



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la  
Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO POR COMPETENCIAS EN  
ALMACENES “LA VICTORIA”**

Autores:

**Juan Donoso Carrasco.**

**Gabriel Ulloa Zeas.**

Director:

**Mgts. María Paulina Cueva**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A mis padres que después de tanto sacrificio para pagar mi carrera universitaria este título es para ellos, a mis hermanos que durante estos cinco años me han dado su constante apoyo para seguir adelante a pesar de los retos que se cruzaron en el camino. A mis compañeros más cercanos, Paula Serpa, Sofía Darquea, Melina Muñoz y en especial a Gabriel Ulloa, que más que un amigo es mi hermano; gracias a ellos la vida universitaria siempre se hizo más llevadera.

Juan Manuel Donoso

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis en primer lugar a mis padres Iván Ulloa y Maritza Zeas, ya que por su esfuerzo y trabajo tuve la oportunidad de ingresar a una carrera universitaria y gracias a su sacrificio, pude completar los 5 años de estudio , a mis hermanos por su cariño incondicional en especial a mi hermana Doménica Ulloa quien fue un gran apoyo y guía en cuanto a temas de investigación y redacción, a mi amada novia Sophia Lituma por su compañía y cariño durante todo este tiempo y por ultimo a mis amigos por haber hecho de estos 5 años un tiempo de compartir y camaradería en especial a mi gran amigo Juan Manuel Donoso, con quien tengo el agrado de culminar esta etapa .

Gabriel Ulloa

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a nuestra directora de tesis Mgst. María Paulina Cueva por su paciencia y apoyo para guiarnos, brindándonos su tiempo y conocimiento para realizar esta tesis.

A nuestra estimada Maestra Mgst. Mónica Rodas por incentivarlos a culminar con este proyecto.

Queremos agradecer a Almacenes la Victoria por abrirnos las puertas y confiar en nosotros para realizar un trabajo profesional con base en la información brindada.

## **Resumen**

La presente investigación consiste en la creación de una propuesta de modelo de gestión del talento humano por competencias en “Almacenes la Victoria” la misma que beneficiaría a la implementación de metodologías y herramientas para el desarrollo de los subsistemas del departamento de talento humano. Para poder obtener toda la información necesaria se realizó una entrevista, seguida por la aplicación de un formulario a un asesor comercial de la empresa de esa forma se pudo obtener un diagnóstico del almacén. La propuesta de un modelo de gestión es una nueva herramienta que brindará apoyo a los departamentos para poder crear un proceso de construcción de un Manual de Perfil por competencias, se espera que se logre un óptimo desarrollo laboral en cada uno de los puestos a los que se aplique.

**Palabras Claves:** Manual de Perfil por Competencias, Evaluación de desempeño, Talento Humano, Recursos humanos

---

**Abstract**

This research consists of the creation of a proposal for a human talent management model by competencies in "Almacenes la Victoria", which would benefit the implementation of methodologies and tools for the development of the subsystems of the human talent department. In order to obtain all the necessary information, an interview was carried out, followed by the application of a form to a commercial advisor of the company. In this way, a diagnosis of the warehouse could be obtained. The proposal of a management model is a new tool that will provide support to the departments to be able to create a process of construction of a Profile Manual by competencies, it is expected that an optimal job development will be achieved in each of the positions to which it is applied.

**Keywords:** Skills Profile Manual, Performance Evaluation, Human Talent

Translated by



Juan Manuel Donoso C.

-----  
Juan Manuel Donoso Carrasco



Gabriel Mateo Ulloa Z.

-----  
Gabriel Mateo Ulloa Zeas



Activa  
Ve a Cor

# Índice

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 La Gestión del Talento Humano a través de la historia.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1 Concepción Antigua .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Concepción Moderna .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 El rol del trabajador: capital humano .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Visión integradora del talento humano .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Gestión del Talento Humano por competencias .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.1 Las competencias .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2 Cualidades de las competencias .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.3 Características de las competencias.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.4 Clasificación de las competencias.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2 La gestión por competencias.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Procesos para la implementación de gestión por competencias .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.1 Sensibilización.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2 Análisis de puestos de trabajo .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2 Definición del perfil de competencias requeridas.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.4 Evaluación del desempeño .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>Metodología y Resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Introducción.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>22</b>

2.2.1	Objetivo general.....	22
2.2.2	Objetivos específicos.....	22
2.2.3	Tipo de investigación .....	22
2.2.3	Instrumentos .....	23
2.2.5	Lugar de estudio .....	23
2.2.6.	Misión, visión y valores de la empresa.....	23
2.2.6.1.	Organigrama .....	26
2.3	Análisis del Departamento de Talento Humano.....	27
2.3.1.	Manual Orgánico Funcional.....	27
2.4.	Manual de perfiles de cargo por competencias.....	30
2.4.1	Introducción.....	30
2.5	Propuesta de evaluación de desempeño.....	42
2.6	Esquema de propuesta de evaluación de desempeño .....	43
	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>50</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>

# Introducción

Un problema común en las empresas pequeñas y medianas de nuestro medio es la falta de planificación del área de Talento Humano, el enfoque de la producción y el de las ventas, son los que más se toman en cuenta, dejando de lado el crecimiento o la creación de un departamento que gestione a las personas como talento humano. En un análisis actual de la empresa La Victoria se ha visto que cuenta con un departamento de Talento Humano enfocado únicamente en el cumplimiento de las normas para el personal y no realiza los procesos encaminados a la gestión de personal. Es por eso que se ha visto pertinente crear un modelo de gestión de talento humano en donde se pueda conocer, analizar y mejorar algunos puestos de trabajo, para que ayuden al crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

La presente investigación cuenta con dos capítulos los mismos que fueron divididos de la siguiente manera: en el primer capítulo encontramos el marco teórico, es decir, toda la revisión teórica acerca de la gestión del Talento humano a través de la historia, concepción antigua y moderna, seguido por el rol del trabajador como capital humano y la visión integradora del talento humano

El segundo capítulo contiene la metodología utilizada en la investigación, objetivos, tipo de investigación, instrumentos y análisis del departamento de talento humano el mismo que consta de la visión y misión de la empresa, organigrama, Manual Orgánico Funcional Manual de Perfiles de cargo por competencias y por último la propuesta de evaluación de desempeño.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Introducción**

En el presente capítulo se describen los conceptos sobre la gestión de talento humano, desde su concepción antigua hasta su evolución en la actualidad que tiene una visión integradora, además se menciona la importancia del capital humano dentro de las organizaciones. Por otra parte, se detallarán las características y objetivos del modelo de gestión del talento humano por competencias, su clasificación y los procesos para la implementación del mismo.

