



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS APLICADO A LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN DISVALBO CIA. LTDA.,
AMBATO”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

ANGÉLICA EDITH PADILLA AZOGUE

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN DISVALBO CIA. LTDA., AMBATO”

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ANGÉLICA EDITH PADILLA AZOGUE

DIRECTOR: ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Angélica Edith Padilla Azogue

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

Yo, Angélica Edith Padilla Azogue, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 29 de Julio del 2021



Angélica Edith Padilla Azogue

C.I. 180541417-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN DISVALBO CIA. LTDA., AMBATO**”, realizado por la señorita **ANGÉLICA EDITH PADILLA AZOGUE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Eduardo Rubén Espín Moya PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	<p>EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA Firmado digitalmente por EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA</p>	<p>2021-07-29 </p>
<p>Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	<p>CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Firmado digitalmente por CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Fecha: 2021.11.16 10:33:43 -05'00'</p>	<p>2021-07-29 </p>
<p>Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes MIEMBRO TRIBUNAL</p>	<p>00Y QÁ ÚÆ/ÛØWJÁ ÚUT ÓUÛÆÁ RWØZ</p> <p>00Y QÁ ÚÆ/ÛØWJÁ ÚUT ÓUÛÆÁ RWØZ</p>	<p>2021-07-29 </p>

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación lo dedico con todo mi amor y cariño:

A Dios por ser el guía de mi camino, el que me ha regalado humildad, sabiduría y fuerzas cuando las necesite para concluir esta etapa académica.

A mi madre Carmen Azogue por brindarme todo su apoyo durante mis estudios y compartir conmigo muchos momentos tanto alegres como tristes, por tener siempre tendida su mano hacia mí, siempre su anhelo ha sido que llegara este momento.

A mi fallecido padre Nelson Padilla que desde el cielo me brinda luz y muchas fuerzas para seguir adelante, cuando era niña me enseñó que nada llega fácil que para ganarme algo debo luchar por conseguirlo y es lo que hice, su más grande deseo era tener una hija de la cual se sienta orgulloso de ver hasta donde he llegado.

A mi familia por formar parte de mi vida, por el amor incondicional y por motivarme a cumplir con mis sueños y no desfallecer en el intento.

Mi triunfo es el de ustedes, ¡Gracias!

Angélica

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por llenarme de bendiciones y poder culminar esta etapa de mi vida, a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme brindado la oportunidad de formar parte de tan reconocida Institución y de esta manera poder formarme como profesional.

A los Ingenieros Patricio Arguello y Edwin Pombosa por el apoyo brindado que con su experiencia, conocimientos, tiempo y dedicación me han sabido orientar y ayudar con el desarrollo de la investigación y concluir con el presente trabajo.

También agradezco a DISVALBO CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato por abrirme las puertas para poder realizar mi trabajo de titulación, y brindarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Y finalmente agradezco a todos los docentes de la Escuela de Administración de Empresas quienes a lo largo de la carrera me brindaron sus conocimientos en mi etapa universitaria.

Angélica

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1	Planteamiento del Problema	2
1.1.1	<i>Formulación del Problema.....</i>	<i>3</i>
1.1.2	<i>Delimitación del Problema</i>	<i>3</i>
1.1.3	<i>Sistematización del Problema.....</i>	<i>3</i>
1.2	Justificación	3
1.3	Objetivos	4
1.3.1	<i>Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>4</i>
1.4	Antecedentes de investigación	4
1.5	Fundamentación teórica	6
1.5.1	<i>Gestión de Talento Humano</i>	<i>6</i>
1.5.1.1	<i>Importancia de la Gestión del talento humano.....</i>	<i>8</i>
1.5.2	<i>Gestión del talento humano por competencias</i>	<i>8</i>
1.5.2.1	<i>Definición de Competencias.....</i>	<i>9</i>
1.5.2.2	<i>Clasificación de competencias</i>	<i>10</i>
1.5.3	<i>Selección del personal</i>	<i>12</i>
1.5.3.1	<i>Proceso de la selección del personal.....</i>	<i>12</i>
1.5.3.2	<i>Selección del personal por competencias</i>	<i>14</i>
1.5.3.3	<i>Métodos de selección por competencias</i>	<i>15</i>
1.5.4	<i>Capacitación del personal</i>	<i>16</i>
1.5.4.1	<i>Proceso de Capacitación del personal</i>	<i>16</i>
1.5.5	<i>Capacitación por competencias.....</i>	<i>17</i>

1.5.6	<i>Desempeño del personal</i>	18
-------	-------------------------------------	----

CAPITULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1	Enfoque de investigación	19
2.2	Nivel de investigación	19
2.2.1	<i>Investigación exploratoria</i>	19
2.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	19
2.3	Diseño de investigación	20
2.3.1	<i>Diseño de investigación No Experimental</i>	20
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	20
2.4	Tipo de estudio – investigación	20
2.4.1	<i>Documental</i>	20
2.4.2	<i>De campo</i>	21
2.5	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	21
2.5.1	<i>Métodos</i>	21
2.5.1.1	<i>Método Inductivo</i>	21
2.5.2	<i>Técnicas</i>	21
2.5.2.1	<i>Entrevista</i>	21
2.5.2.2	<i>Encuesta</i>	22
2.5.3	<i>Instrumentos</i>	22
2.5.3.1	<i>Ficha de entrevista</i>	22
2.5.3.2	<i>Cuestionario</i>	22
2.5.3.3	<i>Observación</i>	22

CAPITULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	23
3.1	Resultados	23
3.1.1	<i>Entrevista aplicada al Gerente de Disvalbo Cia. Ltda.</i>	23
3.1.2	<i>Encuesta aplicada a los trabajadores de la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.</i>	25
3.2	Discusión de resultados	37
3.3	Tema de la propuesta	37
3.4	Contenido de la propuesta	37
3.4.1	<i>Información Generales de la Empresa</i>	38

3.4.1.1	<i>Reseña histórica</i>	38
3.4.1.2	<i>Misión</i>	39
3.4.1.3	<i>Visión</i>	39
3.4.1.4	<i>Valores Empresariales</i>	40
3.4.1.5	<i>Productos</i>	41
3.4.1.6	<i>Proveedores</i>	41
3.4.1.7	<i>Clientes</i>	42
3.4.2	<i>Organigrama Estructural</i>	42
3.4.3	<i>Matriz FODA</i>	44
3.4.3.1	<i>Análisis Interno</i>	45
3.4.3.2	<i>Análisis externo</i>	47
3.4.4	<i>Diagnóstico del personal</i>	50
3.4.5	<i>Definición de perfiles por competencia</i>	57
3.4.6	<i>Proceso de evaluación</i>	73
3.4.7	<i>Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal</i>	86
3.4.8	<i>Proceso de Capacitación al Personal</i>	89
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Clasificación de competencias según Natalia López.	10
Tabla 2-1:	Clasificación de competencias según Martha Alles.	10
Tabla 3-1:	Clasificación de competencias según Liliana Ibarra.	10
Tabla 1-3:	Entrevista aplicada al Gerente General.....	23
Tabla 2-3:	Preparación para cumplir con las funciones	25
Tabla 3-3:	Parámetros con la relación del puesto de trabajo	26
Tabla 4-3:	Competencias del puesto de trabajo	27
Tabla 5-3:	Análisis de perfil	28
Tabla 6-3:	Se promueve el desarrollo por competencias.....	29
Tabla 7-3:	Conocimiento de las actividades	30
Tabla 8-3:	Conformidad con el puesto de trabajo	31
Tabla 9-3:	Se considera su aporte	32
Tabla 10-3:	Programa de inducción	33
Tabla 11-3:	Competencias que práctica	34
Tabla 12-3:	Aplicación del proceso de selección de personal	35
Tabla 13-3:	Evaluación al personal.....	36
Tabla 14-3:	Matriz FODA	44
Tabla 15-3:	Análisis Interno de impacto.....	45
Tabla 16-3:	Análisis Interno ponderado.....	46
Tabla 17-3:	Análisis Externo de impacto.....	47
Tabla 18-3:	Análisis Externo de Ponderado.....	48
Tabla 19-3:	Correlación.....	49
Tabla 20-3:	Parámetros de evaluación inicial	51
Tabla 21-3:	Lista de personal	51
Tabla 22-3:	Evaluación inicial al personal Administrativo	52
Tabla 23-3:	Evaluación inicial al personal financiero	53
Tabla 24-3:	Evaluación inicial al personal comercial	54
Tabla 25-3:	Resultado evaluación inicial.....	56
Tabla 26-3:	Perfil Gerente General.....	58
Tabla 27-3:	Perfil secretaria.....	60
Tabla 28-3:	Perfil Contador	62
Tabla 29-3:	Perfil Asistente Contable.....	64

Tabla 30-3: Perfil Bodeguero	66
Tabla 31-3: Perfil Auxiliar de bodega.....	67
Tabla 32-3: Perfil Jefe de Ventas.....	68
Tabla 33-3: Perfil Encargado de marketing	70
Tabla 34-3: Perfil de Vendedores	71
Tabla 35-3: Perfil Encargado de cobranza	72
Tabla 36-3: Evaluación al Gerente General	73
Tabla 37-3: Evaluación secretaria.....	75
Tabla 38-3: Evaluación al Contador	77
Tabla 39-3: Evaluación al Asistente contable	79
Tabla 40-3: Evaluación al Bodeguero.....	80
Tabla 41-3: Evaluación al Auxiliar de bodega.....	81
Tabla 42-3: Evaluación al Jefe de ventas.....	82
Tabla 43-3: Evaluación al Encargado de Marketing	83
Tabla 44-3: Evaluación a Vendedores	84
Tabla 45-3: . Evaluación al Encargado de recuperar cartera	85
Tabla 46-3: Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Importancia de la gestión administrativa	8
Figura 2-1: Modelo de proceso de selección	13
Figura 3-1: Proceso de Capacitación.....	17
Figura 1-3: Logo DISVALBO	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1-3: Parámetros con la relación del puesto de trabajo	26
Gráfica 1-3: Competencias del puesto de trabajo	27
Gráfica 1-3: Análisis de perfil	28
Gráfica 1-3: Se promueve el desarrollo por competencias	29
Gráfica 1-3: Conocimiento de las actividades	30
Gráfica 1-3: Conformidad con el puesto de trabajo.....	31
Gráfica 1-3: Considera su aporte.....	32
Gráfica 1-3: Programa de Inducción	33
Gráfica 1-3: Competencias que práctica	34
Gráfica 1-3: Aplicación del proceso de selección de personal	35
Gráfica 1-3: Evaluación al personal	36
Gráfica 1-3: : Valores Empresariales	40
Gráfica 1-3: Productos	41
Gráfica 1-3: Organigrama estructural.....	43
Gráfica 1-3: Organigrama funcional	44
Gráfica 1-3: Competencias por departamento	57
Gráfica 1-3: Reclutamiento, selección y contratación	86
Gráfica 1-3: Proceso de capacitación	89
Gráfica 1-3: Capacitación Administración	90
Gráfica 1-3: Capacitación Contabilidad	91
Gráfica 1-3: Capacitación Comercialización.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA
DISVALBO CIA. LTDA.

ANEXO C: EVALUACIÓN AL PERSONAL EMPLEADO - EMPLEADOR

ANEXO D: EVALUACIÓN DEL OBSERVADOR

RESUMEN

El tema del presente trabajo de titulación es un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias aplicado a los procesos de selección y capacitación en Disvalbo Cia. Ltda., Ambato, se tuvo una entrevista con el representante legal quien supo manifestar las deficiencias enmarcadas en la ausencia de un personal idóneo que cumplan con los objetivos en el tiempo previsto, por tal razón se realizó la consulta bibliográfica de varias fuentes incluidos en el marco referencial, posteriormente se definió un enfoque cualitativo de los hechos, siendo una investigación de campo, ya que se revisó los hechos propios de la organización, se utilizó un método inductivo apoyado en las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa. En el tercer capítulo se analizaron los resultados de la encuesta, se efectuó un análisis mediante la matriz FODA, donde los resultados son: la ausencia de mecanismos propios para la selección y capacitación del personal por competencias, adicionalmente se efectuó una evaluación considerando la calificación de cada empleado, posteriormente la opinión del jefe inmediato y un informe sobre lo observado, determinándose que ocho personas son calificados como excelente y siete personas los consideran muy bueno donde que no todos los empleados conocen claramente sus funciones y como esto interfiere en el cumplimiento de los objetivos, finalmente concluyo: no se contaban con perfiles para cada puesto de trabajo, por tal razón no se podía aplicar evaluaciones ni definir si el empleado está en el área de profesionalización generando resultados confiables para la empresa, se recomienda regular los contratos de trabajo incrementando las funciones registradas en el puesto de trabajo.

Palabras Claves: <PROCESO>, <TALENTO HUMANO>, <SELECCIÓN DE PERSONAL>, <CAPACITACIÓN DEL PERSONAL>, <COMPETENCIA>, <DISVALBO. CÍA. LTDA. >



20-10-2021

1926-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

This thesis is about a Human Talent Management System by Competencies applied to the selection and training processes in a company called Disvalbo Cia. Ltda., headquartered in Ambato city. An interview was held with the legal representative of the company who mentioned some deficiencies about the absence of qualified personnel to meet the objectives on time. For this reason, a bibliographic study from several sources was carried out and was included in the reference framework. Subsequently a qualitative approach was defined, being a field investigation as organizational facts were reviewed, the inductive method supported by an interview, and the direct observation techniques were used. In chapter 3, the results of the survey were analyzed, an analysis was carried out using the SWOT matrix, with the following results: the absence of proper mechanisms for the selection and training of personnel by competencies, additionally an evaluation was carried out considering the qualification of each employee and the opinion of the immediate boss and a report on these facts that determined that eight people were classified as excellent and seven people were considered as very good and it was clear that not all the employees know their functions and how these interfere with the objectives of the company. Finally, it is concluded that there were no profiles for each job position, for this reason, it was not possible to apply evaluations or define if the employee is in the professionalization area generating reliable results for the company. It is recommended to regulate employment contracts increasing functions registered in each job position..

Keywords: <PROCESS>, <HUMAN DEPARTMENT>, <STAFF SELECTION>, <STAFF TRAINING>, <COMPETENCY>, <DISVALBO. INC. LTDA>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.11.11
16:02:35 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo de titulación es un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias aplicado a los procesos de selección y capacitación en Disvalbo Cia. Ltda., Ambato, partiendo del hecho que no se cuentan con procesos de administración del talento humano donde se definan los perfiles que debe tener una persona que es contratada para que partiendo de este precepto se realice un proceso de reclutamiento idóneo para la empresa, falta de procesos diseñados para mejorar el rendimiento empresarial, por tal razón el tema es viable.

Para la construcción de la propuesta se partió de la revisión de varios trabajos con temas similares que se encuentran registrados en los antecedentes de la investigación, se revisaron varias fuentes de consulta de diversos autores de tema como la gestión del talento humano y los elementos necesarios para su desarrollo, en lo referente a la metodología, es una investigación descriptiva, de campo, apoyados en los métodos inductivo, deductivo y analítico, para la recolección de información se empleó las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa, las mismas que permitieron el diseño de los perfiles por competencias.

