al personal que cumpla con las características idóneas, para su ingreso a la organización. Estos dos subsistemas tienen una interrelación constante, como se muestra en la figura No. 2.

Figura 3.
¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?



Nota: El gráfico No. 3 muestra los subsistemas que las organizaciones aplican para la selección del personal. Tomado de: ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? Editorial Academia, La Habana. Cuba

Zayas, J. (1996) Constituyéndose en la base de la gestión de los recursos humanos, el subsistema organizativo, que es el encargado de asegurar la infraestructura que permita el correcto funcionamiento y la

dirección del sistema, así como su planificación, organización, ejecución y control.

Este subsistema de selección y desarrollo permite contar con el personal calificado, para lograr las metas y los objetivos estratégicos de la organización, incluyendo en este sistema el proceso de incorporación, que contiene todas las demás actividades inherentes a este apartado, tales como: reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como el procedimiento para que la organización cuente con los trabajadores esenciales, los mismos que al ser incorporados, están obligados a formar parte de un sistema dinámico constante de superación, formación, desarrollo, además, se debe instaurar un sistema de evaluación y control para realizar el seguimiento del correcto funcionamiento del sistema.

El proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo, permite coordinar los aspectos técnico-organizativos y socio-psicológicos con todas las características y requerimientos de los puestos de trabajo y con el ser humano social, definiendo de esta manera el clima organizacional.

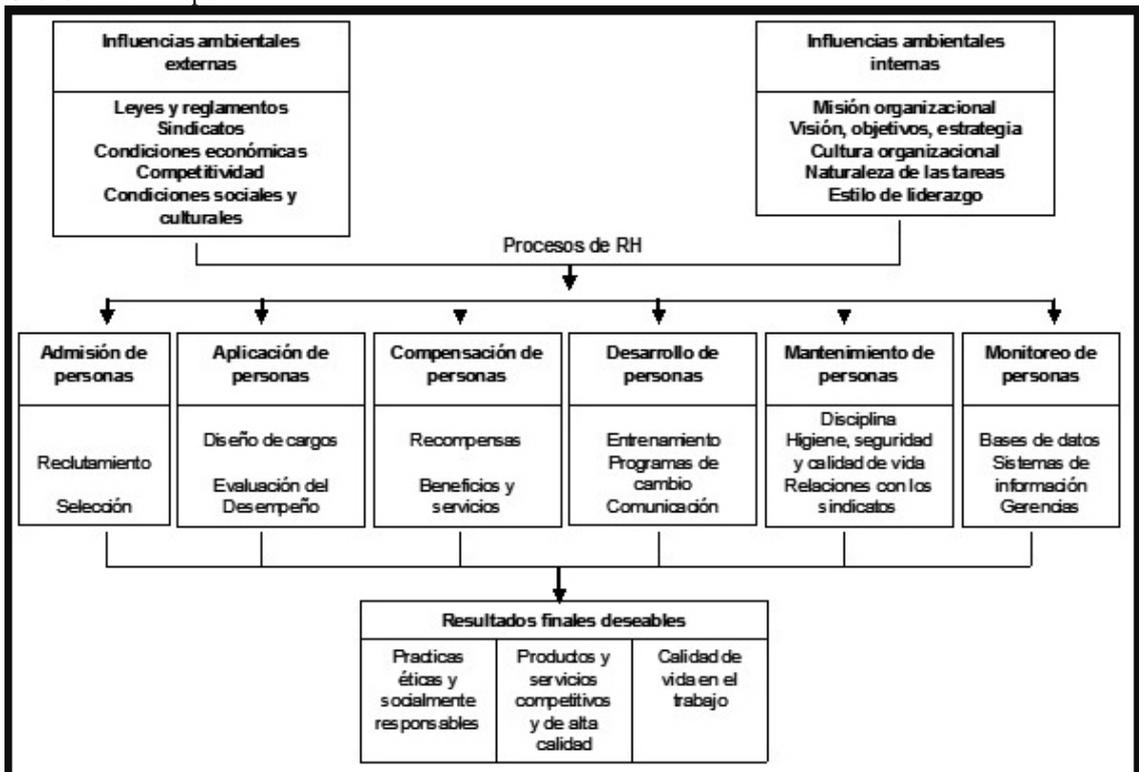
Los modelos de gestión de talento humano, en su gran mayoría, centran sus esfuerzos en la tecnologías, procesos y funciones, olvidando al principal protagonista del progreso de las organizaciones, el ser humano y su relación con el entorno. Siendo este subsistema el más dinámico y la razón de la gestión de recursos humanos considerado como el resultado de la relación estrecha entre la organización, políticas, normativas y las personas.

2.3.3 Modelo de Gestión de Chiavenato.

Chiavenato I. (2000) La administración de recursos humanos se constituye por subsistemas independientes, que son los siguientes:

- **Subsistema de alimentación.** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y selección.
- **Subsistema de aplicación.** Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- **Subsistema de mantenimiento.** Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- **Subsistema de desarrollo.** Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control.** Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Figura 4.
Gestión del Tiempo.



Nota: la Figura 4. Muestra la Los procesos que lleva se lleva a cabo en el departamento de Recursos Humanos, para la incorporación de las personas en la empresa, tomando en cuenta los factores ambientales internas y externas de las empresas. Tomado de: Chiavenato (2000). Gestión del Talento Humano Ed. Pretince Hall Bogotá, Colombia

Las personas son incorporadas, aplicadas, mantenidas, desarrolladas y controladas por la organización, por medio de los subsistemas citados en la Fig. 4. De acuerdo a la circunstancia van variando porque están supeditados a las causas medio ambientales, organizacionales, humanas, tecnológicas, etc. Es por ello que son considerados circunstanciales. Aunque son extremadamente variables, eso no quiere decir que tengan una vinculación directa, es decir que, si uno cambia, no necesariamente deben cambiar los demás en la misma dimensión y dirección.

El autor plantea la importancia de establecer políticas definidas, para cada uno de los subsistemas, de tal manera que deberán

condicionar al alcance de los objetivos y desempeño de las funciones de recursos humanos.

2.4 Análisis comparativo de los modelos de gestión del talento humano.

En virtud de los modelos de gestión estudiados en este trabajo de investigación y conociendo la situación actual de la empresa Ecuahierro S.A., se ha determinado que el modelo de gestión de Martha Alles, es el que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa, tanto organizacionales como económicas, pues al centrarse en dos teorías, la preexistente y la experiencia profesional, se puede seguir los pasos recomendados por la autora, los mismos que se definen a continuación:

- Definir las competencias enfocadas en la misión, visión y estrategia de la organización (cardinales y específicas).
- Preparación de los diccionarios (trilogía: competencias, comportamientos y preguntas).
- Determinar competencias y puestos.
- Inventario, identificación de desviaciones.

Además, mediante las competencias cardinales, se busca que los colaboradores no solamente se centren en desarrollar su desempeño, sino que además se empoderen de la empresa, la sientan como parte suya, es algo que la gerencia de la empresa también busca generar en los empleados; y por medio de las competencias gerenciales crear una política de crecimiento empresarial, cohesionando a cada una de las áreas de la empresa y desarrollando a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos planteados.

Se deberá entonces cumplir con los pasos establecidos para que la incorporación de este modelo de gestión, brinde a la organización los resultados que espera y en consecuencia se logren los objetivos planteados por la alta gerencia.

A diferencia del modelo de Zayas, el cual es muy complejo para la organización, ya que analiza los subsistemas socio-técnico, técnico-organizativo y, socio-psicológico, genera mucha confusión en los directivos de la empresa.

De igual manera el modelo de Chiavenato (2000), es muy complejo y de difícil comprensión para poderlo desarrollar dentro de la empresa, pues plantea subsistemas como el de alimentación, el cual obliga a la empresa a la búsqueda constante de mano de obra en el mercado laboral, la empresa ha manejado este proceso con la recepción y análisis de posibles candidatos, que resulta menos costosa que realizar la búsqueda en los diferentes mercados de mano de obra. Este modelo mantiene un sistema complejo que no ha concitado el interés de la gerencia de la empresa, es por ello que el modelo de Alles, M (2015) se ajusta a las necesidades y expectativas de la empresa, por ser inclusive más actualizado y puntualiza el proceso a seguir mediante los cuatro pasos antes descritos.

2.5 Análisis crítico

Alles (2015) fundamenta la gestión en dos teorías principales: la teoría preexistente y la experiencia profesional. Propone el siguiente proceso:

1. Definir las competencias enfocadas en la misión, visión y

estrategia de la organización (cardinales y específicas).

2. Preparación de los diccionarios (trilogía: competencias, comportamientos y preguntas).
3. Determinar competencias y puestos.
4. Inventario, identificación de desviaciones.

Los subsistemas se tornan en principales para la empresa.

Alles, M. (2007) Determina las competencias de una manera específica (competencias específicas) y las competencias cardinales, además le permiten a la empresa lograr el empoderamiento de los empleados, según la RAE, empoderamiento quiere decir: “Dar autoridad a alguien, influencia, conocimiento para hacer algo”, dicho de otra manera, en cada empleado de la empresa se acrecienta el sentido de pertenencia.

Las competencias de nivel gerencial, son desarrolladas para los jefes de área o gerentes departamentales, enfocadas en la dirección de equipos o grupos de trabajo, para obtener lo mejor de cada grupo en beneficio de la empresa, proporcionando o aportando a desarrollar las habilidades, técnicas, visión estratégica, para la consecución de los objetivos empresariales.

Por otro lado, Zayas, J (1996) plantea que es un sistema de interrelaciones, un proceso sistematizado, que brinda varios puntos de vista, socio-técnico, técnico-organizativo y, socio-psicológico.

La planeación estratégica a partir del establecimiento de la misión, los objetivos y la estructura organizativa esto quiere decir que, para definir los objetivos empresariales y su estructura, talento humano tiene

basarse en la misión y determinar la descripción del diseño de puestos y ocupaciones al igual que las características necesarias y poder también definir el proceso de reclutamiento ideal.

El recurso organizativo que se constituye a partir de la gestión de RRHH, asegurará la infraestructura para el funcionamiento y la dirección del sistema, el mismo que le permitirá contar con el personal calificado, incluyendo los dos sistemas en el proceso de incorporación de los empleados, ingreso del personal y el procedimiento para contar con el personal idóneo, que además están obligados a mantener el nivel de capacitación y desarrollo personal, el mismo que será evaluado constantemente.

Este proceso de reclutamiento, coordina los aspectos técnico-organizativos y socio-psicológicos con las características y requerimientos de cada puesto de trabajo para definir el clima organizacional.

Por su parte Chiavenato, I (2000) propone que la administración de recursos humanos se constituye por subsistemas independientes, tales como:

Subsistemas de:

Alimentación: buscar en el mercado la mano de obra necesaria. aplicación, mantenimiento y desarrollo.

Aplicación: análisis y descripción de los cargos e integración del personal.

Mantenimiento: remuneración, planes de beneficios para los empleados.

Desarrollo: capacitaciones y desarrollo personal de los empleados.

Control: banco de datos, información y evaluaciones.

Sujetos a la variación de los empleados, pues este modelo es circunstancial, existirá cambios de ser necesario a pesar de ser variables, no quiere decir que, si cambia un aspecto, cambien todos en la misma dirección y dimensión.

Establecer políticas definidas para cada subsistema, que condicionen el alcance de los objetivos y su respectivo desempeño.

CAPÍTULO III

3 MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica

La empresa Ecuahierro S.A. con sede en la ciudad de Riobamba, Ecuador, cuyo gerente general es el Lic. Eduardo Baldeón, tomó la sabia decisión de iniciar un negocio que abastecería a la ciudadanía de materiales de construcción y ferretería, desde el 30 de agosto de 1980, ha sido un distribuidor mayorista y minorista de estos artículos por más de 40 años, a lo largo de los años, la empresa ha diversificado su oferta, ubicándose como uno de los principales actores de la industria y ofreciendo productos de acero, materiales de acabado para la construcción como cerámica, porcelanato, entre otros, además del servicio de entrega a domicilio, a pesar del tiempo que lleva la empresa en el negocio, carece de una plan de mejora de la gestión de talento humano que siguiera estrategias específicas para lograr las metas comerciales y fomentar un excelente ambiente de trabajo. Esto se debe a la falta de un adecuado sistema de gestión de talento humano, que ha impedido que cada empleado desarrolle las tareas que le han sido delegadas por la alta dirección de la empresa, lo que se traduce en bajos niveles de cumplimiento con el cliente.

3.2 Filosofía organizacional

3.2.1 Misión

Contribuir con la provisión de materiales de construcción, bajo una filosofía de mejoramiento continuo, respecto al medio ambiente y al ser humano, satisfaciendo los requerimientos de calidad del sector de la construcción.

3.2.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de la zona centro del país a través de la comercialización de productos de la más alta calidad y la durabilidad.

3.2.3 Valores

Los valores son el pilar fundamental para cultivar la confianza con el cliente y se guiarán básicamente en:

- **Calidad.** – Cuenta con productos y servicios que cumplen normas de calidad, con ello se genera confianza al construir principalmente o mejorar la vivienda.
- **Responsabilidad.** – Todas las entregas de los productos estarán enmarcadas en cumplir estrictamente con los tiempos establecidos.
- **Integridad.** – Se comercializará todos los productos con total honestidad y transparencia, basada en las políticas internas de la empresa.

3.2.4 Metas

3.2.4.1 **Corto plazo.** – Comercializar materiales de construcción que permitan mejorar los ingresos de la distribuidora, para lograr posicionarse en el mercado brindando un servicio de calidad, cumpliendo a tiempo con el despacho de los productos.

3.2.4.2 **Mediano plazo.** – generar más plazas de trabajo y que formen parte de la Distribuidora, de esta manera ayudar a la colectividad, prestando servicio y fuentes de trabajo.

3.2.4.3 **Largo plazo.** – Posicionarse en el mercado siendo líder a nivel provincial, para ello es importante incrementar el volumen de ventas y también la implementación de nuevos productos.

3.2.5 Valores institucionales

- **Compromiso.** – estar comprometido con la satisfacción del cliente y el desarrollo de la provincia y el país.
- **Transparencia.** – todas las actividades estarán apegadas a la ética y buen proceder.
- **Servicio.** – Se diferenciará por el servicio y la atención personalizada despejando las dudas o inquietudes a todos los clientes.
- **Tipo de contribuyente.** – Contribuyente especial, obligado a llevar contabilidad.