#### **1.1 La Gestión del Talento Humano a través de la historia**

##### **1.1.1 Concepción Antigua**

Las organizaciones sociales han existido desde tiempos antiguos, sin embargo, la concepción de las mismas, así como de las personas y su rol dentro de ellas se ha transformado a lo largo del tiempo. Con el surgimiento de la Revolución Industrial y la reflejada insatisfacción de los trabajadores en esta época, se vio la necesidad de crear los departamentos de bienestar a fin de velar por ciertas necesidades de los trabajadores. (Joyas & Carlos, 2015)

A inicios del siglo XX se desarrolló un conjunto de teorías formales para definir diferentes formas de control de gestión y su papel en el margen organizacional. La teoría tradicional o clásica tenía una visión racional de la organización, en donde la gestión consistía en verificar que todo lo que se realice en la organización vaya conforme al programa

establecido y a las órdenes impartidas, con el fin de identificar errores y corregirlos de forma racional. (Joyas & Carlos, 2015; Mayo et al., 2015)

En esta teoría encontramos al Taylorismo, modelo gerencial que ha sido ampliamente estudiado, Hernández (2007) describe que este modelo plantea la visión del hombre económico que responde solamente a objetivos materialistas bajo criterios utilitarios, centrándose en la elaboración de procedimientos que optimicen el tiempo de trabajo y por ende la obtención de mayor productividad. Es evidente que en este modelo la organización no posee un compromiso con lo humano y no pretende el acompañamiento a las personas para descubrir las necesidades profesionales y personales, por lo tanto, hoy en día es obsoleto. (González, 2012; Joyas & Carlos, 2015)

Después de Taylor surge otra teoría definida por Henry Fayol, en la que hace énfasis no solamente en la productividad, sino en el bienestar de las personas, los planteamientos de Fayol permitieron avanzar en lo relacionado con cultura organizacional y bienestar para el trabajador, caracterizándose por la justicia, cooperación e igualdad. (Ramírez & Alexander, 2012)

Otros modelos tradicionales de gestión del talento humano que Bonnet (2010) describe son: tramitación, consejería, control, asesoría y el de relaciones industriales, estos cumplen funciones de tipo legales, de bienestar y apoyo al trabajador, sin embargo no contribuyen en la toma de decisiones de carácter estratégico de la organización.

### **1.1.2 Concepción Moderna**

En los años 60 con la llegada del desarrollo organizacional, la visión de las creencias, valores y forma de manejar a la organización cambio notablemente, en donde el enfoque administrativo fue reemplazado por la gestión del talento humano. El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas reconoce y difunde la influencia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores. (Joyas & Carlos, 2015; Mayo et al., 2015)

Entre 1927 y 1933 Elton Mayo y Fritz Roethlisberger realizaron una serie de investigaciones en la planta de Hawthorne en Chicago, con las cuales se evidenció el fracaso de las teorías tradicionales, y la importancia del ser humano y sus características psicosociales, sociológicas y culturales, como determinantes en el éxito de cualquier organización productiva. (Bonnet, 2010; Ramírez & Alexander, 2012) Además gracias a McGregor se describe otra teoría, la cual propone una nueva forma de mirar al ser humano, haciendo énfasis en el desarrollo humano como finalidad primordial. (Ramírez & Alexander, 2012)

En la actualidad “Nuestra época se ha bautizado como la “Era del Talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano”. (Mejía-Giraldo et al., 2013, p. 5)

Hoy en día la gestión del talento humano o capital humano es considerada un elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, que tiene un enfoque integrador y en donde el rol principal es contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. (Joyas & Carlos, 2015; Suárez, 2011)

## **1.2 El rol del trabajador: capital humano**

Simultáneamente con el desarrollo de la concepción y visión del talento humano, la forma en que se concebía al trabajador ha cambiado, pasando de ver a las personas como un costo a verlas como un recurso humano, término, que ha evolucionado y actualmente se conoce como capital humano, que de acuerdo al concepto de los especialistas más sobresalientes de la economía posmoderna constituye el activo más valioso de las organizaciones y está representado por los trabajadores, esto nos permite entender que el personal es el eje fundamental y sus habilidades, cualidades y conocimientos son la fuente de generación de ventajas competitivas y estratégicas de una organización. (Mejía-Giraldo et al., 2013; Suárez, 2011)

De acuerdo a varios estudios, el valor creado por una compañía, expresado en términos materiales, depende en gran medida de cosas intangibles, como la reputación, la relación con los clientes y las competencias del personal. El capital intelectual es reconocido como el conocimiento que puede ser convertido en valor, por lo tanto, un capital intelectual que permite a las compañías crear valor agregado es considerado como un punto de crecimiento a largo plazo en la nueva economía. (Macías & Aguilera, 2012; Shakina & Bykova, 2011)

En la actualidad ya no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o sujetos pasivos del proceso, sino por el contrario, como socios estratégicos, que provocan las decisiones, emprenden las acciones y generan las ventajas competitivas de la organización. (Joyas & Carlos, 2015)

### **1.3 Visión integradora del talento humano**

El área de talento humano integra al capital humano con los objetivos organizacionales, a través de la planificación estratégica, en la que los trabajadores son los que dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional. (Agudelo-Orrego, 2019; Fernández et al., 2016)

La planificación estratégica es un proceso que conduce al capital humano a establecer los objetivos organizacionales y a definir las estrategias y políticas para el cumplimiento de los mismos, es un proceso sistémico de largo alcance que se centra en la organización como un todo e integra todas las áreas de ésta. (Agudelo-Orrego, 2019; Leal de Valor et al., 2011)

En el área de gestión del talento humano se desarrollan procesos que vinculan al personal con las necesidades de la organización y el cumplimiento de la planificación estratégica: misión, visión y objetivos organizacionales establecidos. Estos procesos tienen gran impacto en los resultados de la organización, por lo tanto, la relación entre estrategia y gestión del talento humano es cada vez más necesaria en las organizaciones. (Agudelo et al., 2016; Agudelo-Orrego, 2019)

## **1.4 Gestión del Talento Humano por competencias**

### **1.4.1 Las competencias**

Se entiende por competencias al conjunto de características fundamentales que posee un individuo y que originan o anticipan formas de comportamiento o de pensar en diferentes situaciones y tienen duración por un largo periodo de tiempo. Otros autores definen a las competencias como capacidades innatas o adquiridas para llevar a cabo de manera efectiva

una actividad laboral y obtener resultados esperados, considerando que estas capacidades pueden ser potenciadas o moduladas. (Alles, 2008; Camejo, 2008; Parra, 2010)

### **1.4.2 Cualidades de las competencias**

Las competencias son características permanentes de las personas, es decir que no se limitan solamente al ámbito laboral, sin embargo, están asociadas generalmente con actividades de tipo operativo, cuando una persona realiza una tarea específica e integra sus características individuales con cualidades requeridas para desarrollar dicha tarea. Además, pueden ser cuantificadas y evaluadas a través de escalas y es por esto que tiene una relación causal con el rendimiento laboral. (Alles, 2008; Gómez, 2010; Parra, 2010)

### **1.4.3 Características de las competencias**

- a) Motivaciones: son los intereses y deseos de una persona que le conducen a adoptar comportamientos hacia ciertas acciones.
- b) Rasgos de personalidad: características físicas y respuestas dadas a diferentes situaciones o información.
- c) Concepto propio: son las actitudes, valores o percepción que una persona tiene de si misma.
- d) Conocimiento: es la información que una persona posee sobre un área en específico.
- e) Habilidades: son las capacidades de una persona para realizar alguna tarea física o mental.

Las primeras tres competencias descritas resultan más difíciles de identificar ya que están dentro de la personalidad de una persona, siendo más difíciles de evaluar y desarrollar; mientras que el conocimiento y las habilidades son características visibles, las cuales son fáciles, más fáciles de identificar y por ende de desarrollar. (Alles, 2002; Gómez, 2010; Parra, 2010) Para un mayor entendimiento diferentes autores han desarrollado un “modelo de iceberg” que se muestra a continuación:



#### 1.4.4 Clasificación de las competencias

Existen varias clasificaciones de las competencias descritas por diferentes autores, sin embargo, es importante resaltar dos que abarcan a todas y son: cardinales y específicas.