Para el desarrollo de la propuesta se partió de la actualización del organigrama estructural donde se encuentran incluidos los diferentes puestos de trabajo, posteriormente se diseñó el manual de funciones donde se establecen las competencias para cada puesto de trabajo, se diseñan mecanismos para la comunicación interpersonal y también la generación de mecanismos para la evaluación del desempeño de los empleados de Disvalbo, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I

1 MARCO TÉORICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad existe gran competencia empresarial referente a la distribución de libros y material didáctico, por lo que es importante contar con un sistema de gestión de Talento Humano para fortalecer el crecimiento económico y el capital humano. Este sistema permite aumentar las capacidades empresariales con la contratación de personal de acuerdo a sus necesidades y las metas que se haya establecido una organización.

La necesidad de realizar este trabajo de investigación parte de la necesidad que existe dentro de la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda., en donde se encontró que no cuenta con un Sistema de Talento Humano. Lo cual se ha formado la falta de conocimiento competitivo por parte de los trabajadores. Realizan el proceso de selección de personal de manera empírica lo que representa la afectación de la productividad de la empresa debido a la disminución en el rendimiento de sus trabajadores.

La empresa Disvalbo Cia. Ltda., es una entidad que brinda sus productos tales como libros y material didáctico a los maestros, docentes de instituciones fiscales, particulares, bilingües desde la educación inicial hasta el bachillerato.

El objetivo de esta investigación es diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias debido a que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano que ayude a desarrollar y potencializar las habilidades y competencias de sus colaboradores tanto en el área administrativa como en el de ventas y cobranzas, siendo un área importante para el crecimiento profesional y empresarial, a causa de no contar con un sistema de gestión de talento humano por competencias (características), que maneje el factor humano, no le permite a la organización la selección óptima del personal por competencias idóneo para los puestos de trabajo y la capacitación del personal para que se pueda obtener mejores resultados y que se incremente la productividad.

En este sentido, es importante indicar que la organización necesita diseñar un sistema de gestión de talento humano, que señale los pasos para generar mayor competitividad dentro del proceso de selección de personal y su capacitación como parte del mejoramiento del factor humano y empresarial que ayuda dentro de la distribuidora.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿De qué manera influye el diseño de un Sistema de Talento Humano por Competencias en el desarrollo de la distribuidora Disvalbo Ltda., de la ciudad de Ambato para el mejoramiento de desempeño del personal?

1.1.2 *Delimitación del Problema*

La empresa que será objeto del trabajo de titulación es la distribuidora Disvalbo Ltda., que está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en el área administrativa enfocado a la gestión de talento humano del período 2021.

1.1.3 *Sistematización del Problema*

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de Disvalbo con respecto a su talento humano?
- ¿Cuáles son las características ocupacionales del personal de Disvalbo Cia Ltda. con respecto a los perfiles del cargo por competencias?
- ¿Cuáles son las razones por las que existe una alta rotación de personal en Disvalbo?

1.2 *Justificación*

Debido a que los recursos Humanos son la columna vertebral de toda empresa, a los mismos que se debería enfocar para adaptarse a las nuevas tendencias empresariales y al mejoramiento competitivo empresarial, es importante conocer sobre la selección y capacitación clásica del personal vs la selección y capacitación por competencias de los colaboradores en una organización, basándose en la teoría de varios autores para poder diferenciar y lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El propósito de realizar este estudio es diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias Aplicado a los Procesos de Selección y Capacitación del personal mediante el levantamiento de información y análisis de los puestos de trabajo para determinar el plan a seguir en los procesos mencionados.

El sistema de gestión de talento humano por competencias permitirá a la distribuidora a mejorar tanto el desarrollo profesional como laboral de sus colaboradores y alcanzar los objetivos propuestos de ambas partes, además este sistema se encarga de considerar las habilidades, características y también teniendo en cuenta el grado de conocimiento de cada colaborador y de esta manera se incremente la productividad organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias aplicado a los procesos de Selección y Capacitación de la Distribuidora Disvalbo para el mejoramiento del desempeño del personal.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de Disvalbo con respecto a su talento humano y determinar las características ocupacionales del personal con respecto a los perfiles del cargo por competencias.
- Elaborar los procesos para la selección y capacitación del personal que labora dentro de Disvalbo mediante herramientas administrativas para su correcta aplicación.
- Definir los mecanismos de evolución al cumplimiento de las funciones del personal para que sean aplicados para la determinación de las deficiencias y errores si existieran.

1.4 Antecedentes de investigación

Existen diferentes trabajos de investigación similares a la presente a elaborar que benefician a las empresas para incrementar su productiva, a través de la gestión por competencias en los procesos selección y capacitación de los colaboradores de las empresas. A continuación, se da a conocer los trabajos con similitud al presente trabajo de investigación.

Para Chalco, E (2019) en su trabajo de titulación con el tema: " *Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018*", (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El presente trabajo de titulación se orienta a la elaboración del diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo 2018, con la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en el ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para este sistema se utilizó la metodología de investigación de campo a través de la encuesta que se realizó a los 16 empleados de la entidad que representan el 100%, lo cual determinó la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano por competencias, se comprobó que no existen objetivos y estrategias en el área de recursos humanos. Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano se elaboró un análisis interno de todos los departamentos que conforman la cooperativa, se desarrolló un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, planes de carrera y planes de sucesión, todo estos indicadores son los necesarios para que la cooperativa cumpla con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un período. Se recomienda evaluar el desempeño de los empleados por lo menos cada 6 meses para determinar el nivel de desarrollo de conocimiento y competencias adquiridos.

Peralta G (2018) en su trabajo de titulación con el tema: ” *Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2016 – 2017*”, (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2016 – 2017. Tiene como finalidad de controlar y dirigir al personal de la organización para el desarrollo de la presente investigación la metodología utilizada se basa en la realización de una entrevista al gerente general y las encuestas aplicadas a todos los colaboradores y socios de la institución financiera lo cual permitió conocer la situación actual de la misma para mejorar la relación entre persona y puesto que permita la obtención del perfil adecuado que debe tener cada persona según el puesto que aplica y al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. Se recomienda llevar

a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente poseen, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Para Laura & Tapia (2019) en su trabajo de titulación con el tema: " *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*", (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

Este trabajo de titulación se sitúa a la elaboración de un diseño de un sistema de gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018, con la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en el ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para este sistema se realizó el levantamiento de información bibliográfica que sustente esta investigación y se utilizó la metodología de investigación de campo a través de la encuesta según la muestra reflejada de la población total, para la comprobación de la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano. Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano se desarrolló un análisis interno de todos los departamentos que conforman la institución. Para solucionar este problema se realizó un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, todos estos indicadores son los necesarios para que el GAD municipal pueda cumplir con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un período.

1.5 Fundamentación teórica

1.5.1 *Gestión de Talento Humano*

La gestión del talento humano es aquel proceso que busca integrar en las organizaciones al personal idóneo para cada área, al mismo tiempo busca retener y desarrollar las capacidades de sus colaboradores para evitar la rotación de personal.

Según Chiavenato (2003, pág. 95), manifiesta que para *“el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño es necesario que las organizaciones cuenten con una normativa y acciones establecidas para el manejo del talento humano relacionado con el personal y los recursos de la organización”*.

Mientras que para Pérez O (2016)

La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Para poder tener un mayor conocimiento sobre la gestión del talento humano revisemos como Lledó (2017) lo definía:

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos. (pág. 17)

En síntesis, podemos establecer la gestión de talento humano es la base fundamental para que el funcionamiento organizado y proyectado a los objetivos institucionales como personales, sea el mecanismo para el desarrollo práctico, eficiente y funcional enfocado al capital humano en los procesos institucionales.

La adecuada administración de recursos humanos nos permite constituir una ventaja competitiva, por medio de la motivación, identificación del recurso humano con la empresa, teniendo como resultado un eficiente desempeño laboral en los puestos de trabajo de cada uno de los colaboradores y por consiguiente el éxito empresarial.

1.5.1.1 Importancia de la Gestión del talento humano

Según Pérez O (2016) establece la importancia:

Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Pero, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores?

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

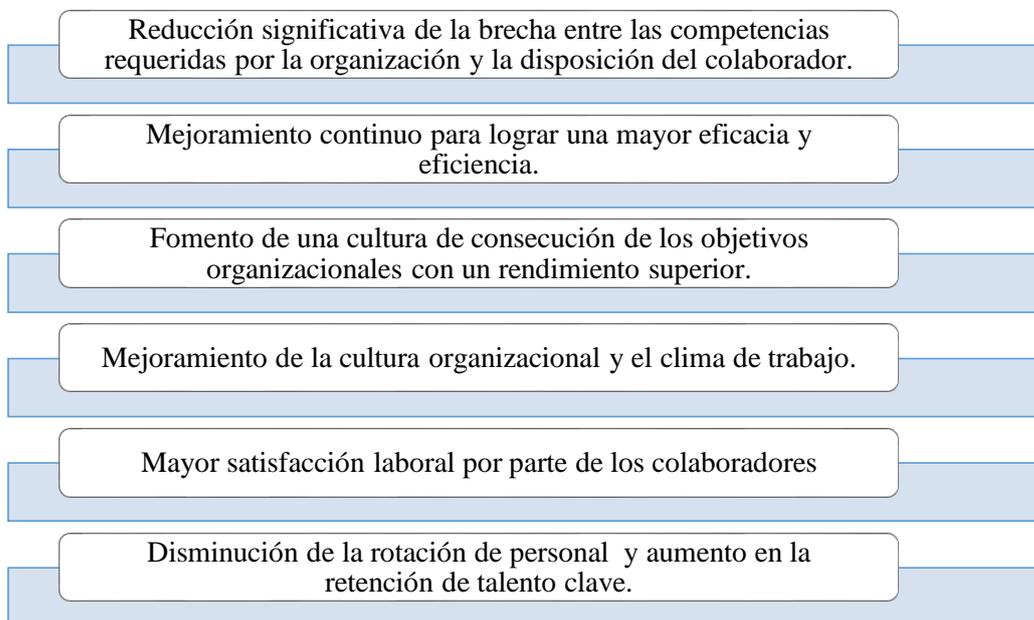


Figura 1-1: Importancia de la gestión administrativa

Fuente: Pérez O (2016)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020.

1.5.2 Gestión del talento humano por competencias

Es una herramienta fundamental en las organizaciones debido a que nos permite organizar el personal del talento humano con una táctica de servicio, a la par ayudando al desarrollo profesional de los trabajadores.

Es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando el desarrollo profesional de las personas, entonces es claro que cada organización tiene una estrategia diferente por lo tanto sus competencias deben ser confeccionadas en función de los requerimientos que el nivel gerencial debe tener para alcanzar las estrategias organizacionales partiendo de los principios o forma de pensar, misión y visión. (López, 2010, pág. 2)

En actualidad se conoce varios estudios, libros que hacen referencia a la gestión del talento humano por competencias como es el caso de Martha Alles quien en los últimos años ha realizado el estudio de su importancia y aplicación.

La Gestión del talento humano por competencias es una herramienta que facilita la generación de resultado óptimos en las instituciones, debido a que, se enfoca en las principales características que tiene cada uno de los integrantes del personal de trabajo en la organización, la cual facilita la adecuada toma de decisiones frente a cualquier situación.

1.5.2.1 *Definición de Competencias*

Competencias “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2009, pág. 18)

Para Paredes H (2018) en su publicación: “*La gestión del talento humano por competencias*”, da la siguiente definición:

“Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa. La siguiente lista identifica algunos de los significados de la palabra:

- Término Legal: Ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto; incumbencia. Este es el sentido que tiene en la jurisprudencia
- Competidor: Persona o institución que ofrece un producto similar y con el cuál hay que competir para lograr clientes o mercado. Esta es la connotación que tiene en el marketing
- Competencias deportivas: Competir un atleta con otro, un equipo contra otro. Se usa en este sentido en los deportes.
- Habilidad: Ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. Este es el sentido que tiene en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos.

Entonces entendemos que las competencias se fundamentan en el comportamiento, conductas que dan un realce a las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo de esta manera aportar al desarrollo eficiente de la empresa. Al contar con una evaluación competente de las competencias por cada puesto de trabajo nos ayudara a obtener un mejor desempeño frente a diversas situaciones.

1.5.2.2 Clasificación de competencias

Existen diferentes listados de los tipos de competencias de acuerdo a cada autor, a continuación, se presenta diferentes clasificaciones de competencias que se ajusta a nuestro estudio.

Tabla 1-1: Clasificación de competencias según Natalia López.

Genéricas	Específicas	Básicas
“Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación etc.”	“Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo: la formulación de proyectos de infraestructura”.	“Son las que se adquieren en la formación básica y que permite el ingreso al trabajo, ejemplo: habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral etc.”

Fuente: (López, 2010, pág. 05)

Realizado por: Padilla A.,2020.

Tabla 2-1: Clasificación de competencias según Martha Alles.

Competencias Cardinales	Competencias Específicas
Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.	Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización, o un cierto nivel como el gerencial.

Fuente: (Alles, Diccionario de competencias: La trilogía, 2009, pág. 25)

Elaborado por: Padilla Angélica,2020.

Tabla 3-1: Clasificación de competencias según Liliana Ibarra.

Competencias	Descripción
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

- Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y establecimientos de sistemas claros y ordenados.
 - Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
 - Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta.
- Competencias de ayuda de servicios*
- Sensibilidad intrapersonal e interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
 - Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.
- Competencias de influencias*
- Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
 - Conocimiento organizativo, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
 - Capacidad para crear y mantener contactos misteriosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- Competencias gerenciales*
- Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
 - Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
 - Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
 - Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.
- Competencias cognitivas*
- Pensamiento analítico, capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas con el propósito de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
 - Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.
 - Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
- Competencias de eficacia personal*
- Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
 - Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

- Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización, capacidad y darse de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Fuente: (Ibarra, 2016, pág. 30)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020.

Para el presente trabajo de titulación la clasificación que se ajusta a nuestros objetivos es la de Martha Alles ya que es la autora que realizó más estudios enfocados en las competencias del capital humano en empresas obteniendo mejores resultados y alineando los objetivos de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

1.5.3 Selección del personal

La selección del personal tiene como objetivo elegir a la persona capaz de cubrir un específico puesto de trabajo y de esta manera formar parte de una organización.

“La selección del personal es aquella que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato I., 2007, pág. 169).

Según Ana Amo Arturo (2019, pág. 10), *la selección del personal se determina por la información de los aspirantes para el puesto de trabajo y consiguientemente la selección de los adecuados a ser contratados.*

1.5.3.1 Proceso de la selección del personal

En la pre selección del personal es imprescindible realizar el reclutamiento el cual puede ser interno o externo los mismos que serán sometidos a un proceso de selección y de esta manera obtener el candidato que reúna las condiciones necesarias para un fin determinado.

Para Pérez O (2016), define de la siguiente forma:

El proceso de reclutamiento y selección puede ser una tarea algo agitada. Sin embargo, cuando se cumple con un proceso o política de reclutamiento y selección correcta, se elimina significativamente la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato

que no solo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo, sino que además complementa los valores centrales de la empresa.

El objetivo principal del reclutamiento y selección es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa.

El siguiente gráfico podemos apreciar el modelo del proceso de selección.