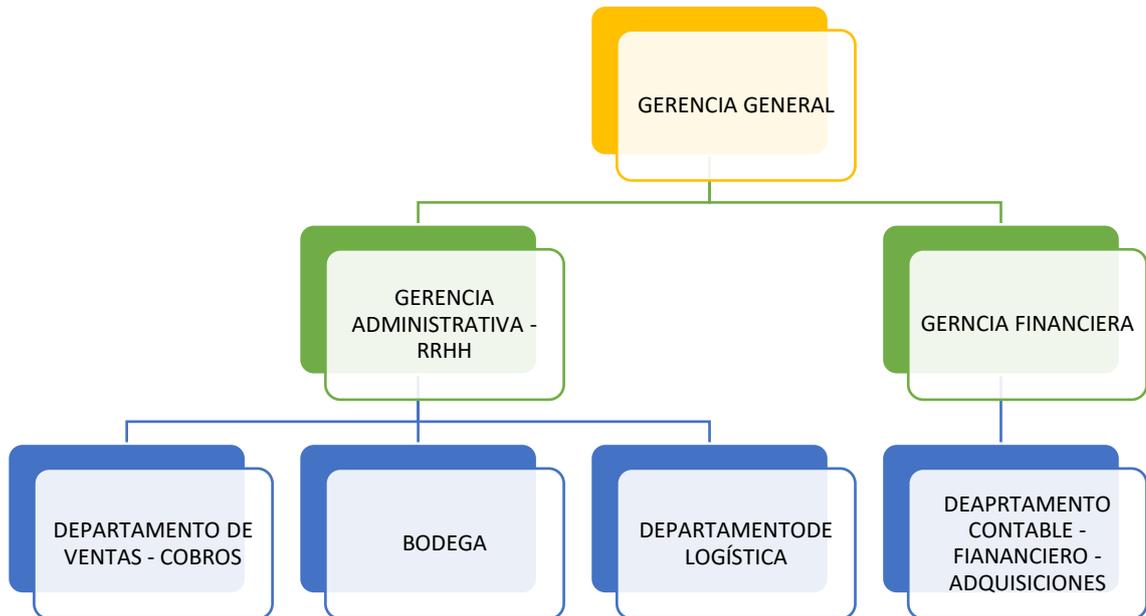
3.2.1 Ventajas competitivas

- Infraestructura propia.
- Ubicación estratégica, en un sector muy comercial.
- Gran variedad de productos.
- Atención personalizada.

3.3 Diseño organizacional

La empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, en su diseño organizacional cuenta con los siguientes departamentos o áreas, a continuación, presentamos la estructura general de la empresa:

Figura 5.
Organigrama de la empresa Ecuahierro S.A



Nota: en la figura No. 5. Se muestra el organigrama de la empresa Ecuahierro S. A. Tomado de: *Empresa Ecuahierro S.A.*

3.4 Productos y/o servicios

La empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba ofrece a su distinguida clientela y a la ciudadanía en general del centro del país, los siguientes productos y/o servicios:



Entre las principales marcas, además también ofrece al mercado las mejores marcas en productos como: Cemento Chimborazo, productos de acero para la industria, materiales de ferretería, materiales eléctricos, herramientas manuales, eléctricas y accesorios, toda la gama de pinturas para interiores y exteriores.

Además servicio de transporte de sus productos, sin costo dentro de la ciudad de Riobamba.

3.5 Diagnóstico organizacional

3.5.1 FODA estratégico

Tabla 3.

FODA de la empresa Ecuahierro S.A

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en el sector de la construcción por más de 40 años. • Ubicación estratégica para las ventas (Zona de alto tráfico de potenciales clientes) • Poseer una base de datos de clientes, e incluso de potenciales. • Nombre comercial muy reconocido en el sector altamente posicionado. • Confianza de parte del sistema financiero • Infraestructura adecuada para distribución de materiales de construcción ubicada en el sector sur de la ciudad • 3 unidades de transporte disponibles para distribución de materiales de construcción. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de nuevos procesos de comercialización. • Desactualización de estudios de mercado en cuanto a las preferencias de los clientes. • No poseer un Departamento específico para Comercialización. • Falta de personal debidamente calificado para realizar las actividades competentes de cada departamento o área. • Falta de programas de capacitación para los empleados de la empresa. • Falta de un departamento de recursos humanos especializado. • No posee la empresa un manual de procesos de los diferentes puestos de trabajo. • Tramo de control no está delimitado. • Falta de información actualizada para la toma de decisiones. • Ausencia de Unidad de Mando. • Falta de un manual de responsabilidades y competencias para el personal.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p>	<p><u>AMENAZAS</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Latente necesidad de una empresa consolidada en la distribución de materiales para la construcción el sector sur de la ciudad. • La construcción está en auge en la ciudad, hay muchos proyectos en construcción. • Impulso económico desde varios sectores para la construcción lo que permite mayor actividad de este sector. • Clientes potenciales con proyectos a mediano plazo. • Coyuntura comercial importante para posicionarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación comercial de empresas competidoras en la ciudad de Riobamba. • Crisis económica producida por el coronavirus afectando al sector de la construcción. • Inflación de precios que desfase el flujo de caja de la empresa. • Empresas que se ubiquen cerca de ECUAHIERRO S.A. con la misma distribución y que no requieren de tanta estructura. • Disposiciones gubernamentales que afecten la comercialización de este tipo de materiales.
--	--

Nota: en la tabla No. 3 se presenta el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la empresa Ecuahierro S.A.

3.5.1.1 Fortalezas

Entre las fortalezas la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, cuenta con su vasta experiencia, más de 40 años en el mercado local, lo que le ha hecho merecedora de la confianza de sus clientes.

Su ubicación geográfica, que es privilegiada, se encuentra ubicada en la región sierra, provincia de Chimborazo, una provincia central que tiene acceso directo a las dos regiones importantes del país, la costa y el oriente, pues además de estar situada en el centro comercial de la ciudad, lo que le permite tener un acceso fácil por parte de todos sus

clientes y además le brinda la facilidad de la entrega casi inmediata de los productos a sus respectivos clientes.

Al tener más de 40 años ha creado una base muy importante de clientes, e incluso se potencia en las redes sociales para el crecimiento de la marca como tal.

La empresa, gracias a su vasta experiencia en el mercado local y regional, ha sido merecedora de la confianza, tanto de proveedores e instituciones financieras, pues cuenta con grado de calificación AAA, que le ha permitido solventar todos sus compromisos financieros, con todos y cada uno de sus acreedores y proveedores.

La infraestructura con la que cuenta la empresa es privilegiada, pues además de contar con un acceso muy amplio en su bodega, ubicada en la parte sur de la ciudad.

Cuenta con tres unidades de transporte, para la entrega y distribución de los materiales que oferta y además con el servicio sin costo dentro de la ciudad, el mismo que se lo realiza de manera casi inmediata, también se realiza entregas en la provincia, previo costo establecido dentro de una tabla de kilometraje recorrido, pero que en realidad es un servicio adicional que brinda la empresa, de tal manera que los clientes se ven beneficiados con este servicio y se constituye en una ventaja competitiva, ya que no todas las empresas de la ciudad cuentan con este importante servicio.

3.5.1.2 Debilidades

Desconocimientos de nuevos procesos de comercialización, como son las ventas por internet, tomando en cuenta que en este nuevo mercado globalizado las ventas on line han ido ganando mucho terreno, la empresa no se ha decidido adoptar este tipo de forma de comercialización, pues no cuenta con la infraestructura necesaria para poder llevar a cabo esta modalidad de comercialización, es decir, no tiene un programa especializado para esta variante de negocio.

La empresa en la mayor parte de las ocasiones, no ha realizado un estudio de mercado serio que le permita identificar las tendencias del mercado de la construcción, simplemente se ha llevado de lo que algunos clientes han manifestado, o porque algún proveedor les ha ofertado, más no ha realizado un verdadero estudio de mercado, se ha manejado de manera casi empírica, en base a las experiencias de los vendedores de las empresas proveedoras o de las personas allegadas a la empresa, de tal manera que esto ha constituido un retraso para poder incrementar en su portafolio de productos con algunas novedades en relación a nuevas tendencias del mercado, tanto local como regional, lo que en algunas ocasiones ha derivado en la pérdida de oportunidades de negocio.

Esta debilidad se presenta ya que la empresa no cuenta con un verdadero departamento de marketing, para realizar el análisis de mercado, pues en la mayoría de los casos depende de la intuición del

gerente administrativo, quién también es el encargado de realizar las adquisiciones en lo que comprende a nuevos productos.

No cuenta con un departamento específico para la comercialización de productos, no referido al espacio físico, sino a la estructura en sí, de este departamento, es decir que no cuenta con el personal calificado, tanto para dirigir como para ejecutar las actividades concernientes a este departamento.

La mayoría de los empleados no han sido parte de un proceso de reclutamiento, selección, que le permita a la empresa contar con el personal calificado para desempeñar las funciones y tareas asignadas a cada puesto y para cada departamento, de tal manera que, en ocasiones, esas tareas las han tenido que realizar otras personas, que no están al tanto de los procesos que se deben llevar a cabo, ante la falta del empleado encargado de esa actividad.

Al consultar con la encargada del área de talento humano de la empresa, nos indica que realmente no disponen de un plan de programa de capacitación para los empleados, que en ocasiones son las empresas proveedoras las que brindan estas capacitaciones, pero de manera orientada a sus productos y no orientadas al servicio y a las tareas específicas de cada área, motivo por el cual algunos de los empleados no tienen muy clara las actividades que deben realizar.

La empresa no cuenta con un departamento especializado de talento humano, las actividades las realiza la esposa del gerente administrativo, pues es una empresa familiar, la persona encargada de

este departamento no tiene el conocimiento académico que le faculte a tomar decisiones, aunque cuenta con mucha experiencia en el área, por haber estado siempre a cargo de estas funciones, pero en situaciones de reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal de la empresa, no tiene la última palabra, para ello solamente se cuenta con la decisión del gerente de la organización, que es quien tiene la última palabra.

Al no contar con un manual de procesos, la empresa Ecuahierro S.A. adolece del problema de contratación del personal, pues no tiene claramente detalladas las competencias, habilidades, conocimientos, destrezas, necesarias que requieren las personas que van a ingresar a la organización, de tal manera que la mayoría de veces se contrata a personal que no tiene el conocimiento necesario para llevar a cabo las actividades necesarias, los empleados tienen que seguir aprendiendo al andar, es decir, mientras trabajan van conociendo sus responsabilidades y en base a ello, van realizando las tareas, esto ocasiona que exista una alta rotación de personal, al no tener delimitadas las competencias, algunos empleados no están preparados ni tienen el conocimiento cabal de las funciones que deberán desempeñar en sus puestos de trabajo y en ocasiones también tienen que realizar actividades que no están de acuerdo con el puesto que ocupan en la empresa, así por ejemplo: el vendedor en ocasiones tiene que hacer las veces de despachador, pues la persona encargada de despachos no sabe a ciencia cierta o no conoce sobre los productos que oferta la empresa.

El tramo de control no está delimitado en la organización, pues en ocasiones el gerente general debe tomar las decisiones en todas las áreas, de tal manera que el gerente administrativo o la encargada del departamento de talento humano, solamente pueden acatar las decisiones tomadas por la gerencia general, aunque en ocasiones no tenga el conocimiento cabal de las situaciones conflictivas que se dan en el día a día.

Otro de los principios de la administración como es la unidad de mando, no se lleva a cabo en la empresa, pues algunos empleados, no saben a quién deben responder, si al gerente administrativo, o la encargada de talento humano o al gerente general e incluso en algunas ocasiones al compañero más antiguo, creando un problema dentro de la organización, de jerarquías, pues al no tener claro quién es el jefe inmediato al que deben reportar, genera una confusión en los empleados.

No contar con un manual de actividades de cada puesto de trabajo crea incertidumbre en los empleados, pues no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y sus competencias en su puesto de trabajo, generando un nivel de desconformidad con las tareas que en ocasiones tienen que realizar, las mismas que no tienen nada que ver con las actividades del trabajo para el que fueron contratados. Es por ello la importancia de este trabajo de investigación, para proveer de este instrumento clave para el desarrollo de las actividades laborales.

3.5.1.3 Oportunidades

Debido al crecimiento urbano que está experimentando la ciudad de Riobamba, se hace imperiosa la necesidad de contar con una empresa proveedora de materiales de construcción y ferretería, en el sector sur de la ciudad, es por ello que la empresa puede divisar una oportunidad de negocio en ello para poder crecer, este es el motivo por el que se ha habilitado un terreno de propiedad del gerente general, en el sector sur de la ciudad, para cubrir todo este sector de la ciudad, que ha generado la necesidad de adquirir materiales de construcción y ferretería, tomando en cuenta que el sector de la construcción en la ciudad ha tenido un ligero crecimiento, lo cual ha permitido a varias empresas, aprovechar esta oportunidad y cubrir ese mercado objetivo.

Por lo antes mencionado la empresa Ecuahierro S.A. se ha valido de la coyuntura con muchos de sus clientes que son constructores o profesionales de la construcción, para proveer de los materiales necesarios para este sector, ofertando ciertos descuentos a las compañías constructoras de la ciudad, e inclusive dando créditos a sus clientes (constructores) para que adquieran los productos necesarios en esta empresa.

El impulso que ha recibido el sector de la construcción, con algunos proyectos de parte del gobierno nacional, por medio de créditos baratos, flexibilidad en los pagos, plazos accesibles, ha logrado de alguna manera reactivar este sector, muy importante en la generación de empleo, es por ello que se presenta una oportunidad muy importante de crecimiento, que no se debe ni se puede desaprovechar. El ingreso de

capital, por parte de las remesas de los compatriotas en el exterior, también está generando la reactivación de este sector, importante para la economía del país y de la ciudad, además de la coyuntura que existe con constructores que son clientes de la empresa.

La amplia trayectoria que tiene la empresa en este sector, le ha permitido mantener e incrementar su nivel de crédito con las empresas proveedoras de los materiales para su comercialización, y la ampliación de los plazos de crédito, le ha dado a la empresa una ventaja competitiva, en el mercado de la construcción, pues la empresa tiene un importante nivel de solvencia, que le ha ayudado a sobrellevar las situaciones adversas que se han presentado y lo que le ha valido para tener la credibilidad de los clientes y de sus proveedores.

3.5.1.4 Amenazas

La competencia de la empresa en el sector es muy abundante, pues algunas otras empresas de menor envergadura se encuentran en el sector, tales como: Ferretería CVF; Ferretería Hidromaster; Ferretería Incohierro; Ferretería Hidroferr; Ferretería INGCO; Distribuidora Ferretera Puebla Chávez, excepto la Distribuidora Puebla Chávez, las demás ferreterías son microempresas, que no cuentan con los gastos operativos que Ecuahierro S.A., eso hace que la competencia de precios sea muy fuerte, aunque la oferta de servicios por parte de Ecuahierro S.A. genera una ventaja competitiva, eso no es suficiente para lograr una fidelización de los clientes, que por buscar un mejor precio, no dan valor a la calidad del producto ni al servicio que se oferta en la empresa Ecuahierro S.A..