##### a) Competencias cardinales

También llamadas generales, haciendo referencia a todas las capacidades que debe tener el personal de una organización, son aquellas que la organización desea que todo su personal

posea y desarrolle, no están orientadas al desarrollo de ninguna tarea laboral específica, sino que son la base del saber profesional. (Alles, 2002; Calderon, 2010)

#### **b) Competencias específicas**

Estas están relacionadas directamente con el cargo de una persona dentro de la organización y son complementarias de las competencias cardinales. Corresponden a las competencias del conocimiento o e-competences. (Alles, 2002; Calderon, 2010)

### **1.4.2 La gestión por competencias**

Al comprender que las competencias se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito de una organización, estas deben ser gestionadas de manera estratégica por el área de talento humano, es así que se da el surgimiento de este nuevo modelo de gestión, en el que se plantea una nueva arquitectura para la organización. (Camejo, 2008; Rodríguez, 2015)

Martín Pérez et al. Definen a la gestión de una competencia como “un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos”. (2018, p. 45)

El modelo de gestión por competencias es una parte fundamental de la gestión del talento humano ya que su principal objetivo es generar en los trabajadores las competencias que brinden a la organización la combinación adecuada de talentos para satisfacer las necesidades existentes y futuras de la misma. Este modelo considera que cada persona tiene o puede adquirir competencias para llevar a cabo una tarea o función específica dentro de la organización. (Alles, 2008; Guerrero et al., 2013)

Este modelo es aceptado a nivel mundial, ya que se ha demostrado que al ser aplicado oportunamente brinda resultados favorables y apoya al desarrollo de las organizaciones. Una organización que basa su gestión en las competencias es sin duda una organización exitosa. (Kumari & Sita, 2010)

### **1.5 Procesos para la implementación de gestión por competencias**

La implementación del modelo de gestión por competencias en una organización, demuestra el compromiso que tiene la organización con el trabajador, consumidor y consigo misma. Lo que se busca a través de la implementación de este modelo es mejorar y simplificar la gestión del talento humano con un proceso de mejoramiento continuo en la calidad y asignación del personal. Es importante señalar que este modelo no es aplicable solamente a grandes organizaciones, sino puede ser muy bueno para organizaciones medianas y pequeñas. (Parra, 2010; Rodríguez, 2015)

Lo que se espera del procedimiento para la gestión por competencias es que sea flexible, integrador, viable y factible, entonces para implementar este modelo de gestión, es necesario realizar una minuciosa planificación estratégica, en la que la dirección planifique, organice, ejecute y evalúe las decisiones estratégicas que le permitirán satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interesados, orientando de esta manera gestiones estratégicas integrales. (Martín Pérez et al., 2018; Rodríguez, 2015; Sainz de Vicuña, 2012)

A continuación, se describen los procesos involucrados en la implementación de este modelo.

### **1.5.1 Sensibilización**

El punto de partida para definir un modelo por competencias es analizar la información estratégica de la organización: su misión, visión y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este primer paso constituye el diagnóstico de la situación actual de la organización y puede darse desde la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurar que la implementación del nuevo modelo se realice en función de información actualizada. (Alles, 2008; Rodríguez, 2015)

### **1.5.2 Análisis de puestos de trabajo**

Este es un procedimiento sistémico en el que el personal especializado en el área de talento humano junto con el líder del área del puesto de trabajo que se está analizando, deben examinar información de aspectos como: las tareas a realizar, los requerimientos específicos para cada tarea, el contexto en que las tareas se realizan y el tipo de persona que debe contratarse para dicho puesto, es decir, definir detalladamente qué se espera de cada uno de los colaboradores. (Agudelo et al., 2016; Parra, 2010)

### **1.5.2 Definición del perfil de competencias requeridas**

La descripción de cargos basado en competencias debe realizarse por medio de la identificación de la competencia, su definición, los niveles y los comportamientos y/o criterios de desempeño. Es importante considerar que este proceso debe estar alineado con

el diseño de los perfiles ocupacionales referentes a las características personales del futuro trabajador. (Agudelo et al., 2016; Parra, 2010)

#### **1.5.4 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento eficaz para dirigir y supervisar al personal de una organización. Este proceso del modelo de gestión, constituye un ciclo integrado de planificación que busca medir las potencialidades de los colaboradores, a través de las actitudes, aptitudes, habilidades, creatividad e innovación. Tiene como objetivos primordiales el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, el mejoramiento continuo de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Agudelo et al., 2016; Alles, 2010; Camejo, 2008)

Por medio de la evaluación del desempeño por competencias una organización es capaz de integrar la filosofía empresarial con las necesidades del trabajador, su potencial e intereses. Desde el punto de vista de la organización la evaluación del desempeño es una herramienta sumamente útil para el desarrollo, se utiliza para determinar salarios y/o promoción o despido, sin embargo, a nivel individual la evaluación brinda al trabajador la retroalimentación necesaria para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. (Alles, 2010; Camejo, 2008)

La evaluación del desempeño busca establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un trabajador para asegurar el máximo rendimiento en su puesto, por lo tanto, una evaluación

de desempeño siempre debe realizarse en relación a lo requerido por el puesto de trabajo.  
(Alles, 2010; Camejo, 2008)

La evaluación del desempeño, es una parte fundamental del modelo por competencias, que consta de 3 pasos específicos: definir el puesto, evaluar el desempeño en función del puesto y la retroalimentación. (Alles, 2010)

## **CAPITULO II**

### **Metodología y Resultados**

#### **2.1. Introducción**

En el presente capítulo se presentan los objetivos, la metodología que se usará a lo largo de este estudio, el tipo de investigación y los instrumentos que se aplicarán para la obtención de la información.

#### **2.2. Objetivos de la Investigación**

##### **2.2.1 Objetivo general:**

- Crear un modelo de gestión de talento humano por competencias en Almacenes “La Victoria”

##### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Recolectar Información para crear el organigrama, Levantar el manual orgánico funcional de la empresa y los perfiles de cargo por competencias.
- Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño para la organización.

##### **2.2.3 Tipo de investigación**

La investigación propuesta es exploratoria y descriptiva. El diseño de la investigación es no experimental ya que se analizó el fenómeno tal y como se encuentra en el contexto, de

esa forma se podrá realizar la aplicación de un proceso nuevo para la empresa que ayudará a un mayor desempeño en la organización.

### **2.2.3 Instrumentos**

El instrumento que se utilizó para realizar un diagnóstico del departamento de Talento Humano fue la encuesta. De esta manera se pudo obtener la información necesaria para seguir con el procedimiento.

### **2.2.5 Lugar de estudio**

Para la obtención de los datos de la investigación se realizó en Almacenes “La Victoria” en la ciudad de Cuenca. Esta es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos en líneas de audio, video, computación, ciertos productos de bazar, instrumentos musicales y tecnología en general, su organización se ha venido estableciendo, conforme la empresa ha ido creciendo, 6 de los 7 hermanos dueños de esta empresa trabajan y cumplen un rol dentro de la misma, con el tiempo y su funcionar se han implementado departamentos y cargos según la necesidad del momento. La empresa ahora cuenta con cuatro departamentos que son: administrativo financiero, comercial, talento Humano y compras, de igual manera se han corregido y se ha creado nuevos cargos, que se ha visto necesaria su implementación por los cambios y avances que se han venido dando, como por ejemplo fortalecer el área marketing, y ventas online por la pandemia mundial del COVID-19 en el año 2020. Al momento esta empresa cuenta con 8 locales comerciales y una bodega de distribución en Cuenca y un local en la ciudad de Guayaquil

## **2.2.6. Misión, visión y valores de la empresa**

### **MISIÓN:**

Generar confianza en nuestra clientela brindando productos de calidad y un servicio personalizado, como también, estar a la vanguardia con nuestros productos atendiendo y satisfaciendo sus necesidades; generando un ambiente laboral placentero y adecuado para nuestros colaboradores.