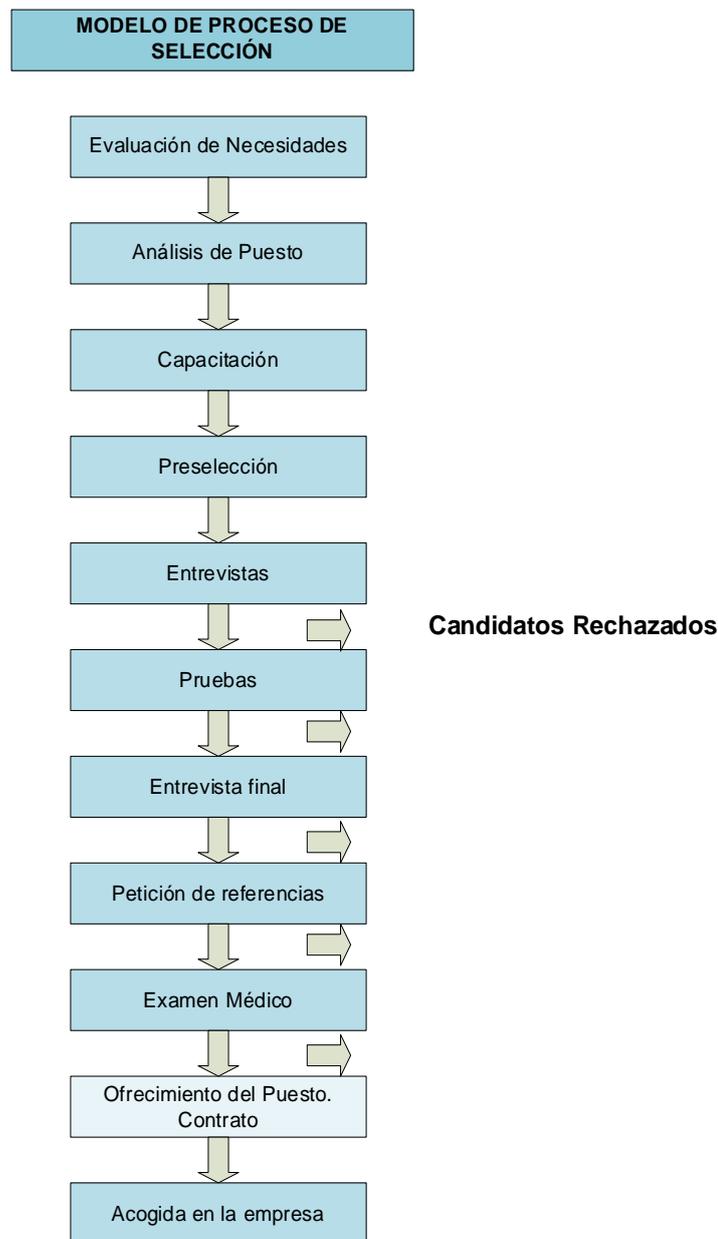


Figura 2-1: Modelo de proceso de selección

Fuente: (Olleros, 2005, pág. 13)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020.

Según la teoría de Ollerros (2005), el modelo de selección del personal es el siguiente que consta de los siguientes pasos que se da a conocer de la siguiente manera:

- Evaluación de necesidades: Es la evaluación de la necesidad que requiere la organización tanto en cualidad como en cantidad de acuerdo a la planificación de los recursos humanos
- Análisis del puesto: Se determina las características principales que debe tener el candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo.
- Captación: Se refiere al recurso a utilizar para informar sobre la necesidad del reclutamiento de candidatos, lo cual puede ser anuncios a través de redes sociales, televisión etc.
- Preselección: Es el análisis de las diferentes hojas de vida para determinar a los candidatos, más acordes que cumplan con las características necesarias para un determinado puesto de trabajo.
- Entrevistas: Es el acercamiento personal del candidato con el empleador y de esta manera determinar si cumple o no las aptitudes y características requeridas.
- Pruebas: Estas podrán ser psicotécnicas, profesionales, idiomas las cuales se aplicara únicamente a los candidatos que hayan pasado la etapa de entrevista.
- Entrevista final: A esta etapa tendrán acceso los candidatos que hayan superado las pruebas y obtener un acercamiento absoluto con el empleador.
- Petición de referencias: Se comprobará la información entregada en la hoja de vida mediante llamadas, correos etc. a sus antiguos empleos.
- Examen médico: Se realiza el exámen médico del candidato para conocer el estado de salud actual.
- Ofrecimiento del puesto: Este es el instante en el cual oficialmente se ofrece el empleo por medio de la firma del contrato al candidato que supero los anteriores parámetros.
- Acogida en la empresa: Una vez firmado y por ende aceptado los términos del contrato por parte del nuevo empleado, se realizará la presentación formal con todos los integrantes de la organización.

1.5.3.2 Selección del personal por competencias

La selección por competencias va más allá de un simple proceso de selección, esta busca las aptitudes, habilidades, talento y conocimientos que debe tener el factor humano lo cual le permitan de sobremanera desenvolverse en diversas situaciones y de esta manera conducir a un fin común de la empresa y los objetivos personales.

Según Armijos, Bermúdez & Mora (2019), define:

El proceso de selección del personal parte de la definición de los parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo; sobre estas bases se seleccionan los candidatos. Durante este proceso se recopila la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo; así como, la determinación de a quién se contratará, según los atributos que posee para ajustarse al cargo, de esta forma, se garantiza poder contar con empleados capaces de mantener o aumentar la eficiencia de la organización.
(pág. 4)

Para Dota & Samaniego (2015), define:

La selección por competencias tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, por lo tanto, su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos, conocimientos, competencias, motivación.
(pág. 43)

De acuerdo con la definición del autor la selección por competencias representa el proceso de análisis y determinación de perfiles que se requieren dentro de la organización, para determinar la elección del personal idóneo al puesto de trabajo en base a las necesidades de la empresa.

1.5.3.3 *Métodos de selección por competencias*

Para Oteiza V (2017), mostramos las 4 fases que hay que tener en cuenta en este tipo de procesos:

- **Conocimiento de las competencias relevantes para el puesto**

Conocer las competencias que lleva asociado el puesto de trabajo es clave para el éxito de la selección de personal. Si el puesto se ha creado recientemente, será necesario extraer la información de las competencias necesarias en puestos similares.

Si el puesto ya es conocido, será necesario evaluar detalladamente qué personas han desarrollado ese puesto con éxito y por qué lo han conseguido.

- **Definición de esas competencias relevantes**

Una cosa es conocer qué competencias son claves para un determinado puesto de trabajo y otra muy diferente definir las correctamente para poder medirlas. Es importante definir qué competencias son más importantes y cuáles menos y así poder ponderar el resultado.

- **Medición de las competencias**

Una vez conocemos las competencias y las hemos definido, durante el proceso tendremos que medirlas, para poder saber en qué grado están presentes en cada uno de los candidatos. Este proceso no es fácil, pero es necesario poder objetivar el proceso de selección y de las competencias asociadas.

- **Evaluación de las competencias de cada persona**

Por último, procederemos a evaluar las competencias que reúne cada uno de las candidaturas al puesto. Poder medir nos permite tener datos objetivos para poder decidir qué candidaturas son más apropiadas y cuáles menos para un determinado puesto de trabajo.

1.5.4 Capacitación del personal

“La capacitación como una serie de pasos formativos, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 387)

La capacitación del personal es sin lugar a duda parte fundamental de la gestión del talento humano ya que consecuencia de esta refuerza las habilidades, conocimiento en general todo el desempeño del personal lo que nos conlleva a un crecimiento empresarial.

1.5.4.1 Proceso de Capacitación del personal

La capacitación procedimiento que se rige por diferentes pasos como lo describe Chiavenato (Chiavenato I. , 2009, pág. 372), en la cual nos plantea cuatro pasos a seguir que son:

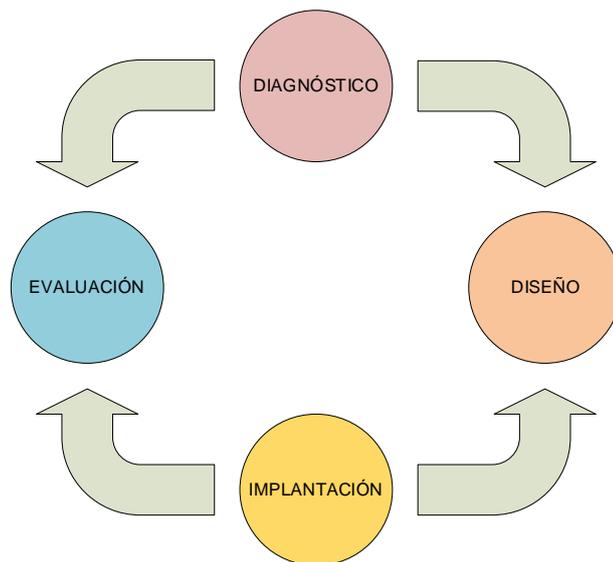


Figura 3-1: Proceso de Capacitación

Fuente: (Chiavenato I. , 2009, pág. 372)

Elaborado por: Padilla A.,2020

Hoy en día las empresas deben estar en constante capacitación, de esta manera obtener ventajas competitivas a diferencia de otras ya que con las capacitaciones la empresa está preparada para afrontar los diferentes cambios imprescindibles que ocurren en el mundo empresarial.

1.5.5 *Capacitación por competencias*

Esta es una técnica empresarial que nos permite capacitar de manera eficiente a cada uno de los colaboradores ya que esta nos ayuda a explotar de mejor manera las competencias del talento humano.

La capacitación por competencias para que sea efectiva y por lo tanto conseguir mejores resultados debe seguir ciertos pasos que se presentan a continuación.

- Definir cuales las competencias que necesita la empresa o los cargos en estudio.
- Realizar un inventario de competencia de personal relevando las competencias de conocimiento y gestión.
- De la comparación del paso uno y dos surgirá la necesidad de capacitación por competencias.
(Alles, 2008, pág. 88)

Sin duda la capacitación por competencia ayuda a mejorar los resultados de toda organización ya que esta se enfoca en instruir al personal de trabajo en la toma de decisiones frente a diversas y reales situaciones que diariamente se enfrenta el mundo competitivo de las empresas. Y conjuntamente se genera las herramientas para el éxito.

En síntesis la aplicación de gestión en talento humano basado en competencias nos conlleva a la obtención de mejores resultados para cualquier organización, ya que esta potencializa la aptitudes y destrezas en general las competencias de las actividades cotidianas del talento humano, por lo cual en el siguiente capítulo se realizará la aplicación de estas herramientas establecidas en este marco teórico para el final del presente trabajo titulación contar con un instrumento sistemático que genere mejoras en la Distribuidora Disvalbo.

1.5.6 *Desempeño del personal*

Según Orellana P (2020), menciona:

La evaluación de desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo.

En la gestión de recursos humanos una de las acciones importantes a realizar es la de evaluar el desempeño de los colaboradores. Esto considera todos los niveles de la organización, incluida la dirección.

La evaluación de desempeño permite ver cuáles son las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral y tiene por objetivo, además, ejecutar acciones para apoyar los aspectos más débiles.

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La investigación cualitativa se procede de manera sistemática e indagación que nos brinda técnicas especializadas para obtener datos sobre el pensamiento y sentimientos de las personas. La investigación cualitativa se caracteriza por ser interpretativa y se lleva a cabo en determinados grupos sociales, su intervención es activa durante el desarrollo del proceso de investigación, con el fin de conocer y generalizar la realidad de la comunidad. (Escudero & Cortez, 2017, pág. 43)

Al analizar la situación de la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda, se determina que es necesario realizar un enfoque de investigación cualitativa, en el que por medio de un levantamiento de información se logre analizar, realizar el proyecto de investigación y de esta manera mejorar los procesos de selección y capacitación para beneficio tanto empresarial como personal de los colaboradores.

2.2 Nivel de investigación

Este trabajo tendrá un nivel de investigación de análisis exploratorio y descriptivo por tratarse de un estudio enfocado en la determinación de las características de las personas en base a sus competencias dentro de los procesos de selección y capacitación.

2.2.1 *Investigación exploratoria*

Se elabora cuando el objetivo es evaluar un problema de investigación poco estudiado que tiene muchas dudas o no hay antecedentes de que se haya elaborado.

2.2.2 *Investigación descriptiva*

Se la utiliza para detallar como se manifiestan fenómenos, situaciones y eventos especificando propiedades, característica y rasgos importantes del objetivo para poder analizarlo. Seleccionando

una serie de antecedentes para medir y recolectar información de cada uno de ellas y así describir la tendencia de un grupo o población.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 *Diseño de investigación No Experimental*

Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En una investigación no experimental se observa la situación ya existente y no provocadas intencionalmente por quien la realice las variables independientes ocurren y no es posible manipularla, no se tiene control sobre dichas variables ni se puede actuar sobre ellas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149)

2.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal*

Según los autores Hernández, Fernández, Baptista (2010) . Los diseños de investigación transversal recogen datos en un solo momento o tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su acontecimiento en ese momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Esta investigación permite proceder a la recolección de información con datos actuales, a través del personal y directivos de la empresa sobre los procesos de selección y capacitación por competencias del personal de la Distribuidora.

2.4 Tipo de estudio – investigación

2.4.1 *Documental*

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2006, pág. 27)

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, 2006, pág. 31)

Para la elaboración del trabajo de titulación, se realizará un estudio en base a la información proporcionada por parte de los miembros de la distribuidora y análisis bibliográfico (primario y secundario) correspondientes a libros, revistas de interés, leyes, reglamentos y normas permitan obtener el desarrollo efectivo de la investigación.

2.4.2 De campo

Según lo considera (Baena, 2017) en su libro Metodología de la investigación, la investigación de campo sirve para recopilar los datos de nuestra investigación. Tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos.

Se empleará una investigación de campo debido a que los datos y acontecimientos fueron analizados desde la empresa Disvalbo Cia. Ltda., para determinar el sistema que debe ser implementado en beneficio de mejorar la gestión del Talento Humano y la eficiencia de sus capacidades.

2.5 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1 Métodos

2.5.1.1 Método Inductivo

Es aquel método que parte de hechos concretos, particulares y así llegar a una conclusión general. La recolección de la información que se va a requerir en base a los procesos de selección y capacitación será solicitada a todos los colaboradores de la distribuidora y así llegar a una conclusión definitiva del talento humano existente.

2.5.2 Técnicas

2.5.2.1 Entrevista

Se entiende como una reunión en la cual se da un diálogo e intercambio de información entre el entrevistado y entrevistador. Dentro de este proceso de preguntas y respuestas se obtiene una buena comunicación y construcción de acuerdo al tema de interés para la investigación. Las entrevistas sirven como una herramienta de recolección de información cualitativa, las mismas que serán aplicadas cuando el problema de la investigación no es posible con una simple

observación, es muy difícil hacerlo por ética o por su grado de complejidad. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 403)

2.5.2.2 Encuesta

Es una técnica que maneja un grupo en los procedimientos de investigación a través de los cuales se recoge y estudia una serie de datos de una muestra de casos que representa una población o un universo más extenso del que se pretende investigar, detallar, pronosticar y/o exponer una serie de características, de manera rápida y eficaz. (Casas, Repullo, & Donado, 2002, pág. 144)

Las encuestas son una herramienta fundamental en una investigación, debido a que nos permite obtener información y datos relevantes para que nos permiten explorar situaciones dentro de una organización y de esta manera analizar sacar conclusiones y poder realizar estudio.

2.5.3 Instrumentos

2.5.3.1 Ficha de entrevista

La ficha de entrevista se refiere a un formato que contiene las preguntas que serán realizadas por parte del entrevistador al entrevistado quien será el que proporcione la información las mismas que serán registradas en este documento por medio de esta ficha se busca tener la información que se requiere para el desarrollo de la investigación.

2.5.3.2 Cuestionario

Es una herramienta muy importante en la investigación ya que a través de ella se puede realizar preguntas que deben estar bien escritas con coherencia, ordenada secuencial y que este bien estructurada para el estudio, y de esta manera poder obtener las respuestas con la información relevante de los entrevistados acerca de la situación, y de esta manera poder contrastar el modelo de análisis.