La distribuidora ferretera Puebla Chávez, representa también una competencia muy importante, pues además de tener atención al cliente en su almacén y bodegas, realiza la gestión de cobertura en la ciudad, de esta manera convirtiéndose en un competidor muy fuerte para Ecuahierro S.A.

La consolidación comercial de empresas competidoras en la ciudad de Riobamba, representa una amenaza, pues se han ubicado en la ciudad algunas empresas de otras ciudades, con igual o mayor potencial que Ecuahierro S.A., lo que ha ocasionado que algunos clientes busquen otras ofertas, de esta manera la empresa ha perdido terreno, es por ello que se hace urgente la implementación de la gestión del talento humano para contar con el personal idóneo, que le brinde a la empresa una ventaja competitiva, para esta amenaza transformarla en fortaleza.

La pandemia provocada por el COVID-19 ha provocado a nivel mundial y lógicamente a nivel local una crisis económica que todavía afecta a muchos sectores económicos, siendo uno de los más afectados el de la construcción, lo que ha derivado en el descenso de la demanda de materiales de la construcción, aunque por parte del gobierno se ha puesto en marcha algunos proyectos para reactivar el sector, no ha sido suficiente, pues la pandemia, no solamente ha mermado la capacidad de adquisición de los grandes constructores, sino también de los pequeños constructores y clientes habituales de la empresa, clientes que adquieren productos de ferretería o que compran productos en pequeña escala para pequeños arreglos en sus hogares, los mismos

que han tenido que ser postergados, dada la situación económica que ha venido en detrimento en los últimos años.

La inflación que se ha presentado en el planeta y a nivel nacional y local, ha provocado que el poder adquisitivo de los clientes haya disminuido de manera drástica, provocando un estancamiento en el sector de la construcción, al tener cada vez diferencia en precios, que siempre van en alza, ha provocado en el mercado incertidumbre, al momento de realizar sus proyectos grandes o pequeños y en los demás clientes el hecho de tener que postergar ciertas actividades de refaccionamiento, reconstrucción, reparación y construcción de viviendas, provocando así un desfase en el desarrollo de las actividades comerciales en la ciudad y el país, convirtiéndose en una importante amenaza para la empresa y para todo el sector de la construcción.

Ciertas decisiones que ha tomado el gobierno en cuanto a tributación, a seguridad social, y al código de trabajo (en debate todavía) ha provocado también un deterioro en el mercado laboral y comercial, siendo este también un motivante para que algunas empresas constructoras hayan decidido parar sus actividades o en algunos casos decisiones mucho más drásticas, como las de cerrar o suspender operaciones temporalmente o por tiempo indefinido. Convirtiéndose en una amenaza potencial.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

Mediante encuestas y entrevistas realizadas a todos los colaboradores de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba, se analizan y aplican los datos obtenidos, en concordancia con los métodos descritos en el primer capítulo de este trabajo investigativo, los mismos que luego de interpretarlos, nos permitirá conocer la situación actual de la gestión de talento humano de la empresa. El propósito principal de la aplicación de los dos métodos descritos para la recolección de los datos en la empresa, es realizar el análisis metodológico de todos los datos recolectados, de tal manera que nos proporcionará una idea precisa de la situación actual de la empresa, con respecto al objeto de estudio teórico, para proponer una gestión de mejora que le proporcione a la organización las herramientas necesarias para su crecimiento mediante la optimización de sus procesos de gestión del talento humano .

Una vez obtenidos los datos tanto cualitativos como cuantitativos, mediante el levantamiento de la información, realizaremos la comparación de los mismos que nos permitirá establecer la situación actual de la empresa en referencia al talento humano, por medio de un procesamiento de los datos a través de un estudio decisivo y de frecuencias porcentuales.

Cabe indicar que previo a realizar el diagnóstico de la empresa, para mejorar la gestión del talento humano, como hemos indicado en el

capítulo primero del presente documento, la población total a estudiar es de 19 personas, distribuidas así: operativos (10) y administrativos (9), incluyen al gerente general y administrativo, que conforman la empresa, como hemos indicado es una pequeña empresa, la población es finita, en la cual se empleó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, que permitió tomar en cuenta a toda la población como muestra para el presente estudio y consecuentemente el diagnóstico.

Tabla 4.

Muestra de la investigación de la empresa Ecuahierro S.A.

No.	Descripción	Número de colaboradores
1	Administrativos	9
2	Operativos	10
Total		19

Nota: en la tabla No. 4 se presenta el número de empleados y en las áreas que laboran en la empresa Ecuahierro S.A.

4.2 Diagnóstico

Siguiendo con el proceso, se realiza el diagnóstico de la empresa, en primer lugar, con la entrevista realizada al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A., el licenciado Eduardo Baldeón, continuando con la evaluación de las encuestas, realizadas a todo el personal de la empresa.

4.2.1 Análisis de la entrevista

Tabla 5.

Análisis de la entrevista al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Cuenta con un departamento o área de recursos humanos en la empresa?	La empresa no cuenta con un departamento definido de recursos humanos, la persona encargada de ello, es la Sra. Viviana Bermúdez, quién realiza las funciones de una manera empírica.	En base a la respuesta del Sr. Gerente, la empresa carece de un departamento especializado en la gestión del personal, motivo por el cual, algunos de los procesos de reclutamiento,

		selección, capacitación y mantenimiento del personal se han llevado a cabo en base a la experiencia de la encargada de ello y por recomendaciones de amistades o conocidos.
2. ¿De qué manera está estructurada la empresa, puede usted identificar los aspectos positivos y negativos?	La empresa tiene tres áreas muy definidas, que son las siguientes: área administrativa que tiene a su cargo el área financiera, y el área operativa en la que constan ventas, despachos y transporte. De la manera que hemos venido trabajando y creciendo no hemos dado la importancia necesaria a crear departamentos especializados.	Por la respuesta recibida, podemos observar que la empresa realmente no tiene una estructura organizacional, pues no existen definidas las funciones de cada una de las áreas, no ha crecido la empresa de manera estructural a la par del nivel de ventas.
3. ¿Existe algún programa de capacitación para el personal?	No, directamente la empresa no ha desarrollado ningún plan de capacitación al personal, solamente cuando los proveedores han sentido la necesidad de que nuestro personal se capacite en relación al tipo de productos y sus aplicaciones, se ha dado alguna capacitación, pero exclusivamente sobre determinados productos y por parte de las empresas interesadas en ello.	Al no contar con un departamento de recursos humanos, la empresa no ha visualizado la necesidad de capacitar a sus empleados en los procesos que deben realizar a diario, no han recibido capacitación alguna que les haya permitido desarrollar sus destrezas y habilidades, inclusive para lograr una mejora en su puesto de trabajo, se ha venido trabajando sin orientación en esa área.
4. ¿De qué manera obtienen datos del nivel de productividad de los empleados?	Simplemente según el nivel de ventas y si en alguna ocasión algún cliente ha realizado algún reclamo por mala gestión, que desde luego ha sido muy esporádica.	Por la respuesta recibida podemos determinar que no existe un programa de evaluación del desempeño, simplemente los únicos parámetros para establecer el nivel de productividad de los empleados es el volumen de ventas, aunque aquí no se analiza de donde provienen las ventas, si del personal a cargo o de proyectos realizados directamente por la gerencia administrativa.
5. ¿Existe un manual de funciones?	No, no contamos con un manual de funciones, simplemente a los empleados se les ha dicho verbalmente cuáles son sus funciones, de forma general, no se ha especificado por escrito las funciones y tareas	Al no contar con un manual de funciones, dentro de la empresa no se puede determinar el nivel de desempeño de los trabajadores, pues las tareas las realiza cualquier persona, sin que esto determine responsabilidades acerca del

	que les compete a cada uno de ellos.	mal desempeño de los empleados.
6. ¿Considera usted importante contar con un manual de funciones?	Claro que sí, sería muy importante contar con ello, pues de esa manera cada empleado tendría muy claras sus responsabilidades y tareas asignadas, de tal manera que también nos permita evaluar el desempeño de cada uno de ellos.	Se hace imprescindible contar con un manual de funciones dentro de la empresa, de esta manera podemos determinar qué empleado cumple con sus funciones y tareas a él asignadas, y se podrá detectar las desviaciones que se puedan dar en el desempeño de las funciones de cada uno de ellos.
7. ¿Se asigna funciones específicas a los empleados en el momento de su contratación?	No, simplemente se dan indicaciones generales de lo que debe realizar en su trabajo, además se indica que, si pueden ayudar en cualquiera de las otras áreas de la empresa, tienen que hacerlo, pues aquí todos trabajamos para la empresa.	Por el hecho de que se debe determinar responsabilidades sobre las tareas asignadas a cada empleado, es importante contar con un documento en el cual se defina las funciones específicas de cada puesto de trabajo, para evitar ambigüedades y malas interpretaciones al momento de cumplir con sus deberes dentro de la organización.
8. ¿El clima laboral en la empresa es el óptimo, al carecer de una manual de funciones?	En realidad, no, porque en ocasiones, se han dado conflictos en relación de quién tenía la responsabilidad de realizar tal o cual tarea, provocando un problema entre el personal de la empresa y también generando conflictos a nivel operativo y administrativo.	Por lo visto, la empresa al no contar con un manual de funciones específico, está expuesta a tener este tipo de inconvenientes a cada momento, pues al no tener delimitadas las responsabilidades de cada empleado, no se puede determinar las sanciones respectivas a los responsables de haber cometido las faltas.
9. ¿Puede usted determinar el clima laboral que tiene la empresa, al no tener definido un manual de funciones?	La mayoría de las ocasiones el clima laboral es relativamente bueno, aunque en ocasiones se crea conflictos por la duplicidad de funciones, porque otras personas no asignadas a tal o cual tarea las realizan de una manera deficiente, entonces se genera reclamos entre ellos y también llamados de atención por parte de mi persona.	Al no tener definidas las responsabilidades es obvio que se va a generar un tenso clima laboral, en algunos casos por duplicidad de funciones y en otro caso por arrogación de funciones que no les compete, eso genera los consabidos conflictos entre el personal, lo que provoca que el clima laboral no sea el óptimo para realizar las actividades dentro de la empresa.

Nota: en la tabla No. 5, se presenta el análisis de la entrevista al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A., realizada el 16 de octubre del 2022. Modelo tomado de: Cox, 2022

Análisis: en base a la entrevista realizada al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A., podemos determinar que no cuenta la empresa con un manual de funciones, en el cual se defina las tareas y responsabilidades de los empleados, lo que sin lugar a dudas genera un mal clima laboral y coadyuba a que las tareas en gran parte no se las desarrolle de la mejor manera, inclusive creando duplicidad de funciones o algunos empleados se arrojan funciones que no les compete, pero como no se cuenta con un documento en el cual defina cuales son las funciones y responsabilidades de cada empleado, no se puede tomar las correcciones debidas en el momento justo.

Es por ello que se hace imperativa la decisión de implementar un modelo de gestión del talento humano, para evitar todos estos inconvenientes que hemos detectado, por medio de la entrevista, y generar un excelente clima laboral dentro de la empresa.

4.2.2 Análisis de la encuesta

Pregunta 1: ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?

Tabla 6.

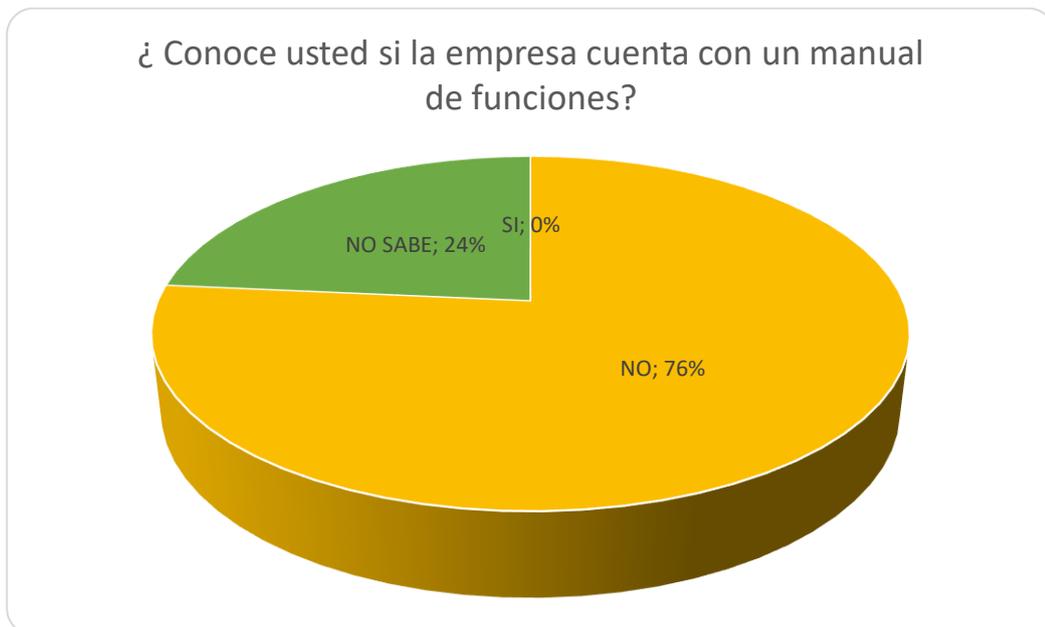
Pregunta 1: ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	13	76,00%
NO SE	4	24,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 6.

Pregunta 1. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?



Nota: en la figura 6 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 1, en la cual se representa que el 24% no sabe si se cuenta con un manual de funciones y el 76% dice que no cuenta la empresa con un manual de funciones.

Análisis: en relación a las respuestas que se han recibido por parte de las personas encuestadas, que son todos los empleados, excepto el gerente general y el gerente administrativo, podemos evidenciar que 13 de los empleados que representan el 76% tienen claro que no existe un manual de funciones o no les han informado sobre el particular, 4 empleados que representa el 24% del total de los empleados de la empresa, no está seguro de que existe o no dicho manual de funciones.

Pregunta 2: ¿Sabe cuál es el área en la cual usted labora?

Tabla 7.

Pregunta 2: ¿Sabe usted cuál es el área en la cual usted labora?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	8	47,00%
NO	6	35,00%
NO SE	3	18,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 7.

Pregunta 2. ¿Sabe usted en qué área labora?



Nota: en la figura 7 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 2 de la encuesta, en la cual se representa que el 47% si sabe en qué área labora; el 35% no sabe en qué área labora y, el 18% no está seguro en que área labora.