### **VISIÓN:**

Ser una organización líder en el mercado de comercialización en un periodo de 10 años (2021-2031) siendo reconocidos a nivel nacional por nuestra calidad en productos y servicio al cliente, generando empleo digno y estabilidad a nuestros colaboradores.

### **VALORES DE LA EMPRESA:**

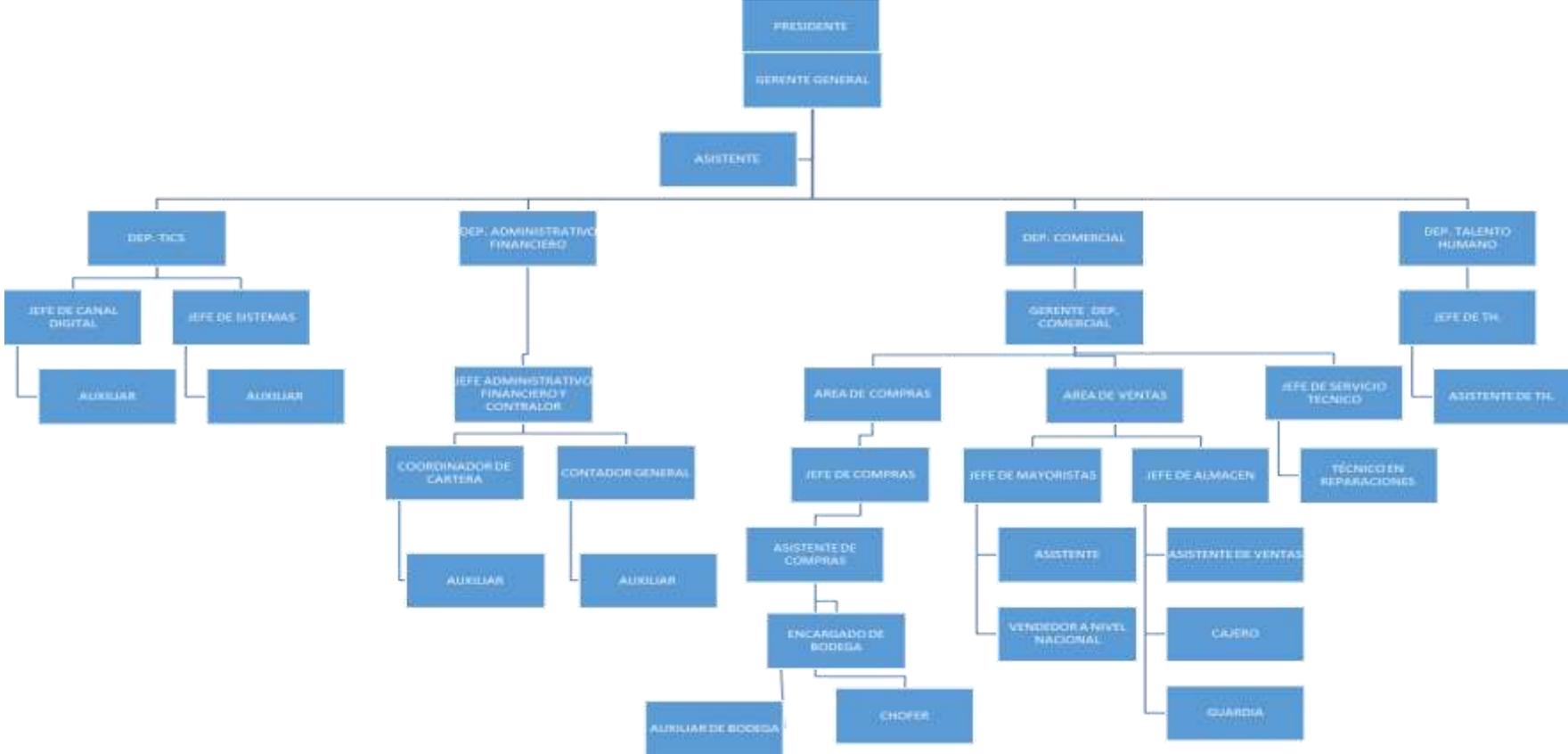
**Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad e modificar la propia conducta para alcanzar determinados cuando

surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a un grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización

2.2.6.1. Organigrama



Fuente: Organigrama

Autores: Juan Donoso y Gabriel Ulloa (202

## **2.3 Análisis del Departamento de Talento Humano**

Con la información obtenida a través de la encuesta, se realizó el diagnóstico del departamento de Talento Humano de Almacenes la Victoria, los mismos que demostraron que existen falencias en: reclutamiento de selección externa, no se cuenta con una base de datos propia de la empresa, poca información en sitios de trabajo. En cuanto a las entrevistas de selección existen dos etapas la informal y la de aplicación, las mismas que no cuentan con un modelo para que sea medible y tangible, de tal manera que se pueda demostrar evidencia de los resultados de la entrevista. (Ver Anexo 1)

Otro aspecto que debería mejorar, según los datos obtenidos de la entrevista, es la evaluación de desempeño, para lograr un mayor conocimiento del manejo de la empresa, es mejor realizar esta evaluación en todos los departamentos y áreas y así conocer que aspectos se deben mejorar, ya que anteriormente solo se realizaba este tipo de evaluación a los cargos jerárquicos de mayor nivel, es decir los jefes departamentales y no se contaba con la información de otras áreas.

Con los resultados mencionados se procede a la creación de la propuesta Gestión de Talento Humano por Competencias en Almacenes La Victoria, para mejorar la gestión de manejo del personal en la institución.

### **2.3.1. Manual Orgánico Funcional**

El manual orgánico funcional es un documento que permite a los niveles jerárquicos conocer de forma integral las funciones generales de cada cargo de esa manera se puede mejorar ciertos aspectos que puedan estar debilitando el correcto desempeño.

Almacenes La Victoria, está organizada por cuatro departamentos cada uno de ellos cuenta con su respectiva misión y visión. Para poder levantar la información de cada uno de las áreas se realizan reuniones con los jefes para poder crear la estructura del organigrama del departamento, conocer cuáles son las funciones principales y los objetivos del mismo, como ejemplo se ha tomado al departamento de talento humano.

## Departamento de Talento Humano



*Departamento Talento Humano*

REPORTA A:

Gerencia General

**Misión del Puesto**

Coordinar la gestión del talento humano dentro de la organización garantizando un óptimo desempeño laboral por parte de todos y cada uno de los miembros, asegurando una selección de personal responsable y una constante supervisión para el bienestar de los colaboradores.

**OBJETIVOS**

1. Realizar el reclutamiento y selección del personal en general de la empresa.
2. Mantener un buen clima laboral dentro de la empresa y dar seguimiento a las necesidades del personal.
3. Realizar el ingreso de los expedientes laborales y de los requerimientos de documentación, así como inducción, procesos administrativos y comunicación Interna.

**Funciones Esenciales**

1. Supervisar la correcta aplicación de las normas de salud y seguridad ocupacional

2. Entrevistar y seleccionar el personal

3. Realizar la rotación del personal en la empresa

4. Brindar asesoría y consejería a los empleados

5. Coordinar las capacitaciones para trabajadores

## **2.4. Manual de perfiles de cargo por competencias**

### **2.4.1 Introducción**

El manual de perfiles de cargo por competencias es una herramienta de gestión que ayuda a estructurar los perfiles de cada puesto para conocer las funciones esenciales, responsabilidades y habilidades de los cargos que estén dentro de la organización. De manera que talento humano se involucra en la gestión de la organización para asegurarse que las metas y objetivos de la organización se cumplan.