2.5.3.3 Observación

Se aplicó la observación en el proceso de evaluación inicial y en la definición de los perfiles de los empleados en base a las competencias que deben tener para cumplir con sus funciones y alcanzar los resultados previstos.

CAPITULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 *Entrevista aplicada al Gerente de Disvalbo Cia. Ltda.*

Tabla 4-3: Entrevista aplicada al Gerente General

TEMA:	“Sistema de gestión de talento humano por competencias aplicado a los procesos de selección y capacitación en Disvalbo Cia. Ltda., Ambato”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de selección y capacitación que maneja la distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Walter William Valdivieso Bonilla
FECHA DE ENTREVISTA:	2021-02-09

BANCO DE PREGUNTAS:

1. *¿Quién es el responsable del área de Talento Humano y cuáles son sus principales actividades?*

La responsable es la contadora, Ing. Estefanía Ortiz y su principal actividad es el manejo de las obligaciones que se deben registrar en la página web del IESS y del Ministerio de Trabajo.

2. *¿La empresa utiliza la Gestión del Talento Humano por Competencias? ¿De ser positiva la respuesta la empresa posee un mapa de competencias y cual es este?*

En cuanto a la contratación del personal Administrativo Si. La empresa no posee un mapa de competencias.

3. *¿Cómo manejan el levantamiento de perfiles de personal?*

Se los revisa de manera individual cada perfil y confirmando la información presentada en el mismo.

4. *¿Qué tipo de reclutamiento de personal se utiliza actualmente en la empresa?*

Búsqueda a través del internet.

5. *¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal de la empresa en la actualidad?*

Después de la selección de las mejores carpetas se realiza la entrevista personal y se toma la decisión.

6. *¿Realiza algún proceso de inducción al personal que ingresa a la empresa?*

Si, la capacitación directa con la persona más próxima al puesto a desempeñar.

7. *¿Aplica algún proceso de capacitación a los trabajadores?*

Tenemos capacitaciones principalmente a la fuerza de ventas de la empresa.

8. *¿Se maneja bajo incentivos no económicos al personal?*

Se trabaja solo con incentivos económicos.

9. *¿Aplica algún tipo de evaluación de las capacidades de personal?*

Ninguno

10. *¿Cree usted que es importante realizar la evaluación del desempeño del personal? ¿Por qué?*

Sí, porque se establecería si el desempeño del personal ayuda al crecimiento de la empresa.

11. *¿Cuáles serían los logros al incluir el sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en la empresa?*

Principalmente optimizar recursos y tiempo en cuanto al desempeño de las funciones de personal tanto administrativo con al de ventas.

3.1.2 Encuesta aplicada a los trabajadores de la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.

Pregunta 1: ¿Se siente preparado en el proceso de inducción para cumplir con las funciones encomendadas?

Tabla 5-3: Preparación para cumplir con las funciones

Pregunta 1	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

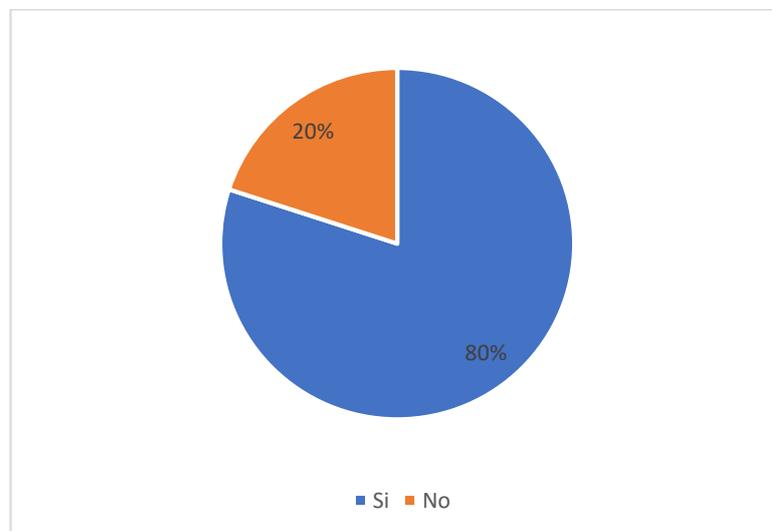


Gráfico 1-3: Preparado para cumplir con las funciones

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

En la tabla, se puede apreciar que el 80% de trabajadores, se sienten preparados para el cumplimiento de su puesto de trabajo, mientras que el 20% reconoce que se han dado deficiencias en la realización de las actividades.

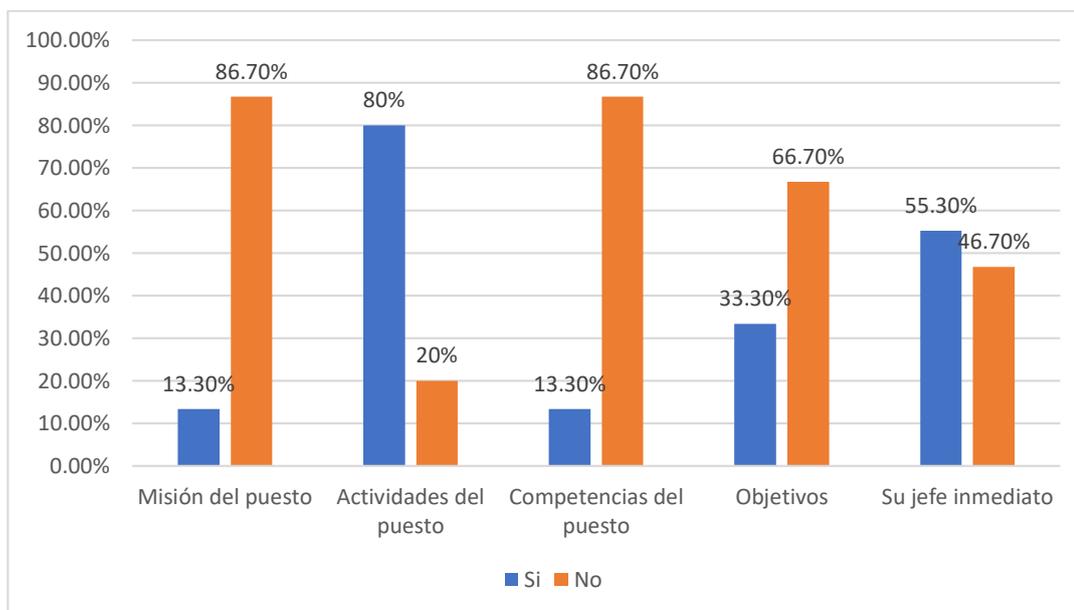
Pregunta 2: Cuando fue seleccionado para trabajar dentro de la empresa, ¿qué aspectos le dieron a conocer en relación a su puesto de trabajo?

Tabla 6-3: Parámetros con la relación del puesto de trabajo

Pregunta 2	Si	No	Total	% Si	% No
Misión del puesto	2	13	15	13,3%	86,7%
Actividades del puesto	12	3	15	80%	20%
Competencias del puesto	2	13	15	13,3%	86,7%
Objetivos	5	10	15	33,3%	66,7%
Su jefe inmediato	8	7	15	55,3%	46,7%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 1-3: Parámetros con la relación del puesto de trabajo

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

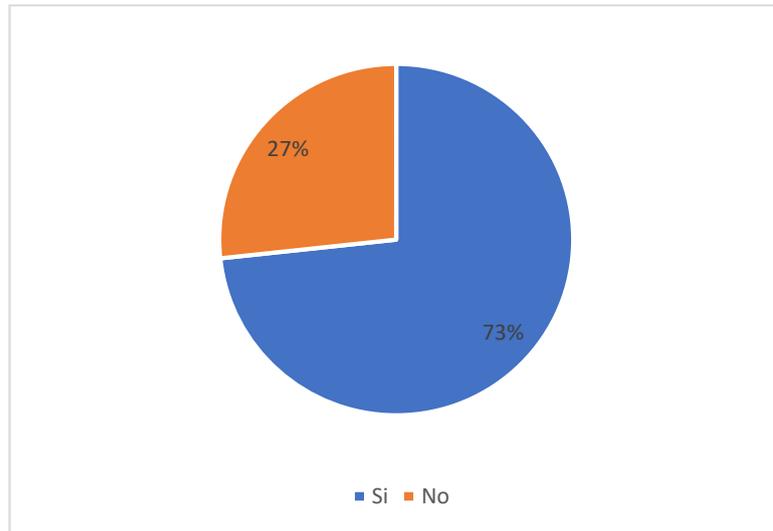
En la tabla, hace referencia que, al ingresar un nuevo trabajador en la empresa, al 13,3% de trabajadores se le dio a conocer la misión del puesto y las competencias, al 80% las actividades del puesto, al 33% los objetivos y al 55,3% su jefe inmediato, esto representa que los trabajadores llegan a conocer sus funciones en base a la experiencia del cargo.

Pregunta 3: ¿Se detallaron las competencias del puesto de trabajo a la hora de su contratación?

Tabla 7-3: Competencias del puesto de trabajo

Pregunta 3	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	11	73,3%
No	4	26,7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 2-3: Competencias del puesto de trabajo

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

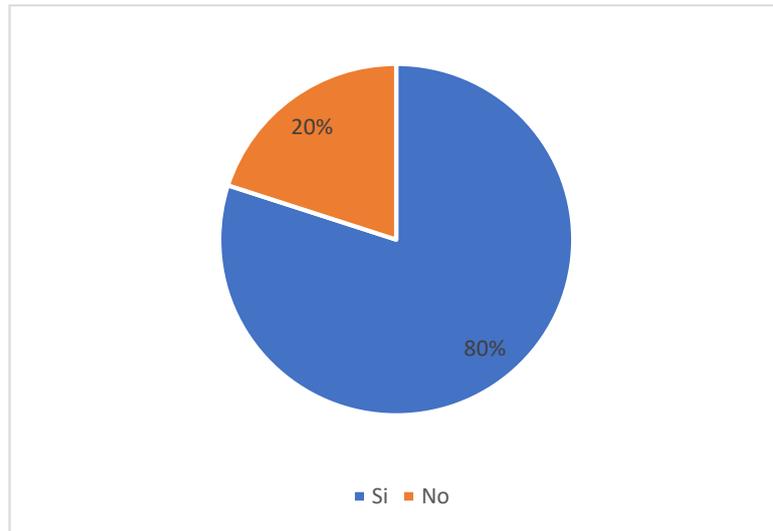
De total de **encuestados**, el 11% de trabajadores respondieron que a la hora de contratación se les dio a conocer las competencias del puesto de trabajo, mientras que el 4% restante menciona que no se les dio a conocer.

Pregunta 4: ¿Cree usted que se realizó un análisis de su perfil para el puesto de trabajo vacante?

Tabla 8-3: Análisis de perfil

Pregunta 4	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 3-3: Análisis de perfil

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 80% de trabajadores mencionan que, si se ha realizado un análisis de su perfil, para la asignación del puesto vacante, mientras que el 20% restante mencionan que no se realizó el análisis respectivo. Esto representa que a la mayoría de trabajadores se aplicó el sistema de perfil de competencias.

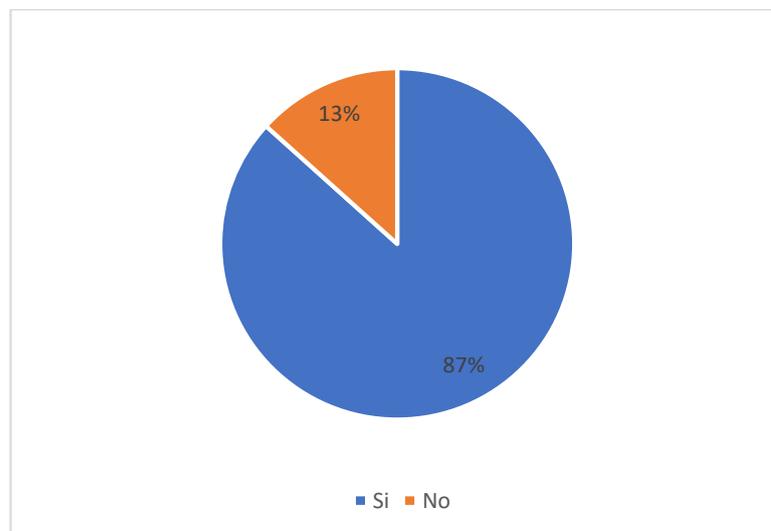
Pregunta 5: ¿Considera usted que la empresa promueve el desarrollo de competencias y mejora continua?

Tabla 9-3: Se promueve el desarrollo por competencias

Pregunta 5	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	13	86,7%
No	2	13,3%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 4-3: Se promueve el desarrollo por competencias

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

Del total de trabajadores encuestados el 86,7% considera que la empresa promueve el desarrollo de competencias y mejora continua, mientras que el 13,3% considera que no promueve. Esto representa que la mayoría de trabajadores son motivados para realizar sus actividades en beneficio de la empresa y en la generación de un buen ambiente laboral.

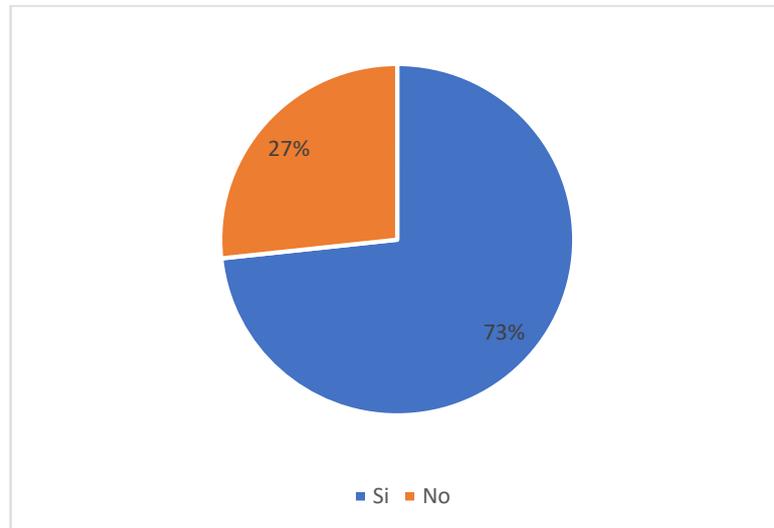
Pregunta 6: ¿Conoce con claridad las actividades que debe desarrollar en su área de trabajo?

Tabla 10-3: Conocimiento de las actividades

Pregunta 6	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	11	73,3%
No	4	26,7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 5-3: Conocimiento de las actividades

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

En base a la encuesta aplicada referente a las actividades que se desarrollan en la empresa, el 73,3% de trabajadores mencionan que conocen con claridad las funciones que deben desarrollar en su área de trabajo, mientras que el 26,7% desconoce de estas actividades.

Pregunta 7: ¿Se siente conforme con el puesto de trabajo que se le fue asignado?