Análisis: en base a la encuesta realizada tenemos los datos que dicen que 8 empleados, los cuales representan el 47%, conoce exactamente en el área que labora, 6 empleados que representan el 35% no sabe exactamente a qué área pertenece, y, 3 personas no están seguras a qué área pertenecen, esto nos da una lectura inmediata de

que el 53% de los empleados no está seguro de a qué área pertenecen, esto se da por la dualidad de funciones que realizan dentro de la empresa, pues realizan tareas de bodega, de despacho, en ocasiones de venta, en ocasiones de limpieza, es por ello que no tienen identificada el área a la que corresponden, y por tal motivo no tienen definidas las funciones y responsabilidades.

Pregunta 3: ¿Ha realizado tareas que no le corresponde?

Tabla 8.

Pregunta 3: ¿Ha realizado tareas que no lo corresponde?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	59,00%
NO	2	12,00%
NO SE	5	29,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 8.

Pregunta 3. ¿Ha realizado tareas que no lo corresponde?



Nota: en la figura 8 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 3 de la encuesta, en la cual se representa que el 59% si ha realizado tareas que no le corresponde; el 12% no ha realizado tareas que no le corresponde y el 29% no sabe si ha realizado tareas que no le corresponde.

Análisis: en relación con los resultados obtenidos en la pregunta 3, podemos detectar que 10 de los empleados, que representan un 59% aseguran haber realizado tareas que no les correspondía, 2 de los empleados que representan un 12%, dicen no haber realizado nunca tareas que no les correspondía, y, 5 de los empleados que corresponde al 29%, dicen no saber si les correspondía o no realizar tal o cual tarea, es decir no estaban seguros de que era su responsabilidad realizar esa tarea. Generando un descontento porque en ocasiones las tareas no son bien realizadas y crea conflictos a la interna de la empresa y retrasos en el cumplimiento con los clientes.

Pregunta 4: ¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?

Tabla 9.

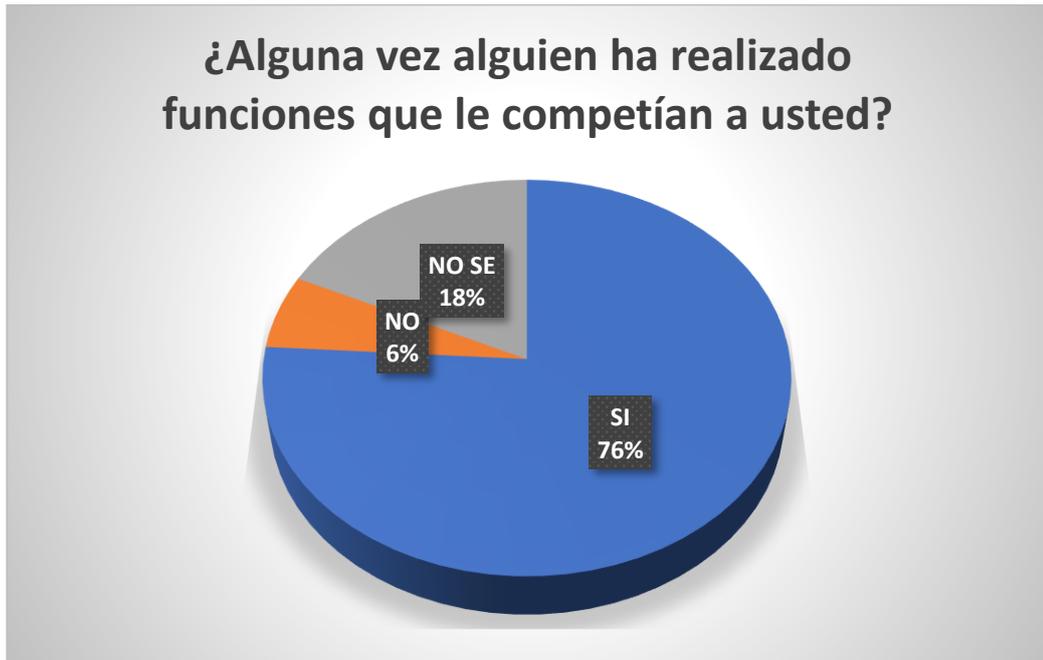
¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	13	76,00%
NO	1	6,00%
NO SE	3	18,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 9.

Pregunta 4. ¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?



Nota: en la figura 9 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 4 de la encuesta, en la cual se representa que el 76% si sabe alguien ha realizado tareas que le competían; el 18% no sabe si alguien ha realizado tareas que le competían, y el 6% no sabe si alguien ha realizado tareas que le competían.

Análisis: analizando los datos receptados por la encuesta, se puede determinar que 13 personas que representan el 76% de los empleados si saben que alguna vez si han realizado tareas que no les correspondía, mientras que 1 persona, dice que nunca ha realizado tareas que no le correspondían, y 3 personas que representan el 18% de los empleados no saben si han realizado o no tareas que no le correspondían. Identificando que las personas en varias ocasiones se presenta duplicidad de funciones, que en ocasiones deben dejar de realizar las tareas que se encuentran haciendo por completar otras tareas que no les competen.

Pregunta 5: ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las funciones que deben realizar en la empresa?

Tabla 10.

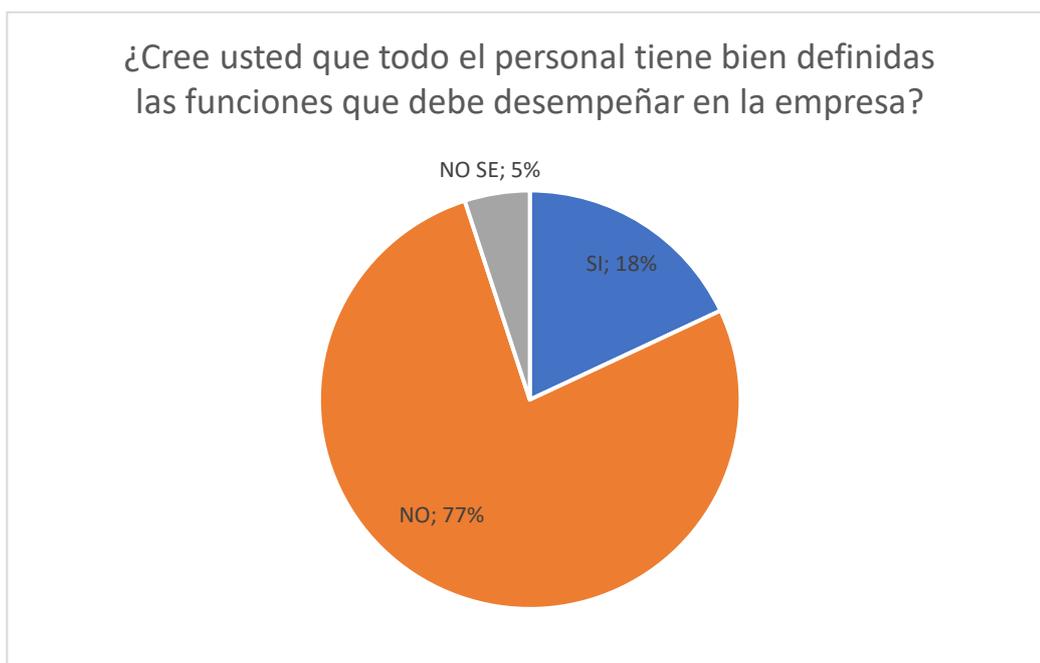
Pregunta 5: ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las funciones que deben realizar en la empresa?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	18,00%
NO	13	77,00%
NO SE	1	5,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 10.

Pregunta 5: ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las funciones que debe desempeñar en la empresa?



Nota: en la figura 10 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 5 de la encuesta, en la cual se representa que el 18% cree que el personal de la empresa tiene bien definidas las funciones a desempeñar; el 5% no sabe si el personal tiene bien definidas las tareas a realizar y, el 77% sabe que no tienen bien definidas las funciones que debe desempeñar en la empresa.

Análisis: analizando los resultados de la pregunta 5, podemos evidenciar que 3 personas que representan el 18% de los empleados dicen que, si tienen bien definidas las funciones los empleados, 13 personas que representan el 77% dicen que no tienen bien definidas las funciones y, 1 persona que representa el 5% dice no saber si están bien

definidas las funciones del personal. Lo que hace necesaria la implementación de un manual de funciones que determine de forma exacta las obligaciones y responsabilidades de los empleados de la empresa.

Pregunta 6: ¿Usted cree que las áreas de la empresa están cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia?

Tabla 11.

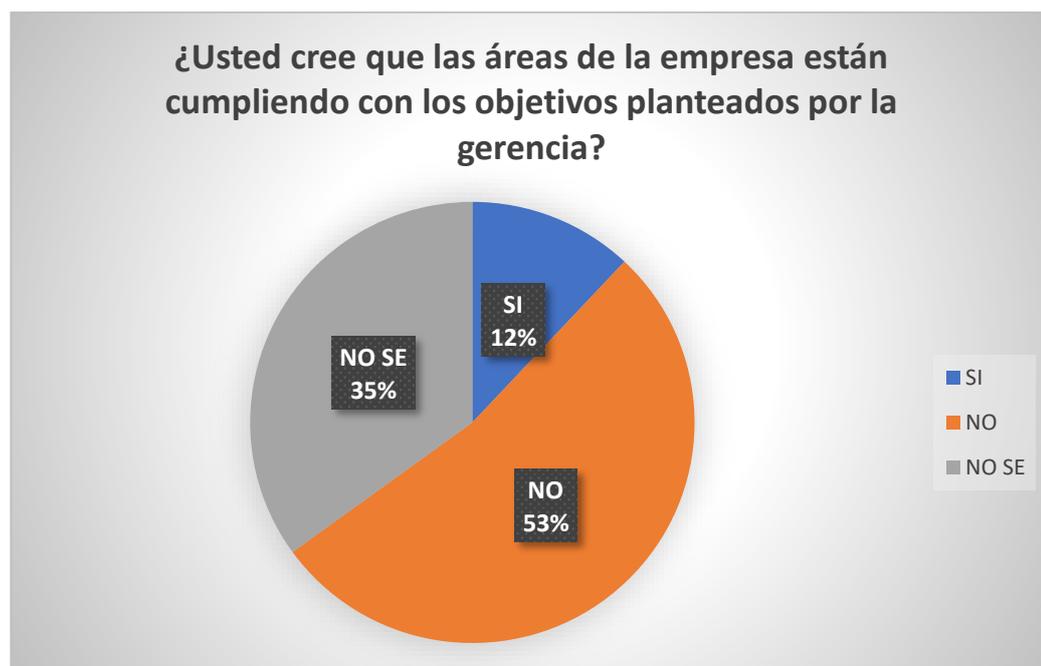
Pregunta 6: ¿Usted cree que las áreas de la empresa están cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	12,00%
NO	9	53,00%
NO SE	6	35,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 11.

Pregunta 6: ¿Usted cree que las áreas de la empresa están cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia?



Nota: en la figura 11 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 6 de la encuesta, en la cual se representa que el 12% cree que el personal de la empresa tiene bien definidas las funciones a desempeñar; el 35% no sabe si el personal tiene bien definidas las tareas a realizar y, el 53% sabe que no tienen bien definidas las funciones que debe desempeñar en la empresa.

Análisis: en base a los resultados obtenidos por esta pregunta, podemos identificar que 2 personas, las cuales representan el 12% de los empleados, creen que si están cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa; 9 personas que representan el 53% dicen que no se está cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa y; 6 personas que representan el 35% dicen no saber si se cumplen o no los objetivos planteados por la gerencia. Esta pregunta se va a detallar mejor con los resultados de la pregunta 7, en los cuales vamos a identificar las razones por la que se cumplen o no lo respondido en la pregunta 6.

Pregunta 7: ¿Cuál cree que son las razones por las que no se cumplen los objetivos planteados por la gerencia?

Tabla 12.

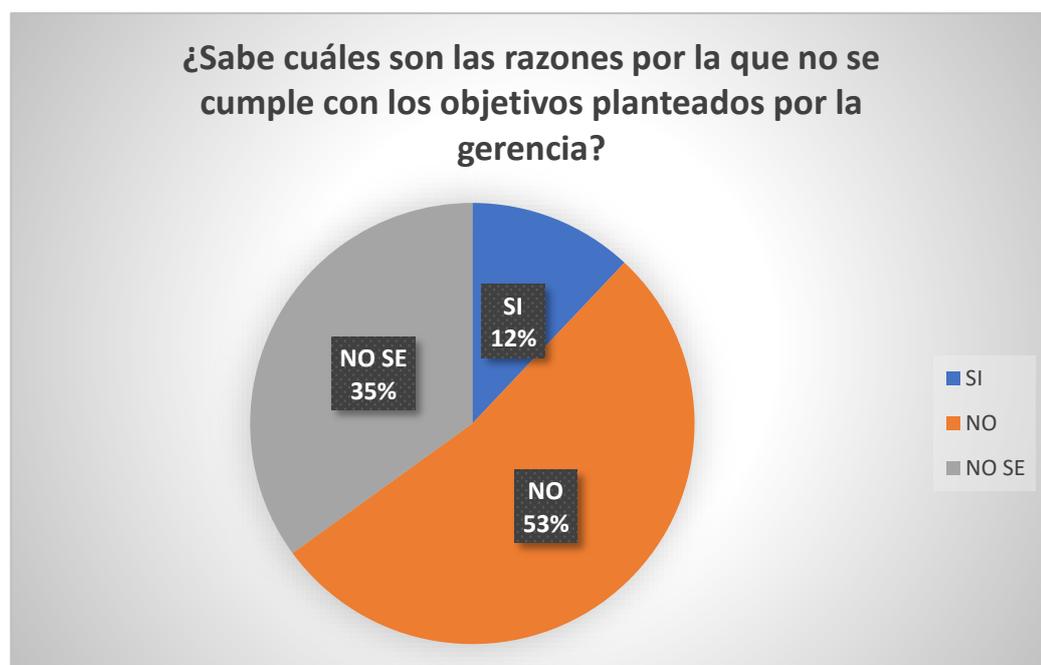
Pregunta 7: ¿Cuál cree que son las razones por las que no se cumplen los objetivos planteados por la gerencia?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI SABEN CUALES SON LOS OBJETIVOS POR ÁREA	2	12,00%
NO SABEN CUALES SON LOS OBJETIVOS POR ÁREA.	9	53,00%
NO SE	6	35,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 12.

Pregunta 7: ¿Sabe cuáles son las razones por las que no se cumplen los objetivos planteados por la gerencia?



Nota: en la figura 12 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 7 de la encuesta, en la cual se representa que el 12% si sabe cuáles son las razones por las no se cumplen os objetivos planteados por la gerencia; el 35% no sabe de los objetivos planteados por la gerencia y, el 53% no sabe las razones por las que no se cumplen los objetivos de la empresa.