En Almacenes la Victoria se aplicó el modelo de levantamiento de perfiles de cargo por competencias con el que se obtuvo información sobre las actividades, habilidades y conocimientos de cada cargo.

Para la aplicación de la herramienta de levantamiento de perfiles se procedió a la organización de reuniones mediante la plataforma de zoom con cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa, se creó un cronograma con el día y la hora en la que cada uno de los colaboradores podían asistir, cada reunión duraba aproximadamente 45 minutos. En cada entrevista se procedió a dar información sobre que es el levantamiento de perfiles, un breve resumen de las preguntas que se realizarán, también se dio un tiempo para despejar cualquier duda sobre el procedimiento. Cada uno de los cargos que se levantaron se realizaron con el apoyo de los jefes inmediatos, y de esa forma se iba completando la herramienta, al finalizar la entrevista se comentó que después de obtener toda la información talento humano debe realizar un análisis de los puestos, solamente para conocer los aspectos que deben mejorar en el proceso de gestión de la organización.

En la metodología MPC se debe seguir los siguientes puntos:

- 1) Identificación del Cargo
- 2) Definir la MISIÓN del puesto
- 3) Dimensión, es decir cuál es su cargo, si tiene subordinados, el salario, y los materiales que utiliza.
- 4) Crear un organigrama del puesto
- 5) Desglosar las actividades
- 6) Crear el Perfil del puesto que incluye; el nivel de educación, capacitaciones, conocimientos académicos, conocimientos informáticos, destrezas/habilidades, y por último experiencia.

Para un mejor entendimiento se muestra la aplicación de la metodología MPC en el puesto de un asesor comercial.

## ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

### METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

##### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Asistente de TH
Puesto Superior Inmediato:	Jefe de TH
Departamento:	Talento Humano
Fecha:	

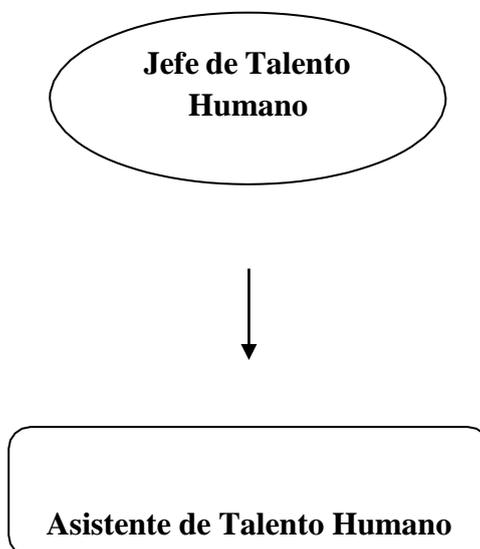
#### 2. Defina la misión del puesto

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

#### 3. DIMENSIÓN

CARGO:	Nombre de cargo	Asistente de Talento Humano
No. SUBORDINADOS:		0
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	Materiales de oficina, computadora, teléfono fijo y celular.

#### 4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### 5. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el control de marcaciones y envía información a contabilidad para el rol de pagos	5	3	3	14
2	Realiza el registro de vacaciones de empleados	3	2	3	9
3	Realiza el ingreso de personal nuevo en la empresa	2	3	2	8
4	Entrega liquidaciones al personal saliente.	2	4	2	10

5	Lleva el archivo del personal en la empresa	5	2	2	9
6	Coordina la confección y entrega de uniformes del personal	1	2	2	5
7	Control de descuentos por crédito a los empleados	2	2	3	8
No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
8	Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.	2	3	3	11
9	Entrega los suministros a los locales	1	3	2	7

## 6. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el control de marcaciones y envía información a contabilidad para el rol de pagos	5	3	3	14
2	Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.	2	3	3	11
3					

	Entrega liquidaciones al personal saliente.	2	4	2	10
4	Lleva el archivo del personal en la empresa	5	2	2	9
5	Realiza el registro de vacaciones de empleados	3	2	3	9

## 7. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Asistente de Talento Humano

### 7.1. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	x	Psicología organizacional
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

## 7.2. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Paquete de office	

## 7.3. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Computación	X	
Catedra en Gestión de Talento Humano	X	
Catedra en desarrollo organizacional	X	
Matemáticas básicas	X	
Evaluación aplicada a las organizaciones	X	

## GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		2	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		4	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		3	
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		1	
Otros conocimientos informativos.				

#### 7.4. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Datos empresariales	Conocer estadísticas de las ventas de la empresa y demás análisis organizacionales para ayudar en los procesos funcionales		X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocer la misión, visión, planes de la empresa para poder ayudar a que se dé el correcto funcionamiento de las estrategias organizacionales		X
Personas y otras áreas.	Tener gran afinidad con todas las personas de la empresa ya que su trabajo se vincula directamente con las mismas		X
Naturaleza del área / departamento.	Tener claro el objetivo como área para poder realizar de la mejor manera el trabajo	X	

#### 7.5. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación

Temple	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	x	
Persuasión:	Es la capacidad del individuo para convencer a otros sobre la validez y la fuerza de sus ponencias o argumentos.	Sabe presentar sus propuestas o ponencias mediante el sustento de sólidos argumentos.	x	x
Capacidad de planificación y organización:	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Organiza el trabajo administra adecuadamente los tiempos	x	
Iniciativa:	Actitud de adelantarse a los demás en su accionar, actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras.	Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.	x	
	Esta competencia implica realizar una	Demuestra gran dedicación a las		

Disponibilidad:	conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, tanto en diversidad de tareas como en el tiempo empleado.	tareas para desempeñar su trabajo, incluso cuando no se trata de su área de especialización y tiene que dedicarle bastante tiempo.	x	
-----------------	--	--	---	--

## 7.6. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Son aquellas que son tan relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza) Diccionario.

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende	x	
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	x	
	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad e		

Adaptabilidad al cambio	<p>modificar la propia conducta para alcanzar determinados cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a un grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización</p>	x	
-------------------------	--	---	--

7.7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<p>-Tres meses _____</p> <p>-Seis meses _____</p> <p>-Un año _____ <b>x</b> _____</p> <p>-Uno a tres años _____</p> <p>-Tres a cinco años _____</p> <p>-Más de cinco años _____</p>
2.Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	<p style="text-align: center;"><b>X</b></p>
4.Tiempo de adaptación al puesto	<p style="text-align: center;">1 mes</p>

Fecha de elaboración	
----------------------	--

Realizado por:	Gabriel Ulloa, Juan Manuel Donoso.
Validado por:	

## 2.5 Propuesta de evaluación de desempeño

La propuesta de evaluación de desempeño, tiene como objetivo crear una herramienta de evaluación que sea aplicada en todos los departamentos de la empresa. De esta manera conocer con exactitud el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas en las que se desempeña para poder tomar decisiones importantes en relación a la organización y sus trabajadores.

Para la futura aplicación de la evaluación de desempeño se debe tener en cuenta los siguientes niveles:

**I Nivel Institucional:** Es el encargado de elaborar las estrategias y políticas empresariales, determinando cuáles serán los objetivos a largo plazo que debe cumplir los colaboradores, diferentes departamentos. Se toman decisiones que ayudan al crecimiento de la empresa, y se generan estrategias competitivas y canales de comunicación. En este nivel se encuentra; la Presidencia.