Tabla 11-3: Conformidad con el puesto de trabajo

Pregunta 7	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica., 2021

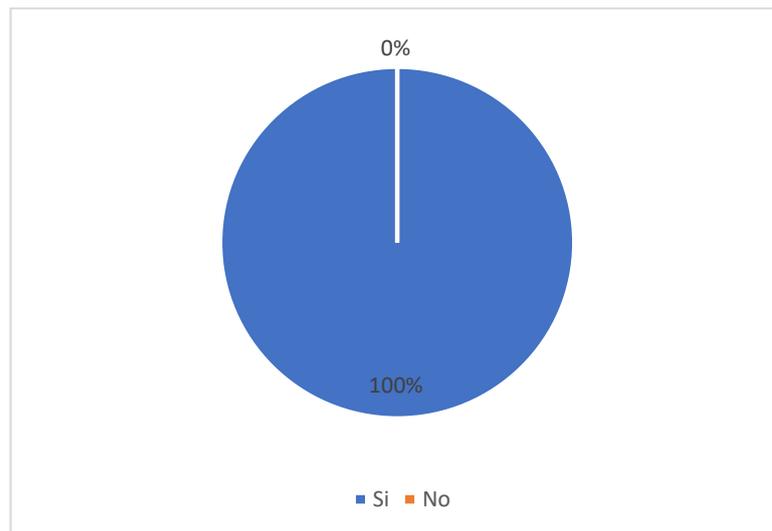


Gráfico 6-3: Conformidad con el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

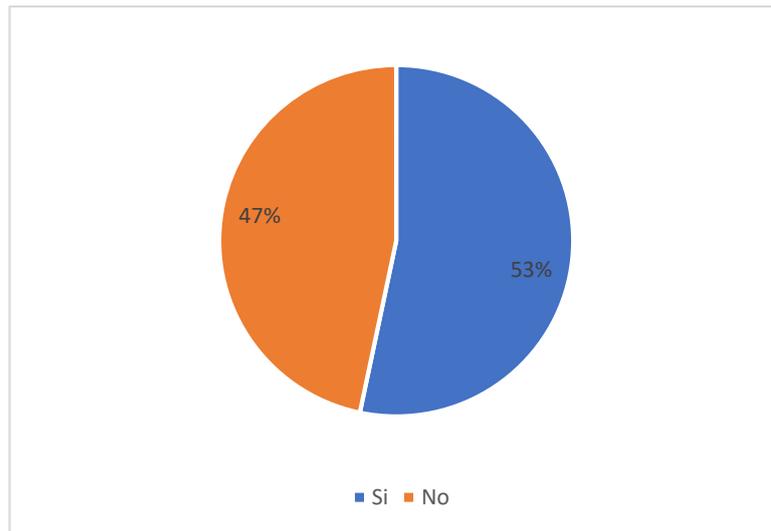
De acuerdo con la interrogante planteada el 100% de trabajadores se sienten conformes con el puesto de trabajo que se les ha sido asignado y por el cual fueron contratados cumpliendo con los requisitos necesario para su ingreso en la empresa.

Pregunta 8: ¿Es tomado en cuenta en los éxitos y fracasos de la empresa?

Tabla 12-3: Se considera su aporte

Pregunta 8	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	8	53,3%
No	7	46,7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 7-3: Considera su aporte

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

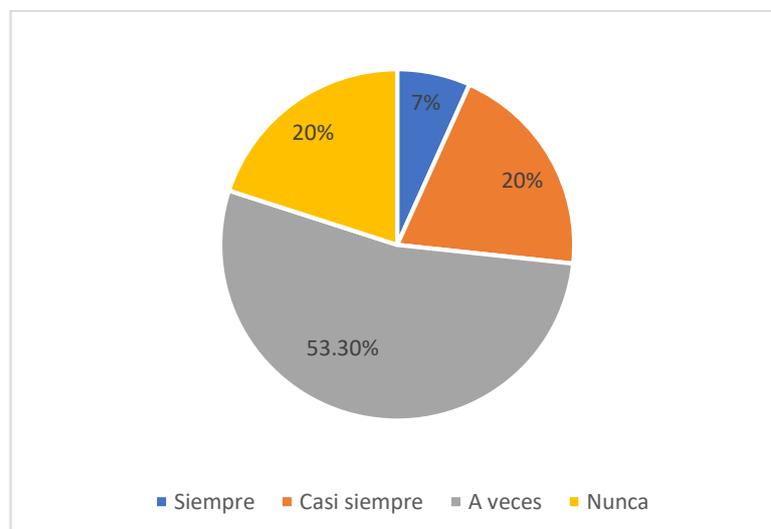
Del total de encuestados el 53,3% de trabajadores menciona que son tomados en cuenta en los éxitos y fracasos de la empresa, mientras que el 46,7% mencionan que no son partícipes. Esto representa que existe un desnivel en la participación activa de los éxitos y fracasos de la empresa, para ello, los resultados deberían darse en un 100% de participación.

Pregunta 9: ¿La empresa efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?

Tabla 13-3: Programa de inducción

Pregunta 9	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre	1	6,7%
Casi Siempre	3	20%
A veces	8	53,3%
Nunca	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 8-3: Programa de Inducción

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

En la tabla se evidencia que la empresa no realiza programas de inducción, perjudicando el clima a laboral, para ello, el 6,7% de trabajadores menciona que siempre realizan capacitaciones, el 20% que casi siempre, el 53,3% a veces, y el 20% restante menciona que nunca. Esto refleja que la empresa no cumple con actividades de fortalecimiento de competencias provocando obstrucciones en las relaciones laborales.

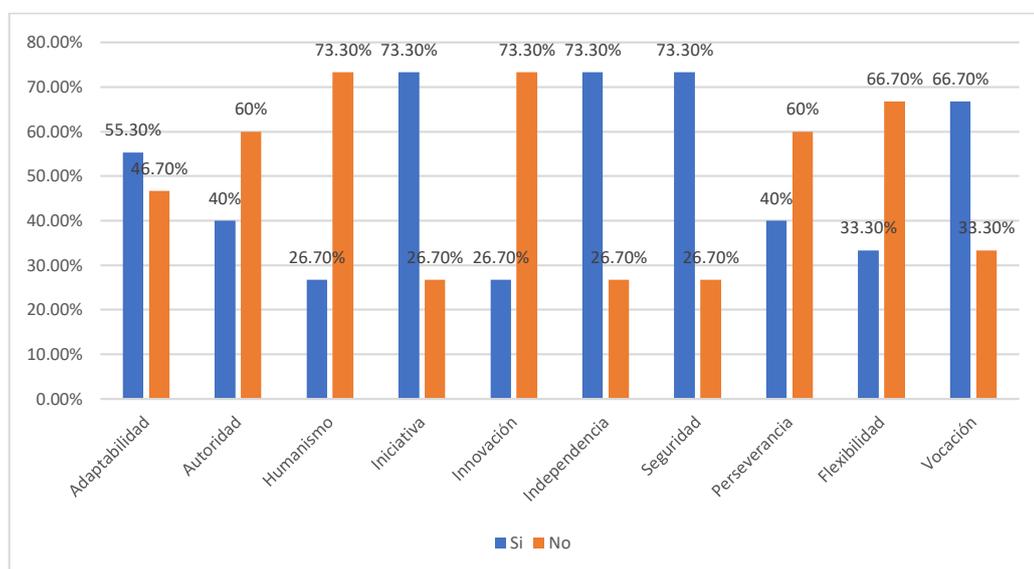
Pregunta 10: Señale cinco competencias que usted práctica en el desarrollo de las funciones en su puesto de trabajo.

Tabla 14-3: Competencias que práctica

Pregunta 10	Si	No	Total	% Si	% No
Adaptabilidad	7	8	15	55,3%	46,7%
Autoridad	6	9	15	40%	60%
Humanismo	4	11	15	26,7%	73,3%
Iniciativa	11	4	15	73,3%	26,7%
Innovación	4	11	15	26,7%	73,3%
Independencia	11	4	15	73,3%	26,7%
Seguridad	11	4	15	73,3%	26,7%
Perseverancia	6	9	15	40%	60%
Flexibilidad	5	10	15	33,3%	66,7%
Vocación	10	5	15	66,7%	33,3%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 9-3: Competencias que práctica

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, los trabajadores mencionan que las competencias con mayor práctica en el desarrollo de sus funciones son: iniciativa, independencia, seguridad y vocación. Las mismas que durante el proceso de desarrollo y capacitación de personal son proyectadas para la mejora continua de la empresa.

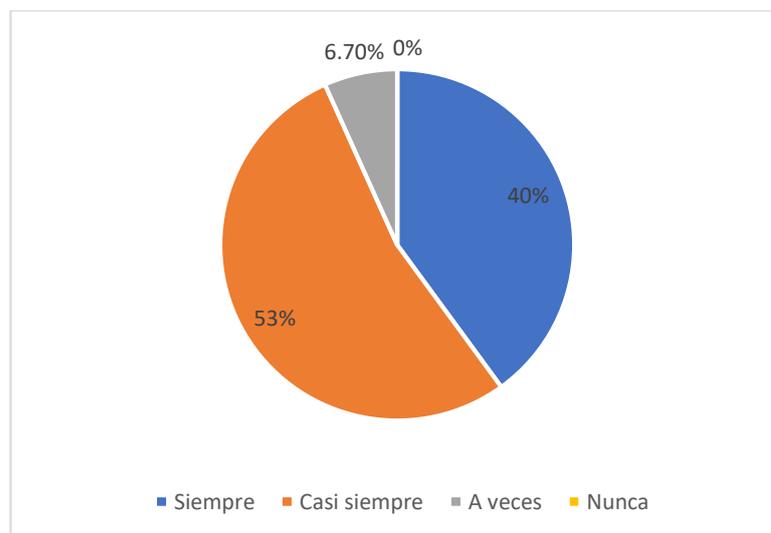
Pregunta 11: ¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?

Tabla 15-3: Aplicación del proceso de selección de personal

Pregunta 11	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre	6	40%
Casi Siempre	8	53,3%
A veces	1	6,7%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 10-3: Aplicación del proceso de selección de personal

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

Del total de trabajadores encuestados el 40% menciona que, al aplicar el proceso de selección de personal, siempre garantiza el desempeño eficaz en el puesto de trabajo, el 53,3% menciona que casi siempre, y el 6,7 restante menciona que a veces. Esto representa que mal mayoría de trabajadores casi siempre garantizan su empleo en base al proceso de selección realizado con anterioridad.

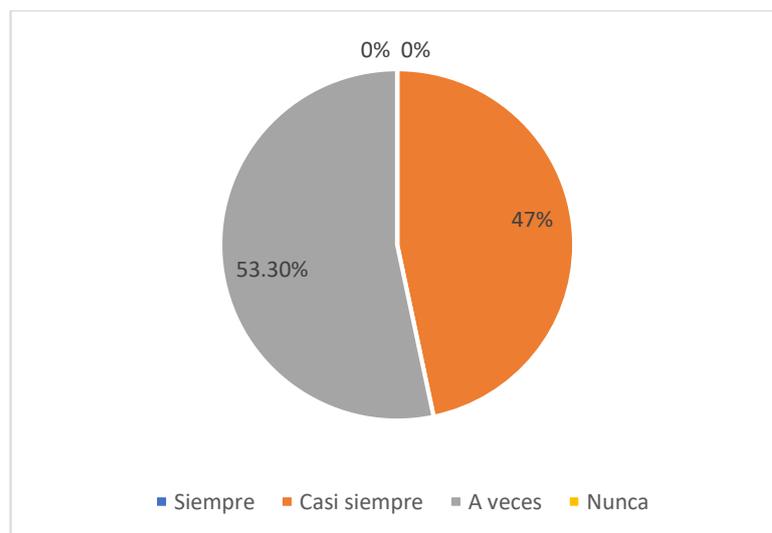
Pregunta 12: ¿Anteriormente se ha realizado un proceso de evaluación al personal en base a sus competencias

Tabla 16-3: Evaluación al personal

Pregunta 11	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	46.7%
A veces	8	53.3%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 11-3: Evaluación al personal

Fuente: Encuesta a trabajadores de Disvalbo

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Interpretación

Se interrogó sobre la aplicación de evaluaciones al desempeño dando como resultado para el 54.30% este proceso se aplica a veces, y el 47% dice que casi siempre, es la percepción que tienen los empleados de la empresa Disvalbo.

3.2 Discusión de resultados

Una vez aplicado las técnicas de investigación podemos decir que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño que presentan los empleados de la empresa Disvalbo, se han reportado inconformidades pues no se cumple con las competencias propias de cada uno de su cargo, también se conoce que no poseen un proceso definido para la selección que parta de la definición de un perfil para cada puesto de trabajo, por ende se pueden reportar deficiencias en la realización de las actividades, no se han generado capacitaciones que permitan mejorar el desempeño del personal y estén enfocados en fortalecer los conocimientos y generar acciones que permitan el crecimiento empresarial.

3.3 Tema de la propuesta

“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN DISVALBO CIA. LTDA., AMBATO”.

3.4 Contenido de la propuesta

La administración que actualmente llevan las organizaciones, es aprovechar al máximo el talento que existe dentro de la misma, mediante la incorporación del personal idóneo para los puestos de trabajo. Esto da paso a una gestión del Talento Humano como capital importante dentro de la empresa, considerando los conocimientos, habilidades y destrezas para obtener un mejor desempeño en el cargo asignado.

De tal manera, un enfoque basado en las competencias fomenta la implementación de niveles elevados de competencias individuales del Talento Humano, de acuerdo a las necesidades de la empresa, garantiza el desarrollo y el manejo del personal que desempeña dentro de la misma.

El sistema de Gestión de Talento Humano por competencias es desarrollado de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerándose como una herramienta que permita desarrollar el trabajo integrado del Talento Humano y su alto desempeño.

La propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias Aplicado a los Procesos de Selección y Capacitación en Disvalbo Cia. Ltda. Contribuye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, a través de la implementación de un área de Talento Humano que favorezcan en el desarrollo organizacional, para lo cual se seguirá

el modelo propuesto por Martha Alles en su en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que interrelaciona a 3 subsistemas de recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Capacitación

3.4.1 Información Generales de la Empresa

Disvalbo Cia. Ltda. es una empresa que lleva 8 años en el mercado brindando sus productos tales como libros y material didáctico a los maestros, docentes de instituciones fiscales, particulares, bilingües desde la educación inicial hasta el bachillerato, la empresa cuenta con 15 colaboradores entre la parte administrativa y vendedores comprometidos con Disvalbo para el cumplimiento de objetivos tanto empresariales, personales, el crecimiento y la permanencia que tiene en el mercado es gracias a la constante innovación, calidad de los productos, compromiso con los clientes, puntualidad en las entregas de pedidos, satisfacción de los proveedores.

Debido a la falta de un departamento de talento humano que siga el procedimiento de contratación, se ha visto afectada el área de cobranzas ya que existe una alta rotación de personal y esto se debe a que no se toma en consideración los procesos de selección y capacitación por competencias que vienen a ser herramienta indispensable a la hora de seleccionar al personal en dicha área, al aplicar los procesos mencionados nos permita seleccionar a la persona idónea que cubra el puesto de trabajo y más allá de la experiencia, preparación tomar en cuenta las competencias que viene a ser los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas.

3.4.1.1 Reseña histórica

La Distribuidora DISVALBO fue fundada 17 de agosto del año 2012, encabezado por el señor Walter William Valdivieso Bonilla, su actividad económica es la venta al menor de material didáctico.

Este proyecto de hermanos nace porque se vio la necesidad de ayudar al docente, brindándoles la facilidad de acceso a materiales y productos que les permita mejorar la calidad de enseñanza y a la vez ahorrar tiempo.

Antes de ser compañía el Sr. Gerente Walter Valdivieso manejaba las ventas como persona natural, empezó a realizar ventas personalmente viajando a las diferentes ciudades, con el paso de los meses vio la necesidad de tener vendedores y poder ampliarse en el mercado.

Empezó a vender material didáctico a los docentes y únicamente tenía una pequeña oficina arrendada en donde tenía la mercadería y únicamente una persona que le ayude en los cobros hasta el año 2016, de a poco la empresa fue creciendo y a su vez aumentaba el personal administrativo y fuerza de ventas.