Análisis: con las respuestas de la pregunta 7, podemos explicar de mejor manera las razones por las que no se cumplen con los objetivos, como se puede observar los resultados son los mismos, lo que determina que 2 personas que representan el 12% si conocen o creen conocer cuáles son los objetivos planteados por la gerencia; 9 personas que representan el 53% dicen desconocer si existen objetivos que haya planteado la gerencia en algún momento y; 6 personas que representan el 35%, dicen no saber si existe o no dichos objetivos. De esta manera podemos evidenciar que se hace absolutamente necesario la gestión de talento humano, para poder informar, identificar qué es lo que espera la empresa de cada uno

de sus empleados, determinar los objetivos que la gerencia quiere que se vayan cumpliendo.

Pregunta 8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta un departamento de recursos humanos?

Tabla 13.

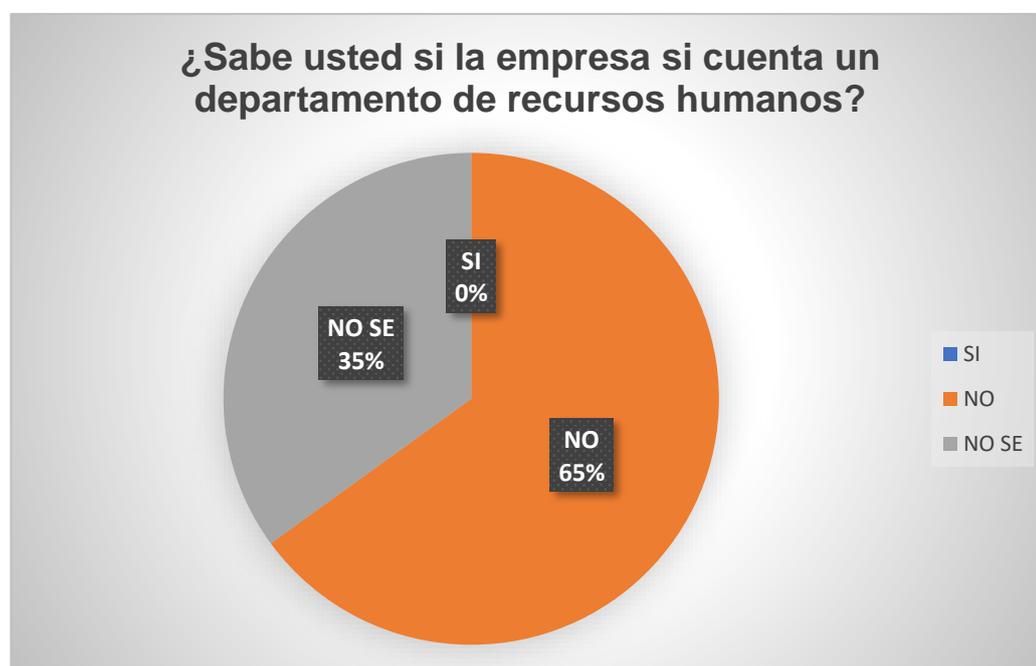
Pregunta 8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta un departamento de recursos humanos?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	11	65,00%
NO SE	6	35,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 13.

Pregunta 8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta un departamento de recursos humanos?



Nota: en la figura 13 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 8 de la encuesta, en la cual se representa que el 35% no sabe si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos y, el 65% dice que no existe un departamento de recursos humanos en la empresa.

Análisis: cabe mencionar que hemos detallado en el análisis FODA en una de sus debilidades, que la empresa no cuenta con un departamento de

recursos humanos, entonces en base a ello, podemos comprender los resultados de la pregunta 8, los mismo que claramente nos indican que ninguna persona sabe que si existe este departamento; 11 personas que representan el 65% de los empleados, dicen no saber que exista ese departamento y; 6 personas que representan el 35%, dicen no saber si existe o no ese departamento. En virtud de lo revisado en las debilidades, en verdad no existe el departamento de recursos humanos, por lo que se hace necesaria su creación, para poder dar más atención al talento humano de la empresa y empezar a potenciarlo con las acciones que hemos descrito en este trabajo de investigación.

Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario que exista el departamento de recursos humanos?

Tabla 14.

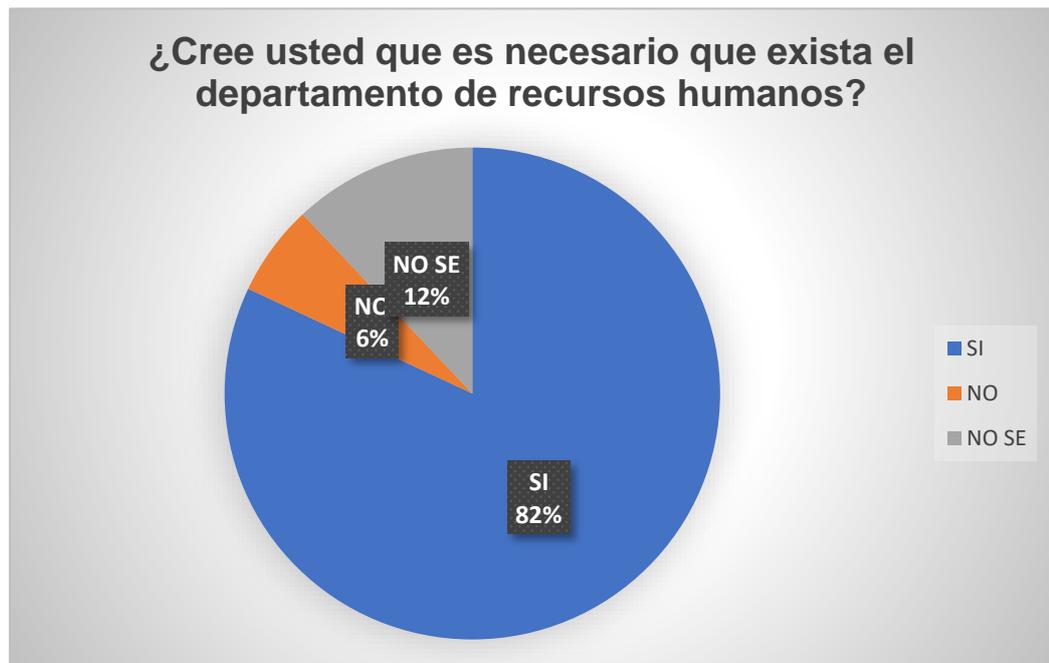
Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario que exista el departamento de recursos humanos?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	82,00%
NO	1	6,00%
NO SE	2	12,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 14.

Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario que exista el departamento de recursos humanos?



Nota: en la figura 14 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 9 de la encuesta, en la cual se representa que el 82% cree que es necesario que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos; el 6% no cree que sea necesario que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos y, el 12% no sabe si es necesario o no que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos.

Análisis: en relación a las respuestas recogidas en la pregunta No.9, podemos evidenciar una gran mayoría que si cree necesaria la creación de ese departamento, con el siguiente detalle: 14 personas que representan el 82% de los empleados cree que es muy necesario que existe este departamento; 1 persona que representa el 6% de los empleados, dicen que no cree que sea importante la creación de este departamento y; 6 personas que representan el 12% de los empleados, dicen no sabe si es o no necesario que se cree dicho departamento. Ahora bien, ante la opinión mayoritaria de que, si exista este departamento, la gerencia se ha comprometido en su creación, hay que aclarar que las 3 personas que no estuvieron de acuerdo, argumentaron que, como no

saben muy bien para que sirve este departamento, creen que no es muy necesaria su creación.

Pregunta 10. ¿Cree usted que es necesario que en la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

Tabla 15.

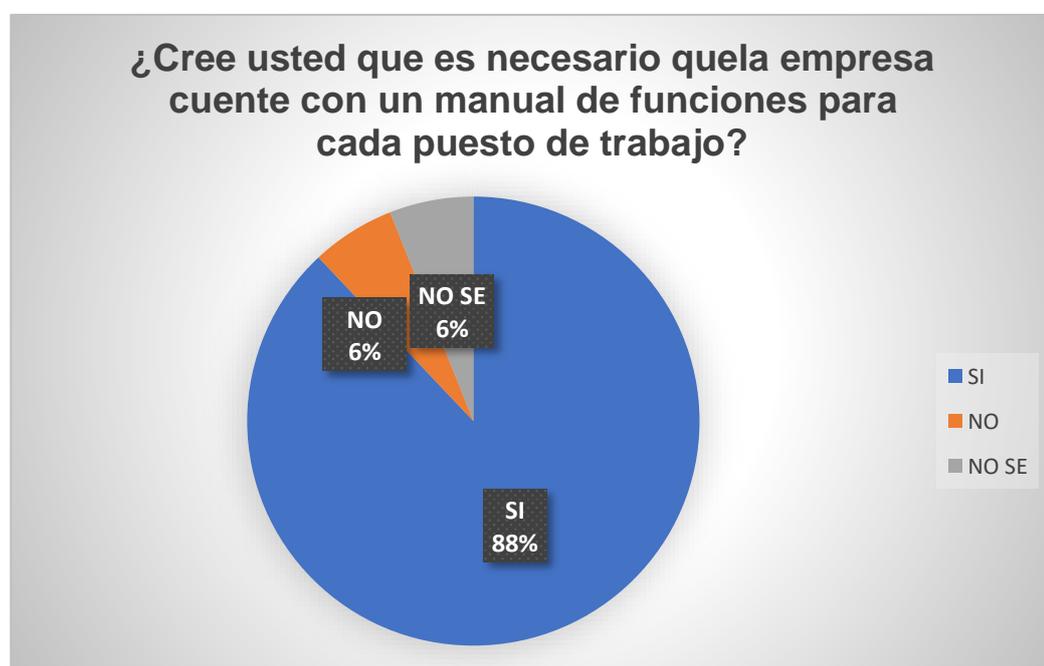
Pregunta 10 ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	15	88,00%
NO	1	6,00%
NO SE	1	6,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 15.

Pregunta 10 ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?



Nota: en la figura 15 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 10 de la encuesta, en la cual se representa que el 88% cree que es necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo; el 6% no cree que sea necesario que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo y, el 6% no sabe si es necesario o no que la empresa cuente con un manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Análisis: en relación a los resultados obtenidos en la pregunta 10, podemos claramente identificar la necesidad urgente de que la empresa de contar un manual de funciones, pues 15 de las personas, que representan un 88% de los empleados, dicen que es muy necesaria la elaboración de un manual de funciones que determine claramente las responsabilidades de cada empleado, cabe recalcar que 2 personas que representan el 12%, dijeron que no es importante contar con un manual de funciones, al indagar sobre el motivo de sus respuestas, explicaron que en la empresa se debe ayudar en cualquier campo, no importa en lo que se le requiera, siempre de be estar presto a dar una mano.

Pregunta 11. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión?

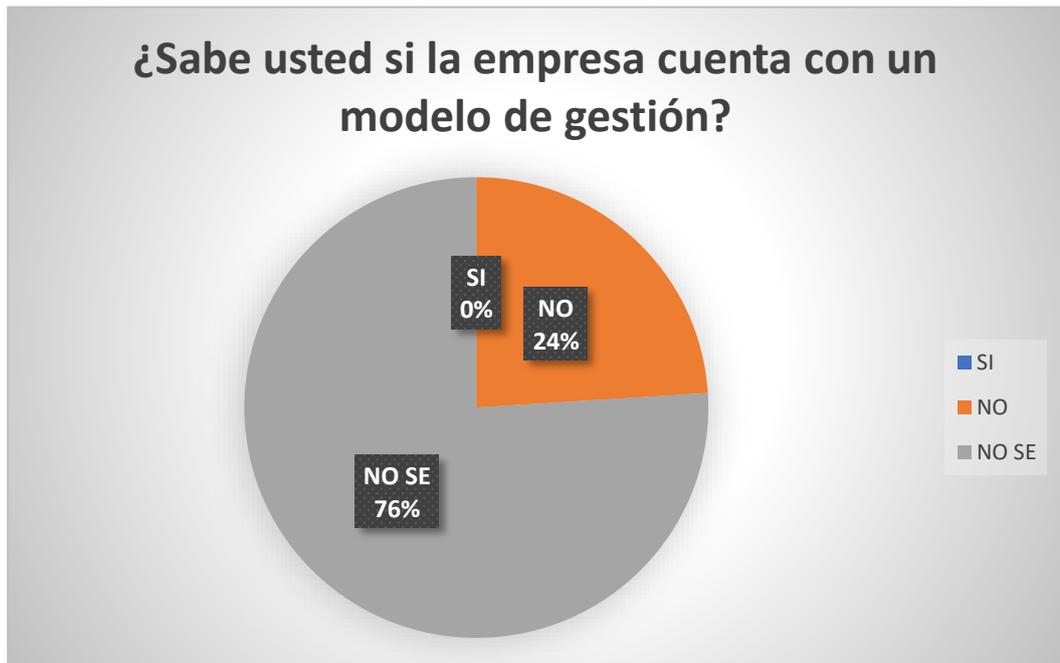
Tabla 16.
¿Sabe usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	4	24,00%
NO SE	13	76,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 16.

Pregunta 11. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión?



Nota: en la figura 16 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 11 de la encuesta, en la cual se representa que el 76% no sabe si la empresa cuenta con un modelo de gestión; el 24% sabe que la empresa no cuenta con un modelo de gestión.

Análisis: en relación a los resultados obtenidos con la pregunta No. 12, podemos identificar que no hay personas que respondieron que, si cuenta la empresa con un modelo de gestión, al explicarles de qué se trataba el modelo, entonces respondieron que no cuenta con un modelo de gestión 4 personas, que representan el 24% de los empleados y; un preocupante número de 13 personas que representan el 76% de los empleados, dijeron no saber que exista un modelo de gestión en la empresa.

Pregunta 12. ¿Ha participado usted de alguna capacitación por parte de la empresa?

Tabla 17.

¿Ha participado usted en alguna capacitación por parte de la empresa?

DETALLE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	17	100,00%
NO SE	0	0,00%
TOTAL	17	100%

Nota: Encuesta realizada en la empresa Ecuahierro S.A. (17-10-2022)

Figura 17.

Pregunta 12. ¿Ha participado usted de alguna capacitación por parte de la empresa?



Nota: en la figura 17 se muestra el porcentaje de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A., que respondieron a la pregunta No. 12 de la encuesta, en la cual se representa que el 100% no ha participado de alguna capacitación por parte de la empresa.