**II Nivel Intermedio:** Coordina las actividades que se desarrollan en los niveles inferiores u operativos las decisiones que se toman aquí, deben tener acción sobre el resto de departamentos es por eso que se debe realizar reuniones con el resto de áreas. Este nivel corresponde a la Gerencia

**III Nivel Organizativo u operativo:** Se encarga del cumplimiento de funciones o tareas que se plantearon en los niveles más altos, se debe cumplir de forma eficaz y cumpliendo las metas planteadas, ya sean mensuales o anuales. En este nivel se encuentra los Departamentos de TIC's, Administrativo Financiero, Comercial y de Talento Humano.

El proceso de evaluación de desempeño no se puede aplicar sin que el personal de la empresa tenga conocimiento de lo que se va a realizar. Algunas fases que se debe tomar en cuenta al momento de aplicar la evaluación son las siguientes.

- Se debe planificar, es aquí donde el personal tiene conocimiento sobre el proceso de evaluación de desempeño, conoce cuales son los objetivos y metas que tiene planteada la empresa y como se deben ir cumpliendo, por último, se da la información de cómo se utilizaran los resultados obtenidos.
- Con los resultados obtenidos se debe aplicar un proceso de retroalimentación con las personas que fueron evaluadas, se muestran cuáles fueron los resultados obtenidos y de qué forma se van a realizar ciertas debilidades que se presentaron, también se puede presentar información distinta de algunos cargos es ahí en donde con el personal se hace un reajuste de información, todo este proceso debe estar a cargo del evaluador.
- Por último, se realiza un monitoreo de las mejoras a aplicar o de talleres/capacitaciones que se van a aplicar de esa forma se puede saber si los cambios fueron los correctos.

## 2.6 Esquema de propuesta de evaluación de desempeño

### ETAPA 1

#### Establecer criterios de desempeño

Elegir el método de evaluación puede ser cualquiera de los que se mencionan a continuación, se recomienda aplicar por primera vez una evaluación de 90° grados para que los colaboradores puedan irse relacionando con la herramienta.

360°: Es una evaluación en donde participan el jefe, compañeros, subordinados, Clientes/proveedores.

270°: El subordinado evalúa a su superior

180°: El supervisor y compañeros realiza la evaluación

90°: El supervisor realiza la evaluación del empleado

### ETAPA 2

#### Establecer Tiempo y Responsabilidad de La Evaluación

- Fecha de Inicio y Fecha de Finalización de la evaluación
- Departamento a cargo

### ETAPA 3

#### • Determinar el sistema de medición a utilizar

- Se debe adaptar al método que se aplicó
- Método:
  - a) Escala Gráfica
  - b) Clasificación alterna
  - c) Comparación por pares
  - d) Distribución Forzada
  - e) Escala Likert

### ETAPA 4

#### • Evaluar los resultados

- Comparativa entre los resultados personales y el del jefe u otros.
- Los resultados deben ser presentados mediante gráficos
- Realizar una propuesta de mejora, en donde se deben tomar en cuenta los aspectos negativos o ciertas debilidades que el evaluado a presentado, estableciendo fechas para el cumplimiento de actividades que ayuden a un mejor rendimiento.

## Modelo para la evaluación de desempeño

En este apartado se deberán llenar cada uno de los campos que se solicita se utilizó la información que se levantó en la herramienta del levantamiento de perfiles, para cada una de las actividades esenciales se tendrá un indicador de gestión el mismo que servirá de apoyo para poder conocer si se presenta alguna debilidad en el desempeño laboral y se pueda tomar acciones correctivas, a continuación se detallará un ejemplo de una herramienta de 90° la misma que es evaluada por el Jefe a su subalterno.



**EMPRESA**

Almacenes La Victoria

**Cargo Evaluado**

Asistente de Talento Humano

**Nombre del Evaluado**

XXXXX

**Período que cubre la evaluación**

20 de Enero 2021

En la siguiente tabla se presentara las actividades esenciales del cargo, la misma que será calificada en una escala de 0 a 100, debe poner su respuesta en el apartado de “calificación” en el rango que usted crea conveniente.

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>RANGO</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Realizar el control de marcaciones diarias y envío de información a contabilidad para el rol de pagos de manera quincenal.	<b>Eficacia</b>	<b>90-100</b>	<b>Excelente</b>	Siempre realiza el control de marcaciones		
		<b>85-94</b>	<b>Bueno</b>	Con frecuencia realiza el control de marcaciones	<b>X</b>	
		<b>75-84</b>	<b>Regular</b>	A Veces realiza el control de marcaciones		
		<b>0-74</b>	<b>Malo</b>	Casi nunca realiza el control de marcaciones		
Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos		<b>90-100</b>	<b>Excelente</b>	Siempre verifica las referencias de los aspirantes a los cargos de	<b>X</b>	

de manera mensual	<b>Análisis</b>			manera mensual		
		<b>85-94</b>	<b>Bueno</b>	Con frecuencia verifica las referencias de los aspirantes a los cargos de manera mensual		
		<b>75-84</b>	<b>Regular</b>	A veces verifica las referencias de los aspirantes a los cargos de manera mensual		
		<b>0-74</b>	<b>Malo</b>	Casi nunca verifica las referencias de los aspirantes a los cargos de manera mensual		
Entregar liquidaciones al personal saliente de forma eficiente.	<b>Economía</b>	<b>90-100</b>	<b>Excelente</b>	Siempre entrega liquidaciones al personal saliente de forma eficiente		
		<b>85-94</b>	<b>Bueno</b>	Con frecuencia entrega liquidaciones al personal saliente de forma eficiente		
		<b>75-84</b>	<b>Regular</b>	A veces entrega liquidaciones al personal saliente de forma eficiente	<b>X</b>	
		<b>0-74</b>	<b>Malo</b>	Casi nunca entrega liquidaciones al personal saliente de forma eficiente		
Actualizar el archivo del personal en la		<b>90-100</b>	<b>Excelente</b>	Siempre actualiza el archivo del personal en la		

empresa, de manera semestral	<b>Efectividad</b>			empresa, de manera semestral		
		<b>85-94</b>	<b>Bueno</b>	Con frecuencia actualiza el archivo del personal en la empresa, de manera semestral	<b>X</b>	
		<b>75-84</b>	<b>Regular</b>	A veces actualiza el archivo del personal en la empresa, de manera semestral		
		<b>0-74</b>	<b>Malo</b>	Casi nunca actualiza el archivo del personal en la empresa, de manera semestral		
Realizar el registro de vacaciones de empleados de forma mensual.	<b>Efectividad</b>	<b>90-100</b>	<b>Excelente</b>	Siempre realiza el registro de vacaciones de empleados de forma mensual.		
		<b>85-94</b>	<b>Bueno</b>	Con frecuencia realiza el registro de vacaciones de empleados de forma mensual.		
		<b>75-84</b>	<b>Regular</b>	A veces realiza el registro de vacaciones de empleados de forma mensual.	<b>X</b>	
		<b>0-74</b>	<b>Malo</b>	Casi nunca realiza el registro de vacaciones de		

				empleados de forma mensual.		
--	--	--	--	-----------------------------	--	--

## **INFORME DE RESULTADOS**

Se debe realizar un informe de las actividades en las que mayor puntaje se obtuvo, de tal forma que existan. Se tomará en cuenta la evaluación del jefe y se llenara la siguiente ficha con las actividades que se deben mejorar.