En octubre del 2017 debido a las necesidades del mercado el Sr. Gerente toma la decisión de viajar a la china y se realizó la primera importación de material didáctico el contenedor llegó a Ecuador en enero del 2019.

Actualmente Disvalbo se encuentra ubicada en las calles Camilo Ponce y Zopozopangui, Ambato. (Casa propia).



Figura 4-3: Logo DISVALBO

Fuente: Página web distribuidora Disvalbo

Elaborado por: Disvalbo, 2020

3.4.1.2 *Misión*

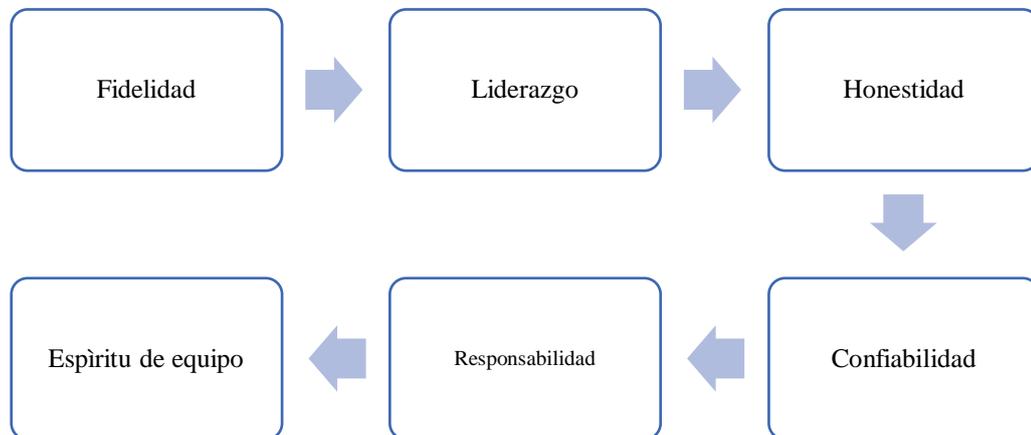
Brindar a nuestros clientes y colaboradores un servicio de calidad en el ámbito de la distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas, ofreciendo una atención personalizada a fin de satisfacer todas las necesidades de nuestro público. (Disvalbo, 2012)

3.4.1.3 *Visión*

Ser hasta el 2020 la empresa líder en distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas en Tungurahua. Y hasta 2030 la líder y pionera de la Zona 3, en esta actividad económica. (Disvalbo, 2012)

3.4.1.4 Valores Empresariales

Los valores empresariales direccionan las actividades de la empresa, por ende, su formulación da las directrices para su correcta aplicación, los valores definidos por la administración central son: (2012)



Gráfica 12-3: : Valores Empresariales

Fuente: (Disvalbo, 2012)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

- Fidelidad, procura mantener la relación vigente tanto con los clientes con los proveedores entregando productos que cumplan con sus requerimientos y que puedan adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- Liderazgo, generar acciones que permitan ser pioneros en el mercado ya sea con productos que cumplan con las expectativas de los clientes como con actividades que generen su satisfacción.
- Honestidad, procuramos actuar con la verdad, sin presentar perjuicio alguno a los individuos que interaccionan con nosotros.
- Confiabilidad, es en las actividades y en la calidad de los productos que ofertamos de esta manera generar la satisfacción de los clientes procurando la aplicación del mercado.
- Responsabilidad, se realizan las acciones en los tiempos previstos y en las condiciones definidas con la finalidad de mantener la operatividad de la empresa.
- Espíritu de equipo, los resultados no se dan de forma individual es un trabajo conjunto y de la unión de los esfuerzos desde este precepto se genera la importancia del trabajo en equipo.

3.4.1.5 *Productos*

La Distribuidora Disvalbo se dedica a la venta al por menor de material didáctico importado y nacional, además textos escolares especialmente dirigido para docente e instituciones públicas y privadas.

El producto estrella de Disvalbo es la Máquina troqueladora, la que genera más ingresos representativos. A continuación, se detalla los productos que ofrece la distribuidora:

Máquina troqueladora	Mi primer libro en 3d	Lisadero	Sellos educativos	Textos Educativos
<ul style="list-style-type: none">• Es una máquina que sirve para cortar materiales y hacer figuras letras en fomis de distintas formas además realizar tarjetas, sobres entre otros.	<ul style="list-style-type: none">• Es un libro que contiene un juego de láminas sensoriales que se enseña números, vocales, entre otras cosas principales a los niños.	<ul style="list-style-type: none">• El lisadero que ofrece Disvalbo está compuesto un conjunto de juegos que consta de columpio, aro, resbaladera.	<ul style="list-style-type: none">• Son sellos en distintos modelos y figuras de acuerdo a las necesidades permitiendo al docente ahorrar tiempo, facilitar y agilizar el trabajo, obteniendo de esta manera un mejor desempeño con los niños.	<ul style="list-style-type: none">• Son textos que facilitan los procesos de enseñanza como de aprendizaje de acuerdo a los niveles requeridos.

Gráfica 13-3: Productos

Fuente: (Disvalbo, 2012)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

3.4.1.6 *Proveedores*

Los proveedores son parte fundamental en cualquier organización empresarial por lo cual contar con eficientes proveedores es primordial para realizar de manera eficaz las entregas de los productos.

Los proveedores de la empresa Disvalbo son extranjeros, pero en su gran mayoría los tiene de empresas nacionales y de esta manera favorecen a la producción ecuatoriana, y de cierta manera facilitan los tiempos de operación, de los principales enlistamos a continuación:

- Nacionales: Imprenta Mega Graf, Global Books, Byron Villacrés
- Extranjeros: Anland Logistic Limited.

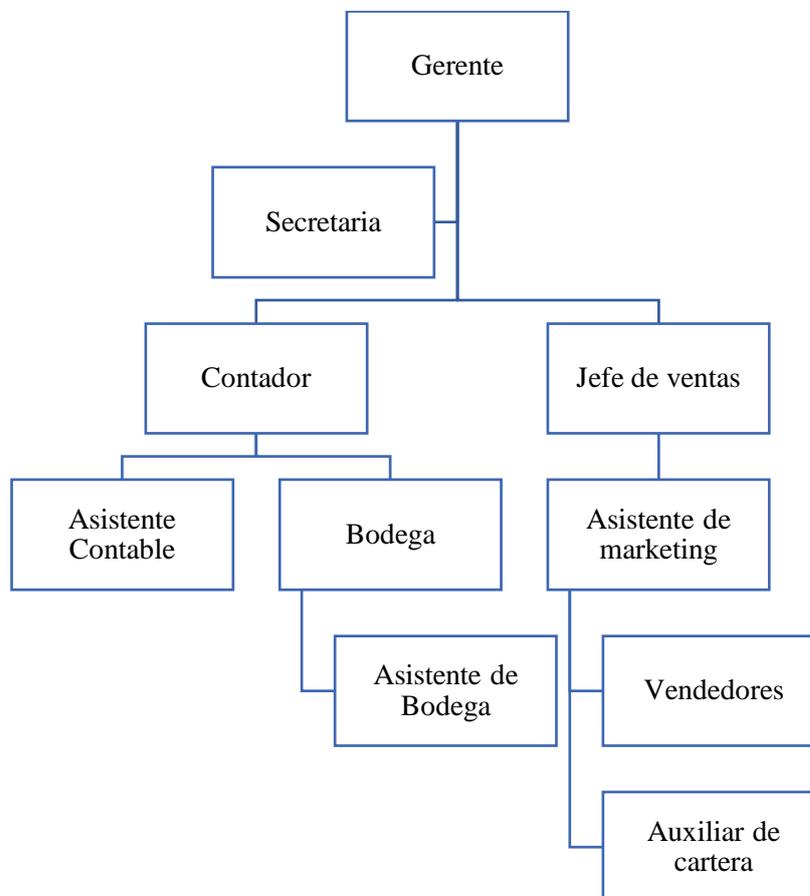
3.4.1.7 Clientes

Los clientes son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, pues ya que sin ellos no existiría ventas, la cual es la que permite que la empresa siga creciendo y de esta manera mantenerse en el mercado, estudiando y satisfaciendo las necesidades de los clientes y de esta manera tener la fidelización.

Dentro de los principales clientes que tiene Disvalbo están los que se describen a continuación:

- Docentes del magisterio
- Distribuidora Global Books
- Distribuidora Muval
- Distribuidora Didactic Books

3.4.2 Organigrama Estructural



Línea de jerarquía



Puesto de trabajo



Relación de dependencia

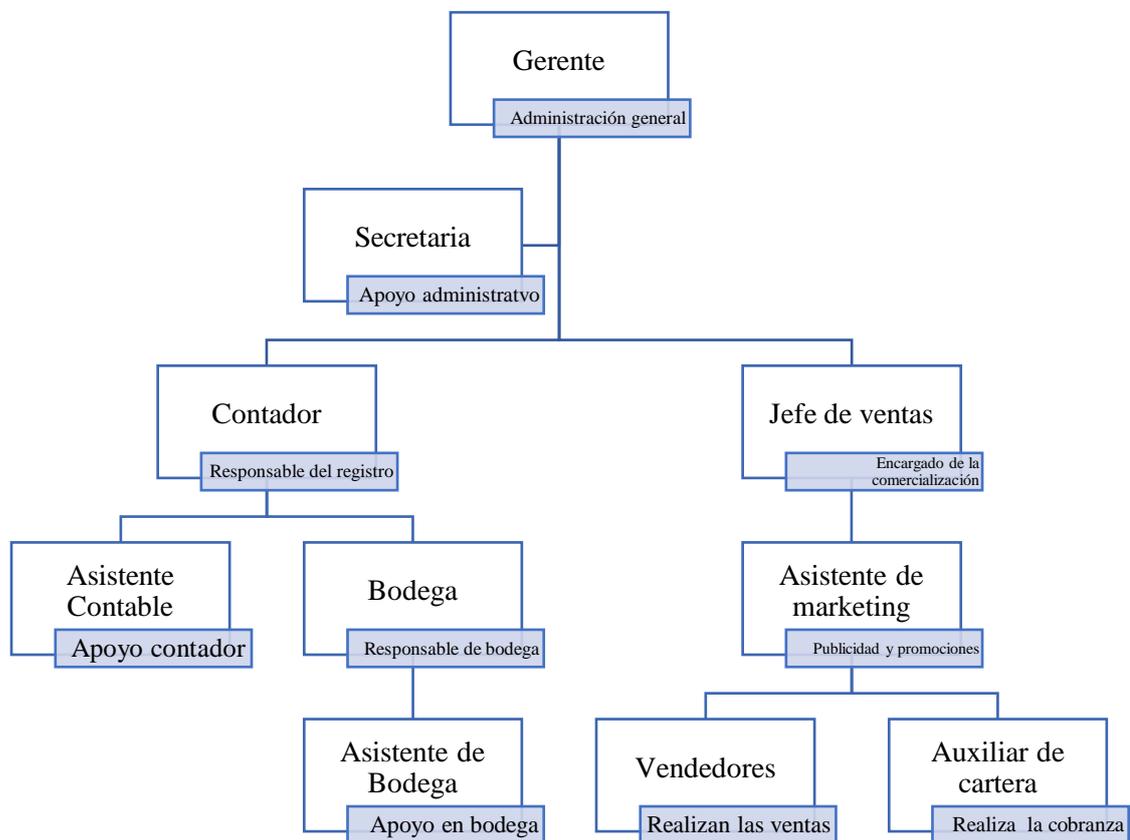
Condiciones:

Jornada completa de trabajo

Gráfica 14-3: Organigrama estructural

Fuente: (Disvalbo, 2012)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Línea de jerarquía



Puesto de trabajo



Actividad principal



Relación de dependencia

Condiciones:

Jornada completa de trabajo

Gráfica 15-3: Organigrama funcional

Fuente: (Disvalbo, 2012)

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

3.4.3 Matriz FODA

Tabla 17-3: Matriz FODA

No.	Fortalezas	No.	Oportunidades
1	Adecuado sistema de comunicación interna	1	Proveedores nacionales e internacionales que entregan los productos a tiempo
2	Ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de metas.	2	Comercio electrónico debido a las medidas de bioseguridad.
3	Recursos financieros para cubrir las actividades de la empresa.	3	Amplia gama de productos para ser comercializados generando nuevas tendencias de consumo.
4	Cuentan con activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades.	4	Instituciones del sistema financiero que están dispuestas a créditos para mantener las operaciones
No.	Debilidades	No.	Amenazas
1	Ausencia de un proceso de reclutamiento y selección en base a competencias.	1	La pandemia que limitó las actividades económicas perjudicando el comercio.
2	No se dan capacitaciones a los empleados que permitan mejorar su rendimiento laboral.	2	Productos provenientes de contrabando.
3	Las evaluaciones al cumplimiento no son regulares por lo que se desconoce el nivel de rendimiento.	3	La competencia en el mercado con productos a menor precios y de baja calidad.
4	No se han elaborado perfiles para los diferentes puestos de trabajo.	4	Cambios políticos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y las obligaciones tributarias.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

3.4.3.1 *Análisis Interno*

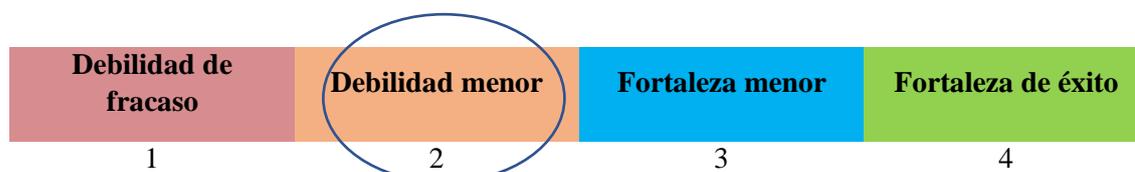
Tabla 18-3: Análisis Interno de impacto

NO.	DETALLE	IMPACTO			
		Debilidad de fracaso	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza de éxito
	Fortalezas				
F1	Adecuado sistema de comunicación interna			○	
F2	Ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de metas.			○	
F3	Recursos financieros para cubrir las actividades de la empresa.			○	
F4	Cuentan con activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades.			○	
	Debilidades				
D1	Ausencia de un proceso de reclutamiento y selección en base a competencias.		○		
D2	No se dan capacitaciones a los empleados que permitan mejorar su rendimiento laboral.		○		
D3	Las evaluaciones al cumplimiento no son regulares por lo que se desconoce el nivel de rendimiento.	○			
D4	No se han elaborado perfiles para los diferentes puesto de trabajo.	○			

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Tabla 19-3: Análisis Interno ponderado

NO.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas				
F1	Adecuado sistema de comunicación interna	0.16	3.50	0.56
F2	Ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de metas.	0.16	3.00	0.48
F3	Recursos financieros para cubrir las actividades de la empresa.	0.16	3.50	0.56
F4	Cuentan con activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades.	0.16	3.50	0.56
Debilidades				
D1	Ausencia de un proceso de reclutamiento y selección en base a competencias.	0.10	2.00	0.20
D2	No se dan capacitaciones a los empleados que permitan mejorar su rendimiento laboral.	0.10	2.00	0.20
D3	Las evaluaciones al cumplimiento no son regulares por lo que se desconoce el nivel de rendimiento.	0.08	2.50	0.20
D4	No se han elaborado perfiles para los diferentes puestos de trabajo.	0.08	2.50	0.20
Total				2.96