Análisis: ante la abrumadora respuesta a la pregunta No. 12, podemos identificar que en la empresa no se ha dado ningún programa de capacitación al personal, motivo por demás, la urgente necesidad de implantar en la empresa este modelo de gestión, para permitir a la empresa mejorar sus procesos y alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

4.3 Diseño de la propuesta de mejora

4.3.1 Propuesta de mejora de la gestión de talento humano de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba



4.3.1.1 Introducción

El sector empresarial de la ciudad de Riobamba, se encuentra muy poco desarrollado en temas de talento humano, lo que provoca que las empresas comerciales en su gran mayoría, desconozcan de los beneficios que pueden obtener en cuanto al mejoramiento de procesos en cuanto a recursos humanos se refiere.

El presente trabajo está orientado a proveer a la empresa Ecuahierro S.A. de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, así como también dentro de este, plantear un manual de funciones, que determine el mejoramiento continuo del desarrollo de las actividades laborales, dentro de la organización.

Al identificar esta problemática, por medio del diagnóstico realizado en la empresa, se ha determinado la necesidad de implementar un modelo de gestión, el mismo que permita a la empresa, poder definir sus procesos, para contar con el talento humano capacitado.

4.3.1.2 Objetivos

Implementar en la empresa un modelo de gestión, determinando principalmente un manual de funciones, en el cual consten las responsabilidades, obligaciones y tareas de cada trabajador de todas las áreas, estas son: administrativa y operativa, de la empresa Ecuahierro S.A., Riobamba.

4.3.1.3 Alcance

El presente modelo de gestión se va a implementar y desarrollar para identificar las funciones de los trabajadores de todas las áreas de la empresa Ecuahierro S.A.

4.3.1.4 Ámbito de aplicación

La implantación de este modelo de gestión, mediante el manual de funciones, se aplicará en todas las áreas de la empresa Ecuahierro S.A.

4.3.1.5 Responsables

Las personas que asumen la responsabilidad de la implementación y desarrollo del presente modelo de gestión de la empresa Ecuahierro S.A., son:

Socios propietarios. – conformado por todos los socios de la empresa, quienes son los encargados de tomar las decisiones trascendentales en la organización en todos los niveles de la misma.

Presidente. – es el representante legal de la empresa, quién en conjunto con el gerente general, establecen los objetivos y metas anuales, se encarga de toda la gestión legal a nivel laboral en la empresa, es la imagen de la empresa ante los stakeholders de la empresa.

Gerente general. -es el encargado de realizar y socializar los acuerdos y resoluciones tomadas en las juntas, emite el informe económico de manera escrita a todos los socios y propietarios, generar los informes que soliciten los socios propietarios, desempeña todas las funciones y disposiciones legales a él encomendadas.

Gerente administrativo. – encargado de planificar y dirigir todas las funciones administrativas de la empresa, investigación del mercado, establece metas en relación a las ventas, supervisar y controlar las actividades de todos los empleados a su cargo, identificar nuevas oportunidades de negocio.

4.3.1.6 Desarrollo del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba.

El objetivo primordial del desarrollo del manual de funciones es el de determinar las funciones y responsabilidades que cada uno de los empleados debe desempeñar, de una manera clara y concisa, el mismo que se tornará en una herramienta clave en la consecución de los objetivos organizacionales, pues será el direccionador de cada una de las áreas de la empresa. De la misma manera que permitirá determinar el nivel de responsabilidad de los trabajadores, observando siempre la jerarquía de las funciones y de la autoridad establecida dentro de la empresa.

Lamentablemente al ser la primera vez que se va a aplicar en la empresa un modelo de gestión de esta naturaleza, no es sujeto de medición, por el hecho de no tener un antecedente que permita su evaluación, se aspira que el impacto en la organización sea positivo y le

proporcione a la empresa una herramienta competitiva y diferenciadora en el mercado local y regional.

4.3.1.7 Antecedentes de la empresa Ecuahierro S.A.

La empresa Ecuahierro S.A., objeto de nuestro estudio, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, inició sus actividades en el año de 1980. Desde su creación ofertaba materiales de ferretería y construcción y en base al servicio a la comunidad, ha experimentado un crecimiento importante desde su constitución. Se ha caracterizado por ofrecer a la ciudadanía del centro del país, marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, así mismo, como prestar el servicio de entrega a domicilio sin recargo adicional, lo que le ha favorecido para ocupar un sitio importante en el mercado del sector de la construcción. De acuerdo con la nómina de la empresa, cuenta con 19 personas distribuidas de la siguiente manera: (10) operativas y (9) administrativas.

En la actualidad la empresa ha afrontado inconvenientes en: direccionamiento a sus colaboradores; falta de determinación de competencias.

4.3.1.8 Base legal

- **Razón Social de la empresa**

Baldeón & Oñate Asociados Ecuahierro S.A. S.A.

RUC: 0691749665001

Nombre comercial: Ecuahierro S.A.

Sociedad de personería jurídica.

- **Actividad económica principal:**

La actividad principal de la empresa Ecuahierro S.A., es la venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etc., y venta al por mayor y menos de materiales de ferretería.

- **Domicilio**

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, parroquia Veloz, en las calles Espejo 27-19 y Junín.

4.3.1.9 Misión del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A.

En primera instancia la creación del presente manual de funciones para la empresa Ecuahierro S.A., tiene como objetivo, el de mejorar y organizar la gestión del personal de la organización, mediante este documento legal y reconocido oficialmente por la gerencia de la empresa y de cumplimiento obligatorio, se documentará cada una de las actividades y tareas que los empleados deben realizar en el cumplimiento de sus funciones, describiendo detalladamente las responsabilidades, tareas, y además, incluye los requisitos necesarios, para los posibles candidatos que ocupen un cargo dentro de la empresa. Es menester aclarar que cada uno de los requisitos se va a ajustar a las necesidades que requiere cada uno de los cargos ofertados por la empresa, en todas las áreas, con al afán de garantizar el correcto cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto.

4.3.1.10 Formato del manual de funciones de la empresa

Ecuahierro S.A.

Tabla 18.

Formato del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A.

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Fecha de en la que se creó el presente manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A..
1. Identificación	
Cargo:	Nombre del cargo
Área:	Nombre del área en la que va a trabajar el empleado.
Departamento:	Nombre del departamento en la que va a trabajar el empleado.
Jefe inmediato:	Nombre de la persona que dirige el departamento.
2. Misión del cargo	
Detalle de la misión del cargo a desempeñar por parte del empleado.	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
Detalle de cada una de las funciones y actividades que debe realizar día a día en el cargo a desempeñar	
4. Requisitos	
Detalle de cada uno de los requerimientos que deben cumplir los candidatos para ocupar determinado cargo.	

Nota: Modelo del Manual de Funciones para ser aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

4.3.1.11 Perfiles de cargos y funciones

Portada.

Figura. 18.

Logotipo de la empresa Ecuahierro S.A.



MANUAL DE FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

ECUAHIERRO S.A. S. A.

FECHA DE VIGENCIA: NOVIEMBRE 2022 –
NOVIEMBRE 2023

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

Tabla 19.
Manual de funciones

	
ECUAHIERRO S.A. S.A.	Fecha de vigencia: Noviembre 2022 Noviembre 2023
1. Identificación	
Manual de funciones de los colaboradores de la empresa Ecuahierro S.A. S. A.	
2. Misión del cargo	
Operacionalizar las funciones y responsabilidades de los empleados de la empresa Ecuahierro S.A. S. A., con el objetivo definir las tareas de cada puesto de trabajo, aprovechando todos los recursos que la empresa posee, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.	
3. Alcance	
Nota: Modelo del Manual de Funciones para ser aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.	

- **Gerente General.**

Tabla 20.
Manual de funciones. Gerente General

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	

Cargo:	Gerente Administrativo
Área:	Administración
Departamento:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Junta de Socios

2. Misión del cargo

Planear, organizar, dirigir, la parte administrativa de la organización orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en pro de la empresa.

3. Responsabilidades inherentes al cargo

Nota: Modelo del Manual de Funciones para ser aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

1. Ser la figura visible de la empresa legal y judicialmente.
2. Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la junta de socios.
3. Informar mensualmente los movimientos económicos de la empresa, por escrito a los socios de la empresa.
4. Presentar los informes solicitados por los accionistas, en el momento que lo requieran.
5. Resguardar y respaldar los documentos de los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa.
6. Realizar todas las demás funciones en concordancia con su cargo, que le hayan sido asignadas y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias.
7. Administrar eficiente y eficazmente los todos recursos de la empresa, asignados a su área.
8. Asignar funciones y responsabilidades al personal a su cargo, conforme a las disposiciones legales vigentes y a las políticas y lineamientos señalados en la Ley, Reglamentos y Estatuto.
9. Dirigir, coordinar y controlar todas las funciones del departamento contable, garantizando que se ejecuten observando el marco jurídico y normativas establecidas.
10. Ejecutar las funciones financieras vinculadas con las atribuciones de la empresa.
11. Administrar y archivar los contratos y convenios que la empresa lleve a cabo en apego a las disposiciones legales.
12. Estar al tanto de los nuevos proyectos de la empresa o de cambios significativos en el entorno: nuevas tecnologías, nuevas oportunidades de negocio.

4. Requisitos

Educación: Título de cuarto nivel, especialidad en carreras administrativas, financieras o afines.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Gerente General aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

- **Secretaria**

Tabla 21.
Manual de funciones secretaria

Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Secretaria
Área:	Secretaria
Departamento:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Gerente General
2. Misión del cargo	
Brindar el apoyo al jefe inmediato, en las tareas, acompañar en los procesos que se darán en la empresa.	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar actas de sesiones de accionistas y gerencia. 2. Validar libros de control contable y presentar información concreta al jefe directo. 3. Ejecutar las actividades asignadas por el jefe inmediato u otro directivo de la empresa, siempre y cuando se enmarquen en la ley. 4. Comunicar sobre reuniones a quienes corresponda de las diferentes instancias de la empresa. 5. Validar documentos a ser firmados por la gerencia general. 6. Llevar ordenadamente la agenda de actividades de la gerencia general. 7. Archivar los documentos inherentes a la gerencia general. 	
4. Requisitos	
Educación: Título de bachiller, inglés básico, Computación básica.	
Experiencia: 1 año en cargos similares.	

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el puesto de Secretaria del Gerente General aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

- **Jefe Financiero**

Tabla 22.
Manual de funciones jefe Financiero

Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Jefe Financiero
Área:	Financiera
Departamento:	Financiero
Jefe inmediato:	Gerente General

2. Misión del cargo

Todas las tareas inherentes al movimiento financiero de la empresa, declaraciones, contabilidad general, cumplimiento de impuestos, Ministerio de Trabajo, seguro social.

3. Responsabilidades inherentes al cargo

1. Utilizar eficientemente los recursos financieros de la empresa para incrementar la rentabilidad.
2. Velar por la relevancia, confiabilidad y consistencia de la Administración financiera.
3. Dirigir coordinar y ejecutar adecuadamente todos los trámites legales de la empresa.
4. Controlar la ejecución de los servicios de contabilidad y finanzas, Ministerio de Trabajo, seguro social.
5. Elaborar la nómina de pago de haberes para todos los empleados de la empresa.
6. Pago a los proveedores, por la adquisición de mercadería, materiales de oficina y otros.
7. Determinar el presupuesto y costes de todos los servicios del sector financiero.
8. Llevar los libros contables de la empresa.
9. Presentación mensual y anual de los balances de la empresa.

4. Requisitos

Educación: Título de Profesional en carreras administrativas, financieras y/o contables, o afines.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Jefe Financiero aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

• Jefe de Talento Humano

Tabla 23.

Manual de funciones jefe Talento Humano

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Jefe de Talento Humano
Área:	Recursos Humanos
Departamento:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
2. Misión del cargo	
Mantener una base de datos actualizada sobre el personal de la empresa y de los posibles candidatos, para todas las áreas de la empresa.	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none">1. Proceso de selección de candidatos para ocupar los cargos en la empresa.2. Programar Capacitaciones periódicas a los actuales y nuevos empleados de la empresa.3. Resolución de los conflictos internos de la empresa.4. Garantizar una comunicación efectiva entre todo el personal de la empresa.5. Tramitar, permisos, vacaciones, licencias del personal de la empresa.	

6. Mantener actualizada la nómina de la empresa.
7. Creación del organigrama actualizado de la empresa.

4. Requisitos

Educación: Título de Profesional en carreras administrativas, financieras y/o Psicología Organizacional.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Jefe de Talento Humano aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

- **Vendedor de almacén**

Tabla 24.
Manual de funciones vendedor

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Vendedor de almacén
Área:	Comercial
Departamento:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
2. Misión del cargo	
Atender y asesorar a los clientes que asisten al almacén a realizar las compras.	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado. 2. Atender de manera amable a los clientes internos y externos de la empresa. 3. Mantenerse actualizado sobre todos los productos y precios que oferta la empresa. 4. Mantener comunicación directa con bodega con el afán de actualización de stock permanente. 	
4. Requisitos	
Educación: Título de Bachiller, conocimientos de computación básica.	
Experiencia: 2 años en cargos similares.	

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Vendedor aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

- **Bodeguero**

Tabla 25.
Manual de funciones bodeguero

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Jefe de Bodega
Área:	Comercial
Departamento:	Administrativo

Jefe inmediato:	Gerente General
2. Misión del cargo	
Despachar, recibir y ordenar los productos que comercializa la empresa	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none"> Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado. Atender de manera amable a los clientes internos y externos de la empresa. Mantenerse actualizado sobre todos los productos que oferta la empresa. Informar permanentemente al Gerente Administrativo sobre el stock de los productos. Despachar los pedidos de los clientes. Programar y despachar los pedidos a los camiones para la entrega. Informar de cualquier novedad sobre la recepción de los productos que adquiere la compañía a sus proveedores. Recepción de mercadería. Emitir un informe semanal sobre novedades que se presenten. 	
4. Requisitos	
Educación: Título de Bachiller, conocimientos de computación básica.	
Experiencia: 2 años en cargos similares.	
Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Bodeguero aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.	

Asistente de bodega

Tabla 26.
Manual de funciones Asistente de bodega

	
Nombre de la empresa:	Ecuahierro S.A.
	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Asistente de Bodega
Área:	Comercial
Departamento:	Administrativo
Jefe inmediato:	Jefe de Bodega
2. Misión del cargo	
Despachar, recibir y ordenar los productos que comercializa la empresa	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none"> Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado. Atender de manera amable a los clientes internos y externos de la empresa. Mantenerse actualizado sobre todos los productos que oferta la empresa. Informar permanentemente al jefe de Bodega, sobre el stock de los productos. Despachar los pedidos de los clientes. Programar y despachar los pedidos a los camiones para la entrega. Informar de cualquier novedad sobre la recepción de los productos que adquiere la compañía a sus proveedores. Recepción de mercadería. Emitir un informe semanal sobre novedades que se presenten. Atender todos los requerimientos laborales del jefe de Bodega. 	
4. Requisitos	

Educación: Título de Bachiller, conocimientos de computación básica.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Asistente de Bodega aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

- **Chofer despachador**

Tabla 27.