### **ASPECTOS NEGATIVOS Y ACUERDOS CON EL EVALUADO**

<b>ACTIVIDADES QUE DEBE MEJORAR</b>	<b>ACCION PROPUESTA</b>	<b>FECHAS O PLAZOS</b>

## CONCLUSIONES GENERALES

La presente investigación tuvo como finalidad presentar un modelo de gestión de talento humano por competencias a “Almacenes La Victoria” ya que no cuentan con documentos que respalden los perfiles de sus trabajadores y de esa forma poder mejorar e innovar sus procesos en el departamento correspondiente.

La aplicación de una metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias, generó mucha información de cada uno de los puestos de los colaboradores, se pudo conocer cuál es la misión exacta, muchos de los colaboradores lo conocían, mientras que otros no tenían toda la información completa, cada uno de ellos conocían cuales eran sus funciones, supieron manifestar que también se realiza apoyo en algunos puestos cuando existe mucha carga laboral, por ultimo con respecto a las habilidades y conocimientos se pudo demostrar que se deben seguir realizando capacitaciones, en especial en el área de ventas, para lograr una mayor retención del cliente.

Tal como se presentan dentro de los objetivos de investigación, la propuesta de un modelo de gestión de talento humano, ayudará a tener un mejor proceso de gestión del talento humano, donde se podrán identificar las líneas de mando que existen dentro de la organización, también se obtiene la definición de las actividades y un correcto control de desempeño. Se espera lograr un máximo nivel de competitividad trabajando de forma eficaz y eficiente dentro de “Almacenes La Victoria” y haciendo que todos sus recursos humanos estén alineados a las estrategias empresariales.

Se ha demostrado que realizar la aplicación de evaluación de desempeño en las empresas ayudará a un mejor desarrollo laboral, basados en crecimiento personal y de aprendizaje, las personas conocerán cuáles son sus funciones, podrán mejorar o implementar habilidades/conocimientos para desempeñarse de mejor manera en sus funciones. También se podrá hacer un control sobre el cumplimiento del perfil por el cual la persona fue contratada.

## **RECOMENDACIONES**

La implementación de un modelo de perfiles por competencias debe ayudar a que exista control en las actividades que el personal debe cumplir, es por eso que es imprescindible que el departamento de talento humano mantenga actualizados los perfiles de competencias, revisándolos periódicamente.

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión de talento humano, dentro de la organización para que permita un mejor desempeño laboral. Previo a la aplicación del modelo de talento humano se debe realizar un proceso de capacitación a fin de que el personal tenga conocimiento de lo que se va a realizar, también se debe designar quienes serán los evaluadores de la aplicación.

El departamento de Talento Humano debe ser el encargado de analizar los resultados de la información que se obtenga, la misma que debe ser clara y transparente. En las debilidades que se presenten el departamento debe proceder a la implementación de talleres o capacitaciones con el fin de lograr un crecimiento profesional y personal.

Se considera importante que Talento Humano deba incursionar en futuros procesos otro tipo de herramientas, pueden ser evaluaciones de desempeño para conocer el cumplimiento de las actividades de sus colaboradores, incluir planes a futuro, para conocer cuáles son las metas que tienen los colaboradores. De tal manera que se realice un trabajo en conjunto con los jefes de cada uno de los departamentos para poder conocer el crecimiento laboral y personal de su personal a cargo.

## ANEXOS

### Anexo 1

En este anexo se pudo conocer información acerca del departamento de talento humano, analizar si cuenta con las herramientas necesarias que ayudan a medir el desempeño, rendimiento y que tipo de actividades realiza cada uno de los puestos de la empresa. Los datos que se obtuvieron con la entrevista fueron los siguientes.

#### **ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

##### **Objetivo:**

Analizar el Sistema de Gestión de Talento Humano y sus Subsistemas en la empresa “La Victoria”.

##### **Cargo que desempeña el informante:**

Asistente de Talento Humano

*¿Usted conoce si Almacenes La Victoria cuenta con herramientas para medir el desempeño laboral?*

He tenido conocimiento de que existe Manual de Perfiles y Funciones por Competencias, pero nada más.

#### **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

*¿Cuándo se va a realizar un proceso de selección con que herramienta aplican?*

Se aplica con el Reglamento interno de la empresa, el mismo que no ha sido actualizado en muchos años.

*¿Para convocar un proceso de selección de qué manera lo hacen?*

Primero debemos pedir la autorización del Gerente que se lo hace mediante oficio, y vemos si es que es necesario hacemos reclutamiento externo y ponemos el anuncio en páginas web, redes sociales y el periódico, pero de no ser necesario, solamente hacemos movimiento de personal. Depende mucho del presupuesto con el que cuenta la empresa.

### *¿De qué manera se recepta las solicitudes de Empleo?*

Contamos con dos opciones la una se puede hacer de formato digital, es decir se puede enviar al correo de talento humano y la segunda es acercarse a las oficinas para la entrega del formato físico. Nosotros preferimos que se nos envíe en formato digital para poder hacer la actualización de archivo de forma más rápida.

### *¿Quién o quiénes son los encargados de calificar el Curriculum Vitae?*

En el reglamento interno de la empresa está escrito que debe ser el Jefe de Talento Humano y Gerente, pero algunas veces se realiza la selección el Jefe de talento Humano y el Jefe del área que se va a contratar.

## **Proceso de Entrevistas**

### *¿De qué manera son las entrevistas preliminares? ¿Cuentan con algún formato?*

La entrevista informal se lo hace de una manera breve, se llama al candidato el viene con su carpeta, y se le hace ciertas preguntas que en ese momento pueden surgir no tenemos un modelo de entrevistas, pero la mayoría son de conocimientos y de aptitudes

### *¿Qué aspectos se consideran par el proceso de selección?*

Los aspectos son; Competencias (habilidades) Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa) Perfil de cargo (formación, experiencia) y de ser necesario se solicita el carné de CONADIS.

## **RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO**

### *¿Cuentan con algún incentivo para poder tener retención de talento humano?*

Se adapta a las necesidades de los trabajadores, puestos que desempeña, y actividades que realiza, contamos con capacitaciones y formaciones de instructores internos.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de Desempeño en esta empresa se da únicamente al departamento de ventas y está enfocada al orden, organización y limpieza de su área de trabajo.

#### ***4.1 Evaluador:***

Jefe inmediato

***¿Se utiliza formulario de evaluación?***

Sí, pero no lo hemos actualizado, entonces no lo aplicamos muy seguido.

***¿Cuentan con algún formato de evaluación?***

Se miden las actitudes y la funcionalidad, talento humano también apoya en este proceso.

***¿Cuentan con alguna plantilla de resultados de evaluación del desempeño?***

No por el momento.

## ANEXO 2

### METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

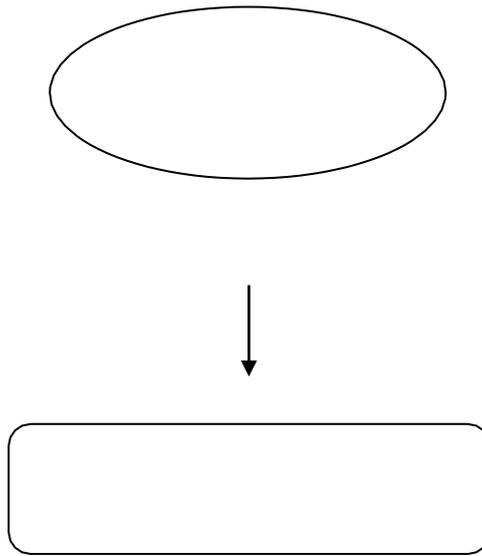
<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Fecha:</b>	

2. Defina la MISIÓN del puesto

#### 3. DIMENSIÓN

CARGO:	Nombre de cargo	
No. SUBORDINADOS:		
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	

#### 4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### 5. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

6					
7					
<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

--	--	--	--	--	--

## 6. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

## 7. PERFIL DEL PUESTO

### CARGO:

### 7.1. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
--------------------	------------------	------------------------------

Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

## 7.2. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de office	
Neuro ventas	

### 7.3. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

## GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
Otros conocimientos informativos.				

#### 7.4. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	Descripción	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Productos y servicios.			
Clientes.			
Mercado / entorno.			
Naturaleza del área / departamento.			