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

3.4.3.2 *Análisis externo*

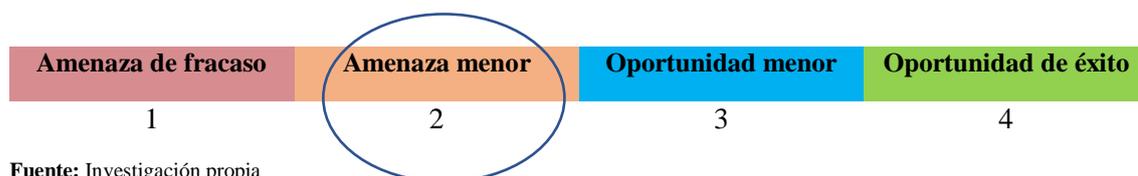
Tabla 20-3: Análisis Externo de impacto

No.	DETALLE	IMPACTO			
		Amenaza de fracaso	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad de éxito
	Oportunidades				
O1	Proveedores nacionales e internacionales que entregan los productos a tiempo				○
O2	Comercio electrónico debido a las medidas de bioseguridad.				○
O3	Amplia gama de productos para ser comercializados generando nuevas tendencias de consumo.			○	
O4	Instituciones del sistema financiero que están dispuestas a créditos para mantener las operaciones			○	
	Amenazas				
A1	La pandemia que limitó las actividades económicas perjudicando el comercio.	○			
A2	Productos provenientes de contrabando.		○		
A3	La competencia en el mercado con productos a menor precios y de baja calidad.		○		
A4	Cambios políticos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y las obligaciones tributarias.		○		

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Tabla 21-3: Análisis Externo de Ponderado

NO.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
	Oportunidades			
O1	Proveedores nacionales e internacionales que entregan los productos a tiempo	0.16	3.00	0.48
O2	Comercio electrónico debido a las medidas de bioseguridad.	0.16	3.50	0.56
O3	Amplia gama de productos para ser comercializados generando nuevas tendencias de consumo.	0.15	3.00	0.45
O4	Instituciones del sistema financiero que están dispuestas a créditos para mantener las operaciones	0.15	3.50	0.53
	Amenazas			
A1	La pandemia que limito las actividades económicas perjudicando el comercio.	0.11	1.50	0.17
A2	Productos provenientes de contrabando.	0.09	2.00	0.18
A3	La competencia en el mercado con productos a menor precios y de baja calidad.	0.09	2.00	0.18
A4	Cambios políticos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y las obligaciones tributarias.	0.09	2.00	0.18
	Total	1.00		2.73



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Tabla 22-3: Correlación

Interno Externo	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FORTALEZAS	Proveedores nacionales e internacionales que entregan los productos a tiempo.	Comercio electrónico debido a las medidas de bioseguridad.	Amplia gama de productos para ser comercializados generando nuevas tendencias de consumo.	Instituciones del sistema financiero que están dispuestas a créditos para mantener las operaciones.	La pandemia que limitó las actividades económicas perjudicando el comercio.	Productos provenientes de contrabando.	La competencia en el mercado con productos a menor precios y de baja calidad.	Cambios políticos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y las obligaciones tributarias.
Adecuado sistema de comunicación interna.								
Ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de metas.								
Recursos financieros para cubrir las actividades de la empresa.								
Cuentan con activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades.								
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar un diagnóstico para conocer el desempeño de los empleados para definir su cumplimiento laboral. ○ Definición de los perfiles de trabajo en base a las competencias que deben cumplir. ○ Determinación de un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. ○ Elaboración de un plan de capacitación por competencias. 							
Ausencia de un proceso de reclutamiento y selección en base a competencias.								
No se dan capacitaciones a los empleados que permitan mejorar su rendimiento laboral.								
Las evaluaciones al cumplimiento no son regulares por lo que se desconoce el nivel de rendimiento.								
No se han elaborado perfiles para los diferentes puestos de trabajo.								

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

El análisis FODA está compuesto de un análisis interno y externo se determina la situación que vive la empresa y cuáles serían las medidas que podrían ayudar a solucionar los problemas encontrado en la empresa Disvalbo Cia. Ltda.

Dentro de las fortalezas de la empresa están los sistema de comunicación son confiables generan información adecuada sobre la toma de decisiones, también se han realizado acciones para generar un ambiente laboral sano procurando el trabajo en equipo y el cumplimiento de las metas planteadas por los directivos; otro de los puntos a favor de la empresa en contar con los recursos financieros para cubrir las actividades, las dependencias cuentan con los suficientes activos fijos para el desarrollo de las actividades ordinarias.

Las principales deficiencias que tienen la empresa es la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección en base a competencias, cada área se genera un resultado se espera que de manera conjunta genera un óptimo resultado, tampoco se han realizado capacitaciones que potencialicen el rendimiento laboral, cabe destacar que es necesario el diseño de perfiles de puesto de trabajo.

En el análisis externo se pudo conocer de la existencia de proveedores nacionales e internacionales quienes realizan el comercio virtual y pueden entregar una amplia variedad de productos para que sean entregados a los clientes, con los cambios dados por la pandemia se puede acercar la empresa a un nuevo mercado donde interactúan directamente los consumidores en las redes sociales convirtiéndose en una oportunidad.

Las principales amenazas que tienen la empresa es la pandemia que ha provocado el decremento de la actividad económica y la interrupción de la vida normal generando una realidad alternativa, también se conoce de la presencia de contrabando de productos que son vendidos a un bajo costo afectando a la organización.

3.4.4 *Diagnóstico del personal*

Para realizar un diagnóstico al personal se consideró tres parámetros claves que fueron aplicados considerando que no cuentan con un perfil por competencias y siendo un proceso de evaluación inicial:

Tabla 23-3: Parámetros de evaluación inicial

No.	Parámetros	Ponderación
1	Verificación del cumplimiento de las funciones básicas por cargo (empleado), y aspectos propios de su personalidad que afectan el desarrollo de las actividades ordinarias.	4
2	Desde el punto de vista el principal de la empresa se determinará el rendimiento del empleado.	4
3	Desde el punto de vista del investigador los hechos observados con relación al desempeño de las labores.	2
Excelente		10 – 9
Muy bueno		8 – 7
Bueno		6 – 5
Regular		4 – 3
Malo		3 - 1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Tabla 24-3: Lista de personal

No.	Lista de personal	Puesto de trabajo
1	Walter Valdivieso	Gerente General
2	Itaty Andrade	Secretaría
3	Estefanía Ortiz	Contador
4	Katerine Chugchilan	Asistente Contable
5	Alexandra Silva	Bodeguero
6	Jhonatan Galarzas	Asistente de Bodega
7	Juan Pablo Valdivieso	Jefe de Ventas
8	Paulina Ortiz	Encargado de Marketing
9	Fabricio Condo	Vendedor
10	Ricardo Yaguana	Vendedor
11	Patricio Rivera	Vendedor
12	Jenny Ordoñez	Vendedor
13	Adolfo Cayan	Vendedor
14	Josue Ramos	Vendedor
15	Paola Villarroel	Encargado de cartera

Fuente: (Disvalbo)

Elaborado por: Padilla Angélica, 202

Tabla 25-3: Evaluación inicial al personal Administrativo

Tipo	Competencias	Gerente				Secretaria			
		E	P	O	R	E	P	O	R
<i>Funciones</i>	Responsabilidad	10	10	9	9,8	9	9	10	9,2
	Planificación de trabajo	8	8	8	8	8	8	9	8,2
	Cumplimiento de las tareas	9	9	8	8,8	8	9	9	8,6
	Documentación de evidencia	8	8	8	8	10	10	10	10
	Conocimiento del cargo	10	10	9	9,8	9	8	8	8,4
	Informes de sus dependencias	8	8	8	8	8	9	10	8,8
	Grado de conocimiento	9	9	9	9	9	8	9	8,6
	Solución de conflictos	10	10	9	9,8	8	8	8	8
	Delegación de trabajo	10	10	10	10	8	8	8	8
<i>Calidad del trabajo</i>	Orden en el trabajo	9	9	9	9	10	9	8	9,2
	Cumplimiento de los objetivos	8	8	7	7,8	8	9	8	8,4
	Iniciativa en el trabajo	10	10	9	9,8	9	8	8	8,4
	Liderazgo en su área de trabajo	9	9	8	8,8	8	8	7	7,8
	Capacidad de trabajar bajo presión	10	10	10	10	8	9	9	8,6
	Adaptabilidad al cambio	9	9	10	9,2	8	9	9	8,6
<i>Aspectos personales</i>	Cumplimiento de horarios de trabajo	10	10	7	9,4	10	9	10	9,6
	Cooperación	9	9	9	9	10	9	9	9,4
	Atención al cliente	10	10	10	10	10	9	9	9,4
	Motivación	9	9	9	9	10	8	9	9
	Cuidado apariencia personal	10	10	10	10	10	10	10	10
Calificación				9,16				8,81	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 26-3: Evaluación inicial al personal financiero

Tipo	Competencias	Contadora				Asistente de contabilidad				Bodeguero				Asistente de Bodega			
		E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R
Funciones	Responsabilidad	9	8	9	8,6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9,2
	Planificación de trabajo	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Cumplimiento de las tareas	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Documentación de evidencia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9,6	10	9	9	9,4
	Conocimiento del cargo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Informes de sus dependencias	10	9	8	9,2	10	9	9	9,4	9	9	9	9	9	9	9	9
	Grado de conocimiento	10	10	10	10	10	10	9	9,8	10	9	9	9,4	10	9	9	9,4
	Solución de conflictos	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	9	9	9	9	8	8	8,4
	Delegación de trabajo	10	8	9	9	9	9	8	8,8	9	9	8	8,8	9	9	9	9
Calidad del trabajo	Orden en el trabajo	10	9	9	9,4	10	9	8	9,2	9	9	9	9	9	9	8	8,8
	Cumplimiento de los objetivos	8	9	8	8,4	8	8	8	8	9	9	8	8,8	8	8	8	8
	Iniciativa en el trabajo	10	9	9	9,4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8,8
	Liderazgo en su área de trabajo	9	9	8	8,8	9	9	9	9	9	9	8	8,8	8	8	7	7,8
	Capacidad de trabajar bajo presión	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Adaptabilidad al cambio	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	9	9	9	9	9	9	9
Aspectos personales	Cumplimiento de horarios de trabajo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Cooperación	9	9	9	9	10	9	9	9,4	9	9	9	9	10	9	9	9,4
	Atención al cliente	10	10	10	10	10	9	9	9,4	10	10	10	10	10	9	9	9,4
	Motivación	9	9	9	9	10	8	9	9	9	9	9	9	10	8	9	9
	Cuidado apariencia personal	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
				9,34				9,24				9,27				9,13	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 27-3: Evaluación inicial al personal comercial

Tipo	Competencias	Jefe de Ventas				Encargado de Marketing				Encargado de cartera				Vendedor 1				Vendedor 2					
		E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R		
Funciones	Responsabilidad	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9,2	
	Planificación de trabajo	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	8,6	9	8	8	8,4	9	8	8	8	8,4	
	Cumplimiento de las tareas	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	8	8	8,4	9	8	8	8	8,4	
	Documentación de evidencia	9	9	8	8,8	9	9	9	9	10	9	9	9,4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Conocimiento del cargo	10	10	10	10	10	9	9	9,4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Informes de sus dependencias	9	9	8	8,8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Grado de conocimiento	10	10	10	10	9	9	9	9	10	9	9	9,4	10	9	9	9,4	10	9	9	9	1	
	Solución de conflictos	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	8	8	8	8,4	
	Delegación de trabajo	9	8	8	8,4	8	8	8	8	9	9	8	8,8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Calidad del trabajo	Orden en el trabajo	9	9	9	9	9	9	8	8,8	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Cumplimiento de los objetivos	9	8	8	8,4	8	8	8	8	9	9	8	8,8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Iniciativa en el trabajo	10	9	9	9,4	10	10	9	9,8	9	9	9	9	9	8	8	8,4	9	8	8	8	8,4	
	Liderazgo en su área de trabajo	10	9	9	9,4	9	9	9	9	9	9	8	8,8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Capacidad de trabajar bajo presión	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Adaptabilidad al cambio	9	9	10	9,2	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Aspectos personales	Cumplimiento de horarios de trabajo	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	8	8	8	8,4	
	Cooperación	9	9	9	9	10	9	9	9,4	9	9	9	9	10	9	9	9,4	10	9	9	9	9,4	
	Atención al cliente	10	10	10	10	8	8	8	8	10	10	10	10	10	9	9	9,4	10	9	9	9	9,4	
	Motivación	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9,4	10	9	10	10	9,6	
	Cuidado apariencia personal	10	10	10	10	10	9	9	9,4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Calificación						9,27				9,06				9,21				8,71				8,28	

Tipo	Competencias	Vendedor 3				Vendedor 4				Vendedor 5				Vendedor 6				
		E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R	E	P	O	R	
Funciones	Responsabilidad	9	9	9	9	9	8	8	8,4	8	8	8	8	9	8	9	8,6	
	Planificación de trabajo	9	8	8	8,4	9	8	8	8,4	9	8	8	8,4	8	8	8	8	
	Cumplimiento de las tareas	8	8	8	8	9	8	8	8,4	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Documentación de evidencia	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Conocimiento del cargo	8	8	8	8	9	8	8	8,4	9	9	8	8,8	9	8	9	8,6	
	Informes de sus dependencias	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Grado de conocimiento	10	8	8	8,8	9	8	8	8,4	8	8	8	8	9	8	8	8,4	
	Solución de conflictos	9	9	8	8,8	9	9	9	9	9	9	8	8,8	9	9	9	9	
	Delegación de trabajo	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Calidad del trabajo	Orden en el trabajo	8	9	8	8,4	9	8	8	8,4	9	8	8	8,4	8	8	8	8	
	Cumplimiento de los objetivos	8	9	8	8,4	9	8	8	8,4	9	9	8	8,8	8	9	8	8,4	
	Iniciativa en el trabajo	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8,8	9	9	8	8,8	
	Liderazgo en su área de trabajo	9	9	9	9	9	9	8	8,8	8	8	8	8	8	8	9	8,2	
	Capacidad de trabajar bajo presión	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Adaptabilidad al cambio	9	8	8	8,4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Aspectos personales	Cumplimiento de horarios de trabajo	8	8	8	8	9	8	8	8,4	9	9	9	9	8	9	9	8,6	
	Cooperación	10	9	9	9,4	9	9	9	9	10	9	9	9,4	10	9	9	9,4	
	Atención al cliente	10	10	9	9,8	10	10	10	10	10	9	10	9,6	10	9	9	9,4	
	Motivación	10	8	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9,4	10	9	9	9,4	
	Cuidado apariencia personal	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Calificación						8,72				8,75				8,72				8,69

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 28-3: Resultado evaluación inicial

No.	Lista de personal	Puesto de trabajo	Calificación	Equivalencia
1	Walter Valdivieso	Gerente General	9.16	Excelente
2	Itaty Andrade	Secretaría	8.81	Muy bueno
3	Estefanía Ortiz	Contador	9.34	Excelente
4	Katerine Chugchilan	Asistente Contable	9.24	Excelente
5	Alexandra Silva	Bodeguero	9.37	Excelente
6	Jhonatan Galarzas	Asistente de Bodega	9.13	Excelente
7	Juan Pablo Valdivieso	Jefe de Ventas	9.30	Excelente
8	Paulina Ortiz	Encargado de Marketing	9.10	Excelente
9	Fabrizio Condo	Vendedor	8.30	Muy bueno
10	Ricardo Yaguana	Vendedor	8.74	Muy bueno
11	Patricio Rivera	Vendedor	8.72	Muy bueno
12	Jenny Ordoñez	Vendedor	8.75	Muy bueno
13	Adolfo Cayan	Vendedor	8.72	Muy bueno
14	Josue Ramos	Vendedor	8.69	Muy bueno
15	Paola Villarroel	Encargado de cartera	9.2	Excelente