Manual de funciones Chofer

	
Nombre de la empresa: Ecuahierro S.A.	Noviembre 2022
1. Identificación	
Cargo:	Chofer despachador
Área:	Comercial
Departamento:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
2. Misión del cargo	
Transportar y entregar los productos que comercializa la empresa	
3. Responsabilidades inherentes al cargo	
<ol style="list-style-type: none">1. Mantener el vehículo en perfectas condiciones.2. Atender de manera amable a los clientes internos y externos de la empresa.3. Transportar y entregar los pedidos a los clientes.4. Informar de cualquier novedad que se presente.5. Entregar las guías de remisión en el departamento financiero.	
4. Requisitos	
Educación: Título de Chofer Profesional, categoría E.	
Experiencia: 2 años en cargos similares.	

Nota: Modelo del Manual de Funciones para el Gerente General aplicado en base a las encuestas realizadas al personal de la Empresa Ecuahierro S.A.

4.4 Mecanismos de Control

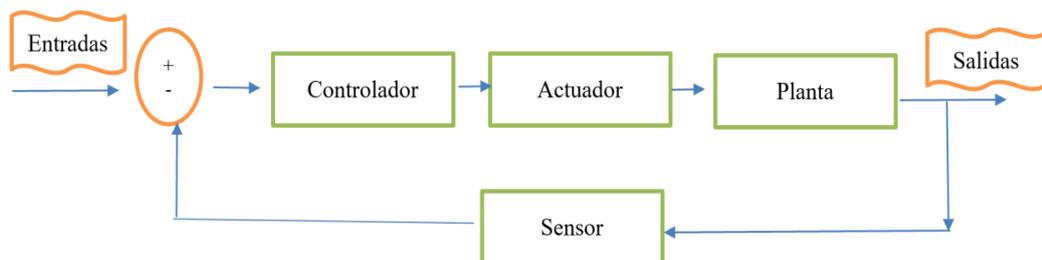
4.4.1 Mecanismo de retroalimentación de aplicación de la propuesta en la empresa Ecuahierro S.A. S. A.

Esté método de control de retroalimentación, es en la actualidad un método muy eficiente, que se aplica sobre un modelo de gestión aplicado en una empresa, independiente de la naturaleza de la esta, definiéndose al control de retroalimentación como la actividad que se lleva a cabo cuando existen desviaciones en la aplicación del modelo,

de tal manera que permite, evaluar y/o clarificar la perspectiva general, para de ser el caso, tomar las medidas correctivas necesarias, cuando se encuentren desviaciones o variaciones en los objetivos, la causa se observa como la entrada y los controladores existentes, actuadores, el equipo en sí, los sensores de monitores y la salida, se convierten la solución a implementar.

Figura 19.

Mecanismo de control por retroalimentación para la empresa Ecuahierro S.A.



Nota: en la figura 19 se observa el mecanismo de control que se va a aplicar en la empresa Ecuahierro S.A., que va a proveer de la retroalimentación para medir el proceso de entradas y salidas de productos. Tomado de: (Isaza Velásquez & Herrera Sánchez, 2006)

Como podemos observar en la figura anterior, el mecanismo de retroalimentación, determina los patrones a seguir, para que la empresa controle todo el proceso, desde las entradas, hasta las salidas de los productos y/o servicios resultantes de la propia actividad de la empresa. Se asume como entradas en la empresa, a todos los procedimientos que esta efectúa, dependiendo del sector del mercado en el que se desarrolle, los resultados o salidas, se entiende como los productos o servicios que la empresa transfiere a sus clientes.

Entradas. – son todos los procesos que la empresa controla, los mismos que están determinados por el giro de negocio de la misma, en el caso de la

empresa Ecuahierro S.A., son todos los productos que comercializa para la construcción y materiales de ferretería.

Sumador o Controlador. – se considera al proceso de recepción de todas las entradas y su respectiva contrastación con las salidas reales. El valor que resulta de la contrastación de las entradas y salidas, se conoce como desviación o error, el mismo que es identificado por el controlador, de tal manera que determina, si es necesario proceder o no, sobre este, dependiendo de la repercusión de la desviación o error. Para la empresa Ecuahierro S. A., las funciones de controlador las realizará el jefe de talento humano, el mismo que mediante una matriz de evaluación del cumplimiento, registrará cada semana, por medio de el Plan Operativo Anual (POA), lo verificará y esta información servirá para que el gerente administrativo, tome las decisiones necesarias, en base a los resultados obtenidos.

Actuador. – es la persona encargada de tomar las decisiones en base a los informes que recibe del jefe de talento humano, sobre los resultados de la retroalimentación y control, que se efectuará cada semana, en el caso de la empresa Ecuahierro S. A., esta función la ejecutará el gerente administrativo. El hilo conductor entre las tareas y funciones que deben desarrollar día a día los empleados de una organización, depende en gran parte de la calidad de información interna de la empresa, para ello es necesario contar con un buen sistema de información, de tal manera que se disminuyan o desaparezcan las desviaciones o errores, en los procesos operativos de la organización.

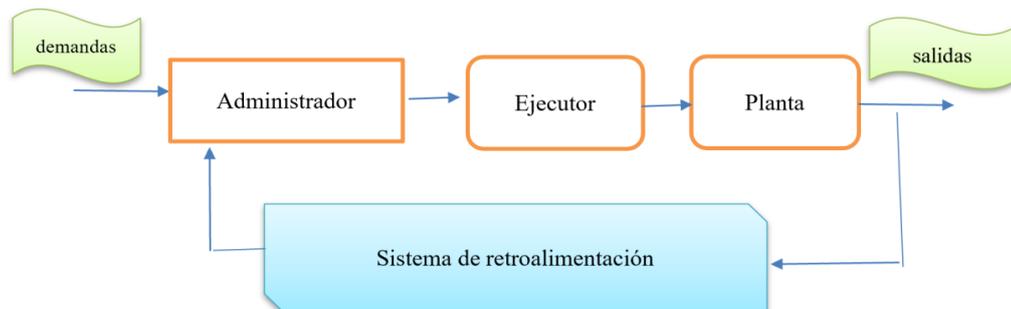
Planta. – se considera como el sistema de todas las actividades operativas que se realizan en la organización, las mismas que se conocen como salidas.

En el caso de la empresa Ecuahierro S. A., se considera como planta a las instalaciones que brindan los servicios a los clientes.

Sensor. – es el encargado de medir la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la organización, para la finalización exitosa de las salidas de la planta, para que se pueda realizar el seguimiento respectivo por parte del controlador, y establecer el nivel de cumplimiento de los planificado y lo logrado al final de un período, el resultado que se obtenga de la aplicación de éste método, va determinar la productividad de la empresa, en el caso de la empresa Ecuahierro S. A., se va a utilizar la herramienta Performance Dialogue, junto con los indicadores de gestión.

Figura 20.

Sistema de control retroalimentado de la empresa Ecuahierro S.A.



Nota: en la figura 20 se observa el sistema de control de retroalimentación que se va a aplicar en la empresa Ecuahierro S.A., para medir el proceso de entradas y salidas de productos. Tomado de: (Isaza Velásquez & Herrera Sánchez, 2006)

4.4.1.1 Flujo de señales en el sistema de control

Tiene vital importancia, la manera en que evoluciona el flujo de señales en los sistemas de control. Puede provocar efectos muy complejos en el área de enlace, si es que la comunicación no fluye con la suficiente claridad entre las áreas participantes en el proceso, provocando que esta área se torne totalmente ineficiente. En este

sistema de evolución de los procesos dentro de la empresa, es imperativo contar con un nivel óptimo de comunicación, entre cada una de las áreas comprometidas en él.

En primera instancia el medio de comunicación que debe siempre permanecer habilitado, es entre las áreas de financiero y bodega, por medio de este canal, toda la información y requerimientos de bodega al departamento financiero generará el inicio de la gestión requerida para solventar las necesidades, así como también informar sobre sus limitantes, y dar pronta solución.

El canal que comunica al controlador con el actuador, también es de vital importancia para cumplir correctamente con los procesos, es decir entre el jefe de talento humano y gerencia administrativa. Siendo de conocimiento mutuo todas las características, restricciones, capacidades y posibilidades del área. Se deberá determinar cuál es el nivel mínimo aceptable de calidad, tiempo y consumo de los recursos que requieren cada área, para realizar una tarea en particular, finalmente todos los actores deben conocer exactamente, la función que desempeñan, para de esta manera, utilizar eficientemente los recursos de la empresa.

Entre las características de más relevancia en el modelo de gestión tenemos:

- **Objetividad.** Es aquella que permite determinar los datos de mayor relevancia en el mecanismo de control, que contribuyan a la toma de decisiones, además de la imparcialidad al momento del análisis de los datos.

- **Organización.** Con la finalidad de contar con un proceso de control eficiente, es importante la organización de toda la información en la empresa, de tal manera que permita llevar a cabo un control efectivo y contar con un histórico.
- **Trazabilidad.** Todos aquellos procedimientos que siguen el proceso de la evolución de la información que la empresa genera en todos sus períodos, brindando confiabilidad de los resultados.
- **Conectividad.** El canal de comunicación que debe poseer cada empresa es de vital importancia para el desarrollo de todas sus actividades, de tal manera que la información fluya de una manera eficiente.

Figura 21.

Sistema de desarrollo de control de retroalimentación de la empresa Ecuahierro S. A.



Nota: en la figura 21 se observa el sistema del desarrollo de la retroalimentación de los procesos en la empresa Ecuahierro S.A. Tomado de: (Isaza Velásquez & Herrera Sánchez, 2006)

4.4.2 Indicadores de evaluación de la propuesta en la empresa Ecuahierro S. A.

Es menester evaluar cada una de las actividades propuestas en el Manual de Funciones, con el objetivo de establecer si esta propuesta cumple con lo esperado por la Gerencia General y fortalecer la estructura organizacional de la empresa. Estas métricas de evaluación permitirán precisar el crecimiento personal y profesional de los empleados que van a recibir la capacitación, para determinar si están aplicando todos los conocimientos adquiridos, o por el contrario identificar si se necesita capacitación adicional en algunos casos, para el mejoramiento del desempeño laboral.

Tabla 28.
Indicadores de evaluación de la empresa Ecuahierro S. A.

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	
DETALLE	ECUAHIERRO S. A.
Indicadores	Descripción
Manual de funciones	De conocimiento: con la finalidad de que todos los empleados de la empresa Ecuahierro S. A., conozcan sobre la existencia y avoquen conocimiento del contenido del manual de funciones y de su importancia.
Taller de capacitación	De asistencia: con el objetivo de que todos los empleados de la empresa Ecuahierro S. A., hayan asistido de forma puntual, los días en que se llevó a cabo la capacitación.

Nota: en la figura No. 28 se muestra el detalle de la evaluación que se deberá realizar en la empresa Ecuahierro S.A., de la aplicación del Manual de Funciones.

4.5 Procesos de aplicación e implementación

Por medio de conversaciones con los socios y propietarios de la empresa, se planteará la aplicación de la propuesta de mejora, que consta en este trabajo de investigación, que se llevó a cabo en la empresa Ecuahierro S. A.

4.5.1 Presentación y aprobación del manual de funciones

Se procederá a la entrega al gerente general de la empresa Ecuahierro S. A., del documento físico del manual de funciones, para su revisión total y aprobación del mismo, para luego presentarla en la junta general de socios.

4.5.2 Socialización del manual de funciones

Una vez que se cuente con la aprobación de la junta de socios de la empresa, para la aplicación del manual de funciones, se sugiere dar inicio a un proceso de aplicabilidad gradual, del manual de funciones, mediante reuniones con todo el personal de la empresa, a fin de lograr la comprensión del manual y su aplicación en las actividades cotidianas.

4.5.3 Impresión y empastado

Cumplidos con los puntos anteriores, es decir la aprobación de la junta de socios, la socialización a los empleados de la empresa Ecuahierro S. A., se procederá a la impresión y empastado del manual de funciones, en por lo menos 1 ejemplar para cada área de la empresa, las características del empastado son las siguientes:

- Empastado externo color verde (psicológicamente este color brinda o expresa credibilidad).
- Nombre del documento.
- Tamaño del documento (formato A4, 21cm x 29,7cm)
- Consta de 20 a 25 páginas.

4.5.4 Diseño del Manual de Funciones

La siguiente es la portada del Manual de funciones de la empresa Ecuahierro S. A., con las siguientes características:

Color: azul

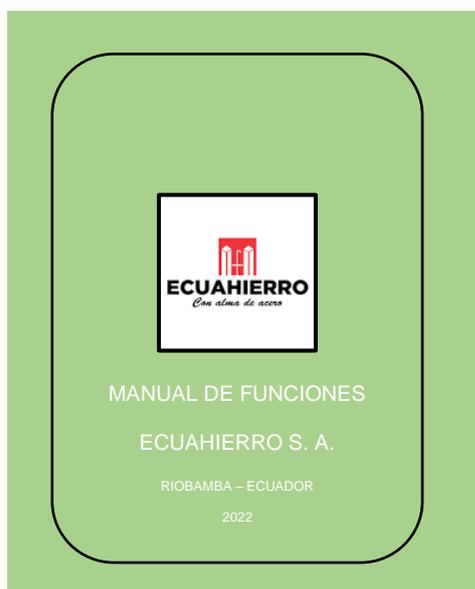
Tipo de letra: Arial

Color de la letra: Blanco

En la portada: el logotipo de la empresa.

Figura 22.

Modelo de la portada del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S. A.



4.5.5 Presupuesto requerido

El presupuesto requerido para la elaboración, impresión y empastado del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A., planteado en este trabajo de investigación, que incluyen los costos de aplicación del manual en la empresa, son como se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 29.

Presupuesto de implementación del manual de funciones de la empresa Ecuahierro S.A.

No.	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1.	Original del manual para la junta de socios.	1	20,00 usd.	20,00 usd.
2.	Original del manual para el gerente general.	1	20,00 usd.	20,00 usd.
3.	Copias a color para todas las áreas de la empresa.	3	2,00 usd.	6,00 usd.

4.	Capacitaciones en recursos humanos	3	10,00 usd	30,00 usd
5.	Capacitación sobre el uso y aplicación del manual de funciones a los empleados de la empresa.	1	20,00 usd.	20,00 usd.
PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO			TOTAL	96,00 usd.

Nota: en la figura No. 30 se muestra el presupuesto que se plantea para el desarrollo y elaboración del Manual de Funciones para la empresa Ecuahierro S.A.