### 7.5. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación

## 7.6. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

<b>Destrezas /habilidades generals</b>	Definición	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

7.7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	
3. Experiencia en puestos similares	
4.Tiempo de adaptación al puesto	

<b>Fecha de elaboración</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Validado por:</b>	

### ANEXO 3

Estructuración de los departamentos de Almacenes La Victoria, cada uno de ellos cuenta con su respectiva misión y visión.

#### **Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación.**



*Departamento de Tecnologías de la Información y la  
Comunicación.*

REPORTA A :

Gerencia General

**Misión del Puesto**

Optimizar los procesos tecnológicos dentro de la organización para generar un servicio eficaz y de calidad.

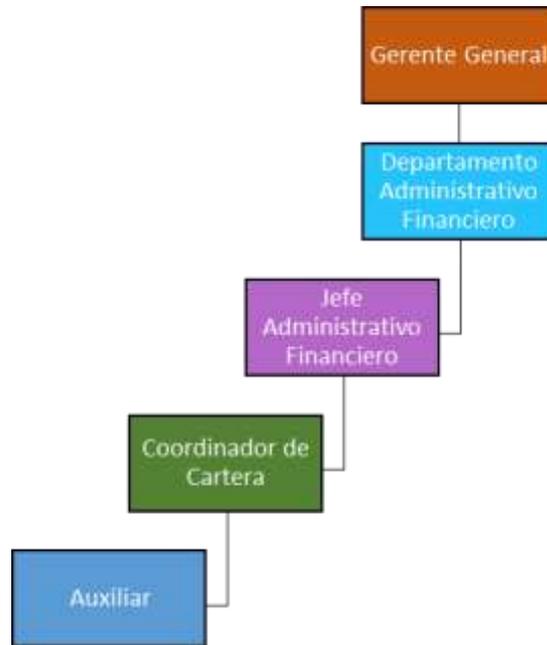
**OBJETIVOS**

1. Planear, organizar, Dirigir y Controlar, el funcionamiento del área de sistemas.
2. Proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas necesarios en la institución,
3. Coordinar las acciones que el departamento realiza para proveer soluciones de tecnologías de información

**Funciones Esenciales**

1. Realizar backups de todas las máquinas virtuales
2. Desarrollar una correcta administración y mantenimiento de máquinas virtuales
3. Producir arreglos de comprobantes generados desde el sistema
4. Realizar soportes al sistema de tickets
5. Evaluar la administración del servidor de correo electrónico
6. Examinar administración del sistema de marcaciones y base de datos.

## Departamento Administrativo Financiero



*Departamento Administrativo Financiera*

REPORTA A :

Gerencia General

**Misión del Puesto**

Administrar, recaudar y distribuir los recursos financieros bajo los parámetros exigidos por la ley, garantizando el bienestar de todos quienes conforman la organización.

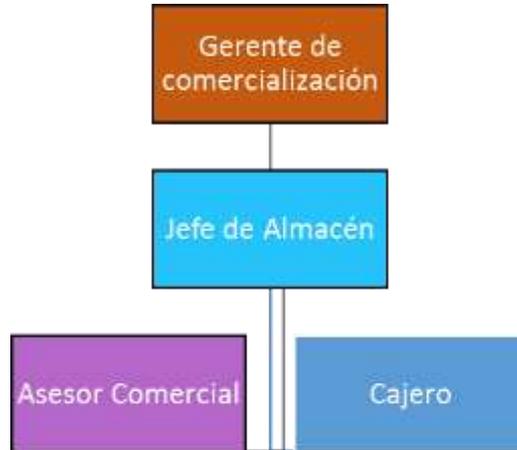
**OBJETIVOS**

1. Administrar, evaluar y controlar la facturación, registro y recaudo de la cartera en forma clara, completa y fidedigna de acuerdo a los lineamientos establecidos en los procesos, procedimientos y las directrices dadas por la organización

**Funciones Esenciales**

1. Recaudar e ingresar valores para cuadrar cuentas a nivel nacional, austro y local.
2. Dar Seguimiento con cheques protestados.
3. Realizar auditoria diaria de ventas en todas las sucursales.
4. Hacer reportes para visitas a clientes a nivel nacional.
5. Gestionar cartera (llamadas, mensajes, correo)

## Departamento Comercial



<i>Departamento Comercial</i>	
REPORTA A :	Gerencia de Comercialización
<b>Misión del Puesto</b>	
<p>Producir ingresos en base a la comercialización de productos, con el fin de retornar la inversión y generar ganancias, dando reconocimiento a la empresa por su calidad y buen servicio al cliente.</p>	
<b>OBJETIVOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y organizar los procesos que se desarrollan dentro del almacén, relacionados con ventas, ingresos y salidas de productos y personal.</li> <li>2. Control de cuentas y estadísticas de venta.</li> <li>3. Planificar estratégicamente el orden del personal dentro del local.</li> </ol>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cierres de caja del local centro en el sistema</li> <li>2. Realizar ingreso y egreso de mercadería en el local centro</li> <li>3. Realizar depósitos en el sistema</li> <li>4. Realizar y autorizar notas de crédito</li> <li>5. Controlar el flujo de caja chica</li> </ol>	

## REFERENCIAS

- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., & Monsalve, V. T. G. (2016). LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 20(1), 164-188.
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia\*. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (3ra ed.). Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Bonnet, L. (2010). *LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI*. 37-43.
- Calderon, F. (2010). *Identificación y Definición de las Competencias Generales y Específicas para una PYME del Sector Industrial*. 214.
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 97-115.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Gómez, L. E. (2010). Las competencias: Un modelo moderno de gerencia del talento humano. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(1), 14-32.
- González, E. J. C. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de investigación*, 9(1), 149-158.

- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica*. 58(1).  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011)
- Hernández, C. A. (2007). *Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa*. 9(3), 458-474.
- Joyas, A., & Carlos, J. (2015). *Practicas De Gestion Del Talento Humano En Empresas Del Valle Del Cauca (Human Talent Management Practices in Valle of Cauca Companies)*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2501013>
- Kumari, A., & Sita, V. (2010). *Role of Competencies in Human Resource Management: A Study in Indian Organizations* (SSRN Scholarly Paper ID 1710374). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1710374>
- Leal de Valor, D. Y., Bolívar de Muñoz, M. E., & Castillo Torrealba, C. O. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24), 0-0. <https://doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>
- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). The contribution of human resource management to the knowledge management. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Martín Pérez, C. E., Loredó Carballo, N. A., & Álvarez Álvarez, N. M. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*, 12(2), 40-63.
- Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

- Parra, N. L. (2010). *TALENTO HUMANO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. 46.
- Ramírez, M., & Alexander, F. (2012). El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. *reponame:Repositorio Institucional MINERVA*. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1986>
- Rodríguez, J. C. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401. <https://doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Shakina, E., & Bykova, A. (2011). *Intellectual Capital Evaluation: Relationship between Knowledge Management Implementation and Company's Performance* (SSRN Scholarly Paper ID 1999904). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1999904>
- Suárez, B. (2011). *Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial*. 4(7), 91-102.