4.5.6 Capacitaciones

En los resultados luego del diagnóstico se detectó que en la empresa no han recibido nunca una capacitación sobre los procesos y responsabilidades de cada una de las tareas de los empleados de la empresa, solamente alguna capacitaciones por parte de los proveedores, en relación a sus productos, por tal motivo, la capacitación se van a centrar, directamente en la utilización y puesta en práctica del manual de funciones, con un promedio de 10 horas, se llevarán a cabo dos capacitaciones anuales, en el área de talento humano.

Los temas a tratar en la capacitación, son los siguientes:

Tabla 30.

Temas de las capacitaciones al personal de la empresa Ecuahierro S.A.

TEMAS	PRIMERA CAPACITACIÓN	SEGUNDA CAPACITACIÓN
Importancia del manual de funciones en una empresa.	X	X
Servicio al cliente.	X	
Aplicación práctica del manual de funciones.	X	
Motivación y actitud al cambio.		X
Manejo de conflictos.		X

Nota: en la figura No. 30 se muestra el cronograma para las capacitaciones que se han programado realizarse en la empresa Ecuahierro S.A.

4.5.7 Duración de las capacitaciones

El tiempo estimado para la capacitación del personal de la empresa Ecuahierro S.A., es de 10 horas, para al final de las mismas, previa la realización de un test de evaluación, que permitirá, identificar si es

necesario algún refuerzo, se entregará un certificado de haber asistido y aprobado.

4.5.8 Selección de la institución capacitadora.

Para impartir las capacitaciones al personal de la empresa Ecuahierro S. A., de la ciudad de Riobamba, luego de un análisis, se ha optado por gestionar en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo o la Universidad Nacional de Chimborazo, a los estudiantes del último semestre, a manera de prácticas preprofesionales, esto debido a que la empresa no tiene dentro de su presupuesto anual, el tema de capacitaciones.

4.5.9 Evaluación de aplicación del manual de funciones

Luego de transcurrido un año calendario, después de la puesta en práctica del manual de funciones en la empresa Ecuahierro S. A., se aplicará el mecanismo de control por medio del sistema de retroalimentación.

4.6 Conclusiones

- Al término de este trabajo de investigación en la empresa Ecuahierro S.A., se concluye la importancia de la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencias, el mismo que permitirá a la empresa lograr los objetivos y metas establecidos por la alta gerencia, al contar con procesos técnicamente elaborados en relación a la integración de las personas que van a formar parte de la organización, al mismo tiempo proveer a la empresa de una herramienta clave para el desarrollo de las actividades y la aplicación de planes de desarrollo del personal, relacionadas directamente con el departamento de Talento Humano.

- Se ha identificado que la empresa tiene falencias o no existen procesos de capacitación al personal, dado que no existe un plan de gestión del talento humano que permita desarrollar las habilidades y capacidades de las personas que laboran en la empresa, con miras a lograr los objetivos empresariales y las metas planteadas por la gerencia general y los socios de la misma, lo que ha derivado en algunos problemas internos, al no contar con las competencias requeridas para el cumplimiento de las actividades del personal.

- También se concluye, la necesidad de elaborar de manera urgente un manual descriptivo de cargos basado en las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, de tal manera que permita a cada uno de los empleados saber a ciencia cierta cuales son las tareas y las competencias requeridas para el desarrollo de las actividades que les compete en cada una de sus labores diarias y también identificar las

responsabilidades que atañen a cada uno de los cargos que ejercen dentro de la empresa.

- Además del manual de funciones, también se concluyó, que la empresa debe contar con un programa de evaluación continua del desempeño de los empleados de cada una de sus actividades dentro de la empresa, para de esta manera determinar cuales son las debilidades o las falencias que presentan los empleados y poder definir qué capacitaciones que requiere el personal, de tal manera que se logre minimizar las debilidades y fortalecer el conocimiento y capacitación del personal, para la consecución de los objetivos empresariales y personales.

- Se concluyó que el proceso de creación del manual de funciones por competencias y la evaluación del desempeño de los empleados, que aplicará la empresa Ecuahierro S.A., debe ir de la mano, de tal manera que permita a la empresa, por medio del departamento de talento humano, mejorar los procesos de incorporación de personal nuevo, capacitar al personal actual, desarrollar las habilidades y fortalecer los conocimientos, determinar la funciones y responsabilidades específicas de las personas que laboran en la empresa, con el objetivo de disminuir o eliminar la rotación del personal, que provoca retrasos en la consecución de los objetivos y metas establecidas por la organización.

4.7 Recomendaciones

- Actualmente las organizaciones buscan una mejora continua de la gestión de talento humano, la misma que se hace imprescindible para el desarrollo de las empresas, situación en la que también se encuentra la empresa Ecuahierro S. A., pues no le han dado la importancia ni las herramientas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera, por esta razón, es imperativo que la empresa establezca las normas y políticas precisas, especialmente en lo que se refiere a la incorporación de las personas a la empresa, de tal manera que, mediante una acertada dirección organizacional, la empresa pueda cumplir con las metas y los objetivos planteados por la alta dirección.

- Se sugiere al departamento de talento humano, la inmediata implementación del manual de funciones propuesto en este trabajo de investigación, y dejar de lado la forma tradicional de reclutamiento de personal que se venía aplicando hasta la fecha, para que, con este nuevo modelo se logre optimizar los procesos de incorporación, selección y capacitación de los empleados, con el fin de lograr el máximo de eficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas, en los respectivos puestos de trabajo, además le proporcionará la empresa, lograr la óptima utilización de recursos, como tiempo y dinero, disminuyendo la rotación de personal, y el desempeño deficiente de los empleados.

- Poner en marcha un proceso de aplicación progresiva del

manual de funciones propuesto en este trabajo, para la empresa Ecuahierro S. A., de la ciudad de Riobamba, para lo cual se debe iniciar con las capacitaciones, socialización del manual de funciones, haciendo hincapié en la importancia de la aplicación de este, para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Revisión de las políticas y normas internas, que regulan el procedimiento del personal que labora en la empresa Ecuahierro S. A., para que ajusten de acuerdo a lo establecido en el presente manual de funciones.

- Iniciar con un proceso de estandarización de funciones, ya que, al no haber contado con esta herramienta muy importante para definir las funciones y responsabilidades dentro de la empresa, se han presentado varios inconvenientes, como los descritos en el diagnóstico, luego de realizadas las encuestas.

- Entregar a cada uno de los empleados, una copia, virtual y/o física (en blanco y negro), así como a los nuevos empleados, del manual de funciones, con el objetivo de que se vayan familiarizando, con el uso y aplicación del mismo en sus tareas y responsabilidades respectivas.

- Realizar una evaluación anual, mediante una de las herramientas de control, como es la retroalimentación, de tal manera que permitirá analizar los resultados de la aplicación de la gestión de talento humano, proceso muy importante para cuantificar la eficacia y eficiencia del manual de funciones.

- Luego de la evaluación anual, al obtener los resultados de la aplicación del manual de funciones, evaluar los cambios obtenidos a partir de la aplicación del presente manual, y continuar con su aplicación, si los resultados no son los esperados, revisar las desviaciones, para poder detectarlas y corregirlas de ser el caso.

- Programar por lo menos una capacitación semestral, sobre los temas que se refieren a talento humano, servicio al cliente, procesos internos de la organización se ha hecho evidente esta falencia en los empleados de la empresa Ecuahierro S.A.

- Por medio de la aplicación de este modelo de gestión, mejorar el proceso incorporación de personal calificado para ejercer las funciones en la empresa, y de esta manera garantizar la consecución de los objetivos empresariales.

Bibliografía

- Adelina, E., Manruquez, H., Ruiz, A., Díaz, A., & ... (2016). *Gestión del Talento Humano: Enfoques y Modelos*. Corporación CIMTED.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Amaru Maximiliano, A. (2010). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación. <https://doi.org/978-970-26-1511-8>
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 2(98), 310-325.
- Becerra, V. (2 de 4 de 2013). *Recursos humanos*. <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos>
- Bouzas Ortis, J. A. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE editores, S.A.
- Buchele, R. B. (1997). *Management of Business and Public Organizations (McGraw-Hill series in management)*. McGraw Hill Higher Education.
- BVS. (2006). *Elaboración del Manual de Organización y Funciones*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2pdf>
- Byham, W., & Cox, J. (1998). *Zapp!: the lightning of empowerment: how to improve productivity, quality, and employee satisfaction*. New York: Ballantine Pub. Group.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill.
- Coox, B. (6 de 11 de 2021). *Reseña histórica*. Obtenido de Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda: <https://www.bcs-worldwide.com/>
- Cortés, R. (11 de 2 de 2007). *A Propósito De La Relación Economía Y Medio Ambiente: Un Balance Crítico Sobre Las Convenciones Y Tensiones Epistémicas De La Disciplina*. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/1084/1593>
- de Sousa, J., de Sousa, F., de Sousa, L., & Rossato, J. (2019). Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional? ID on line. *Revista de Psicología*, 13(46), 684-703. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v13i46.1397>

- Fernández, J., & Navío Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias. *Revista Inetramericana de Educación*, 2(8), 7.
<https://doi.org/https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Fonseca, J., Andrade, C., & Tobar, M. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis de la Academia. *Alfa Publicaciones*, 3(2.2), 17-27. Alfa Publicaciones: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>
- Franco-López, J., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Fred, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/978-607-32-1576-3>
- Gómez, H. D. (2006). *Propuesta para la actualización del manual de procesos y procedimientos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle*. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3913/00781136.pdf;jsessionid=D38D5BFF356E377DD5A6DD0B3D5A531E?sequence=1>
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (Enero - Marzo de 2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a11.pdf>
- Hernández, J. (2014). *Gestión por Competencias*. Granica.
- Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial training*, 6(23), 275-286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Horton, S. (2000). *Introduction-the competency movement: its origins and impact on the public sector*. *International Journal of Public Sector Management*; <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- Horvat, L. (2019). *La Gestión del Talento Humano en las empresas de hoy*. Granier.
- Kotler, P. &. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Kupczyk, T. y. (2017). *Competency Management. Theory, research y business*. Wroclaw: University of Business in Wroclaw.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Ssalud Pública*, 43(43), 3-15. *Revista Cubana de Saud Pública*.
- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. México: Pearson Educación.

- Lora, H., Castilla, S., & Góes, M. (02 de 05 de 2020). *La Gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia organizacional*.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291>
- Majad Rondón, M. A. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Scielo.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados- Quinta Edición*. Pearson Education.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 1(28), 1-14. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104-126. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- Mendieta-Ortega, M., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1-19.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo : Cinterfor/OIT:
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Monge, C. C. (2016). *Gestión Empresarial & Innovación*. UCA Profesional.
- Montes, M. (2018). Competencias laborales del gerente de talento humano de acuerdo a las exigencias actuales de las organizaciones. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 10(22), 39-50. <https://doi.org/><https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1895>
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Macro Eirl. <https://doi.org/doi:978-612-304-292-9>
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la. *Revista Industrial Data*, 24, 24(1), 97-120. *Revista Industrial Data*, 24 (1):
<https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24il.16287>
- Peña Farinacia, J. A. (2017). *Administración General de Empresas Agropecuarias*. Independiente.
<https://doi.org/doi:978-987-42-5589-1>
- Ramírez, J. (2020). *El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad*. Educare:
<http://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Ramírez, R. E. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. SciELO.
- Santacruz, L., López, L., & Morales, A. (2019). *Análisis de los modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. Repositorio universidad CES:
https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4036/1003139951_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. RIL Editores.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida*.

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John Wiley y Sons.
- Terry., G. R. (2008). *Principios de la Administración*. . Compañía Editorial Continental, S. A.
- Thompson, J. (3 de 9 de 2011). *Herramientas Administrativas o Gerenciales*. .
<http://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Thompson, L. J. (9 de 3 de 2011). *Administracion en Teoria*. <https://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Tolley, A. (1987). Competence, Achievement and Qualifications. *Industrial and Commercial Training*, 5(19), 6-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb004077>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria.
<https://doi.org/978-607-438-853-4>
- Vallejo, C., & León, J. (2018). *Modelo de gestión por competencias para una comuna en la provincia de Santa Elena*. Journal of Science and Research: Revista Ciencia e investigación: .
<https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018>
- Vera, K., Loor, G., & Esquivel, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes Episteme*, 3(8), 350-363.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 4(13), 333-341.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09513550010350300>
- Wehrich, H. K. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Publishing Co.
- Yanez, D. (2016). *Las 10 Características de la Administración Más Importantes*. Lifeder.com:
<https://www.lifeder.com/caracteristicas-administracion/>
- Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Anexos

Anexo A. Modelo de entrevista realizada al gerente general de la empresa Ecuahierro S.A.



Entrevista para el trabajo de grado: Propuesta de mejora de la gestión de talento humano en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba – Ecuador 2022

Autor: Germán Zandino Verdezoto Ortiz

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:.....

EMPRESA:.....

CARGO:.....

1. ¿Cuenta con un departamento o área de recursos humanos en la empresa?
2. ¿De qué manera está estructurada la empresa, puede usted identificar los aspectos positivos y negativos?
3. ¿Existe algún programa de capacitación para el personal?
4. ¿De qué manera obtienen datos del nivel de productividad de los empleados?
5. ¿Existe un manual de funciones?
6. ¿Considera usted importante contar con un manual de funciones?
7. 7. ¿Se asigna funciones específicas a los empleados en el momento de su contratación?
8. ¿El clima laboral en la empresa es el óptimo, al carecer de una manual de funciones?
9. ¿Puede usted determinar el clima laboral que tiene la empresa, al no tener definido un manual de funciones?

Anexo B. modelo de encuesta dirigido a los empleados de la empresa
Ecuahierro S. A.



Entrevista para el trabajo de grado: Propuesta de mejora de la gestión de talento humano en la empresa Ecuahierro S.A. de la ciudad de Riobamba – Ecuador 2022

Autor: Germán Zandino Verdezoto Ortiz

La presente encuesta es una herramienta que forma parte de la metodología planteada para el desarrollo del trabajo final de grado de los maestrantes. La información resultante será aplicada con fines académico-científicos.

Gracias por colaboración.

- Lea las preguntas con atención, conteste de la manera más honesta posible.
- La encuesta es anónima.

Iniciamos.

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. NO SE
2. ¿Sabe usted cuál es el área en la cual usted labora?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. NO SE
3. ¿Ha realizado tareas que no lo corresponden?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. NO SE
4. ¿Alguna vez alguien ha realizado funciones que le competían a usted?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. NO SE
5. ¿Cree usted que todo el personal tiene bien definidas las

Anexo C. Logotipo de la empresa objeto de estudio.