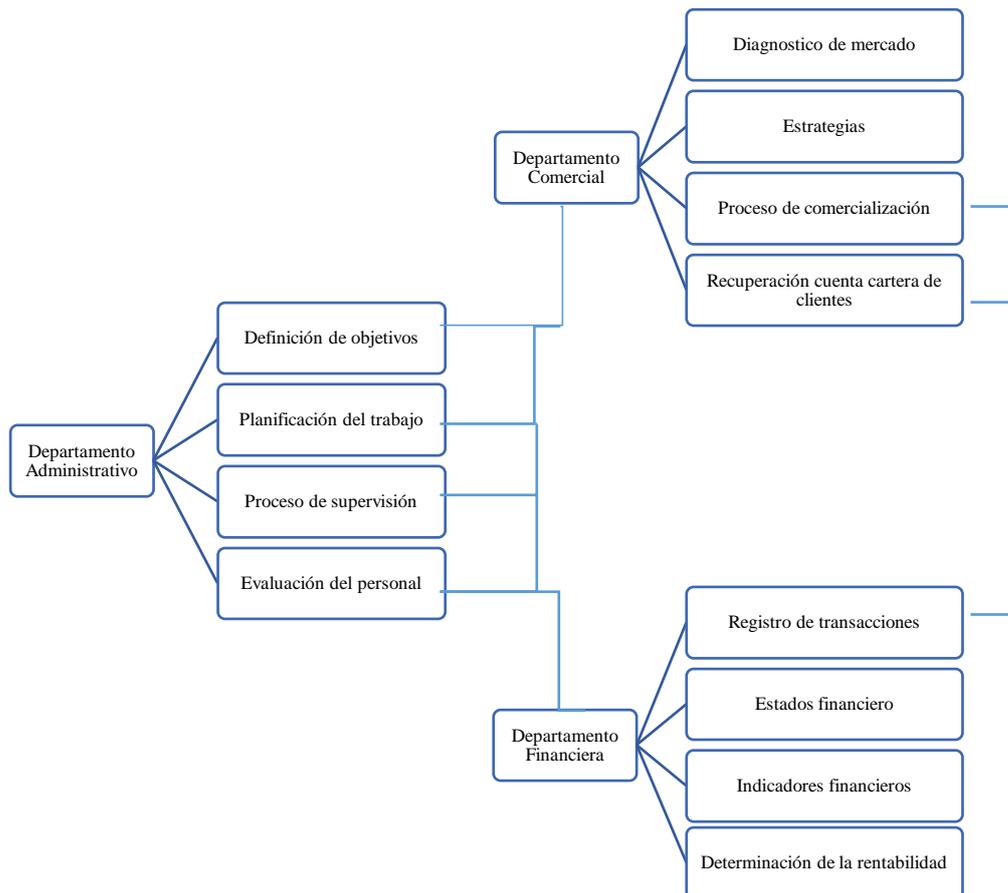
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Se ha realizado una evaluación inicial basado en el conocimiento del cargo, la calidad del trabajo y aspectos de la personalidad de los empleados, cabe destacar que no se pudo conocer cuáles de las funciones se cumplían debido a que no existía al momento del examen un perfil, a continuación, se generó el documento donde se define las competencias de cada uno de los puestos de trabajo.

Dentro de los resultados podemos observar que el personal del área administrativa y financiera cumple con los parámetros, saben para lo que fueron contratados y a pesar de que existen problemas tratan de superarlos. Mientras que el personal de comercialización tiene problemas, al ser el que ejecuta las ventas cuenta con una gran responsabilidad traer recursos a la empresa y no siempre tiene una planificación adecuada.

3.4.5 Definición de perfiles por competencia



Gráfica 16-3: Competencias por departamento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Para determinar las competencias de la empresa Disvalbo Cia. Ltda. Se toma en consideración la misión de los puestos de trabajo partiendo del diagnóstico general y la evaluación inicial enfocado a la gestión de talento humano. Cada departamento tiene una misión específica, la administración se encarga de planificar las metas a ser alcanzadas, organizar el trabajo en las diferentes áreas y aplicar controles para su cumplimiento. Mientras que el área financiera se encarga del registro de las operaciones, control sobre los activos de la empresa y la determinación de la rentabilidad partiendo de los estados financieros. Para la generación de recursos económicos se desarrollan las actividades del área comercial, se deben aplicar estrategias enfocadas al mercado objetivo para cumplir con las metas de la gerencia y por ende lograr el crecimiento empresarial.

Tabla 29-3: Perfil Gerente General



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Gerente General
Departamento	Administrativo
Misión	Encargarse de la administración general de la empresa procurando generar actividades que maximicen la rentabilidad y procure el posicionamiento en el mercado de Disvalbo Cía. Ltda.
Línea Jerárquica	Principal de la administración

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Ser el representante legal de Disvalbo Ltda., ante las personas o instituciones que requieran su comparecencia.				•
	Realizar la planificación anual en base a los resultados de períodos anteriores e informes departamentales.			•	
	Aprobar los procesos de contratación de bienes y servicios.			•	
	Elaborar las políticas internas que sean necesarias para salvaguardar los recursos de la empresa.			•	
	Solicitar, analizar y aprobar los estados financieros.				•
	Entregar la información que sea solicitada por los organismos de control.				
	Aprobar las estrategias de comercialización.				•
	Participar activamente en los procesos de negociación buscando la mejor alternativa para la empresa.				•
	Supervisar las actividades departamentales con la finalidad de verificar el cumplimiento de las funciones.				•
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.				•

Tabla 30-3: Perfil secretaria



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Secretaria
Departamento	Administrativo
Misión	Apoyo al departamento administrativo generando información y aplicando controles que permitan la operatividad de Disvalbo Cía. Ltda.
Línea Jerárquica	Subordinado de la gerencia.

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Apoyar en la planificación anual de la empresa.				•
	Redactar los informes de los procesos de contratación de bienes o servicios.			•	
	Realizar los controles de asistencia del personal para un posterior informe.				•
	Receptar y enviar correspondencia destinada a la Gerencia General.			•	
	Supervisar las actividades departamentales con la finalidad de verificar el cumplimiento de las funciones.		•		
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.		•		
	Apoyar en la elaboración y aplicación del plan de capacitación donde se incluya a la totalidad del personal.			•	
	Realizar procesos de motivación al personal.			•	
	Apoyar en los procesos de evaluación del desempeño del personal e informar a los involucrados a tiempo.		•		
	Mantener un archivo documental ordenado.				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.				•
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo.				•

	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.			•	
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.				•
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.			•	
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión			•	
	Liderazgo		•		
	Motivación		•		
	Trabajo en equipo			•	
	Capaz de resolver conflictos		•		
	Atención al cliente				•
	Iniciativa		•		
<i>Requisitos profesionales</i>	Egresado en Administración de Empresa o afines.			•	
	Experiencia de 1 año en cargos similares.				•
	Capacitado en el manejo de recursos humanos		•		
	Conocedor de paquetes informáticos.			•	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 31-3: Perfil Contador



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Contador
Departamento	Contabilidad
Misión	Registro y control de los hechos económicos y financieros con la finalidad de generar información financiera para la toma de decisiones de Disvalbo Cía. Ltda.
Línea Jerárquica	Subordinado de la gerencia principal del departamento contable.

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
Funciones	Elaborar el presupuesto anual de la empresa que sustenta la planificación.			•	
	Efectuar el proceso contable.				•
	Realizar los controles a los recursos de la empresa.				•
	Participar activamente en los procesos de contratación de bienes y / o servicios.				•
	Supervisar las actividades del departamento contable partiendo de las constataciones físicas.				•
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.				•
	Elaborar las declaraciones o documentos solicitados por los organismos de control				•
	Administrar los recursos líquidos de la empresa.				•
	Administrar las cuentas clientes y los auxiliares			•	
	Efectuar controles en la cuenta proveedores y sus auxiliares			•	
	Realizar controles en los inventarios de la empresa			•	
	Manejar el flujo de efectivo de la empresa.			•	
	Mantener un archivo documental ordenado	•			
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.				•

<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo				•
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.				•
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.				•
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.				•
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión				•
	Liderazgo			•	
	Motivación			•	
	Trabajo en equipo				•
	Capaz de resolver conflictos				•
	Atención al cliente		•		
	Iniciativa		•		
<i>Requisitos profesionales</i>	Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA				•
	Experiencia de 2 años en cargos similares.				•
	Capacitado en sistemas contables y de control				•
	Concedor de paquetes informáticos.			•	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 32-3: Perfil Asistente Contable



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Asistente contable
Departamento	Contabilidad
Misión	Apoyar en las actividades del departamento contable a fin de generar información financiera confiable para la toma de decisiones de Disvalbo Cía. Ltda.
Línea Jerárquica	Subordinado del contador

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Participar en el proceso contable			•	
	Realizar la verificación documental de los procesos de contratación de bienes y / o servicios.		•		
	Elaborar los registros de ingresos y gastos para las declaraciones o documentos solicitados por los organismos de control			•	
	Efectuar los arqueos de caja y conciliaciones de bancos.				•
	Llevar el registro de la cuenta clientes y los auxiliares				•
	Efectuar la confrontación de datos de la cuenta proveedores y sus auxiliares				•
	Elaborar los roles de pago y su liquidación.				•
	Mantener un archivo documental ordenado				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo			•	
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.			•	
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.				•
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.		•		

<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión			•	
	Liderazgo		•		
	Motivación		•		
	Trabajo en equipo			•	
	Capaz de resolver conflictos			•	
	Atención al cliente		•		
	Iniciativa		•		
<i>Requisitos profesionales</i>	Egresado en contabilidad y auditoría CPA			•	
	Experiencia de 1 año en cargos similares.			•	
	Capacitado en sistemas contables y de control			•	
	Conocedor de paquetes informáticos.			•	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 33-3: Perfil Bodeguero



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Bodeguero
Departamento	Contabilidad
Misión	Encargado de la administración de los inventarios y de precautelar su seguridad.
Línea Jerárquica	Subordinado del contador

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Participar en el proceso de contratación de bienes y /o servicios.				•
	Elaborar los registros de ingresos y egresos de los bienes a los kardex.				•
	Efectuar constataciones físicas y documentales de los inventarios.				•
	Efectuar los procesos de mantenimiento de lugar de almacenamiento.				•
	Elaborar informes de los inventarios de la empresa.				•
	Mantener un archivo documental ordenado			•	
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo				•
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.				•
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.			•	
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.				•
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión				•
	Liderazgo		•		
	Motivación		•		
	Trabajo en equipo			•	
	Capaz de resolver conflictos			•	
	Atención al cliente		•		
	Iniciativa		•		
<i>Requisitos profesionales</i>	Egresado en contabilidad y auditoría CPA				•
	Experiencia de 2 año en cargos similares.				•
	Capacitado en control de inventarios				•
	Conocedor de paquetes informáticos.				•

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 34-3: Perfil Auxiliar de bodega



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Auxiliar de bodega
Departamento	Contabilidad
Misión	Encargado de la administración de los inventarios y de precautelar su seguridad.
Línea Jerárquica	Subordinado del contador

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Participar en el proceso de contratación de bienes y /o servicios.		•		
	Elaborar los registros de ingresos y egresos de los bienes a los kardex.			•	
	Efectuar constataciones físicas y documentales de los inventarios.			•	
	Efectuar los procesos de mantenimiento de lugar de almacenamiento.			•	
	Mantener un archivo documental ordenado				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo		•		
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.				•
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.		•		
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.		•		
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión			•	
	Liderazgo		•		
	Motivación		•		
	Trabajo en equipo			•	
	Capaz de resolver conflictos			•	
	Atención al cliente		•		
	Iniciativa		•		
<i>Requisitos profesionales</i>	Egresado en contabilidad y auditoría CPA				•
	Experiencia de seis meses en cargos similares.			•	
	Capacitado en control de inventarios			•	
	Conocedor de paquetes informáticos.			•	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 35-3: Perfil Jefe de Ventas



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Jefe de ventas
Departamento	Comercialización
Misión	Es el responsable del departamento comerciales por lo que partirá de un diagnóstico para la definición de la mejor estrategia que garantice la rentabilidad.
Línea Jerárquica	Subordinado del Gerente General

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Realizar un diagnóstico general del mercado y las tendencias de los consumidores.				•
	Elaborar las estrategias de comercialización y las proyecciones necesarias para su aprobación.				•
	Elaborar las políticas de comercialización.				•
	Establecer las metas para los vendedores				•
	Definir la imagen de la empresa				•
	Efectuar controles a los vendedores				•
	Supervisar el cumplimiento de las actividades por parte de la gerencia				•
	Realizar las negociaciones con los clientes importantes				•
	Efectuar el proceso de atención al cliente				•
	Capacitar a los vendedores				•
	Presentar informes para la toma de decisiones				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.				•
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo				•
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.				•
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.				•
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.				•

<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión				•
	Liderazgo				•
	Motivación				•
	Trabajo en equipo				•
	Capaz de resolver conflictos				•
	Atención al cliente				•
	Iniciativa				•
<i>Requisitos profesionales</i>	Ingeniero en marketing o afines				•
	Experiencia de tres años en cargos similares.				•
	Capacitado en marketing, marketing digital y satisfacción del cliente.				•
	Conocedor de paquetes informáticos.				•

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 36-3: Perfil Encargado de marketing



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Encargado de marketing
Departamento	Comercialización
Misión	Es el responsable del manejo de publicidad y promoción por diversos medios de comunicación a final de incrementar las ventas y la presencia en el mercado de los productos.
Línea Jerárquica	Subordinado del Jefe de ventas

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
Funciones	Realizar un diagnóstico general del mercado y las tendencias de los consumidores.			•	
	Elaborar las estrategias de comercialización y las proyecciones necesarias para su aprobación.			•	
	Elaborar contenido para la página web y redes sociales.			•	
	Efectuar el proceso de atención al cliente			•	
	Capacitar a los vendedores sobre la publicidad y las promociones				•
	Presentar informes para la toma de decisiones				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
Calidad del trabajo	Mantener actualizados los controles a su cargo			•	
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.			•	
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.			•	
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.			•	
Actitudes personales	Trabajar bajo presión			•	
	Liderazgo			•	
	Motivación			•	
	Trabajo en equipo			•	
	Capaz de resolver conflictos			•	
	Atención al cliente			•	
	Iniciativa			•	
Requisitos profesionales	Ingeniero en marketing o afines			•	
	Experiencia de un año en cargos similares.			•	
	Capacitado en marketing, marketing digital y satisfacción del cliente.			•	
	Conocedor de paquetes informáticos.			•	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 37-3: Perfil de Vendedores



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

Denominación	Vendedores				
Departamento	Comercialización				
Misión	Se encarga del proceso de comercialización y el cumplimiento de las metas fijadas por el responsable del departamento.				
Línea Jerárquica	Subordinado del vendedor				
Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Realizar una planificación de visitas a los clientes				•
	Efectuar el proceso de negociación con los clientes				•
	Supervisar el cumplimiento de las actividades por parte de la gerencia o su jefe inmediato.				•
	Apoyar en el control de las deudas de los clientes				•
	Presentar informes para la toma de decisiones				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo				•
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.			•	
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.		•		
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.		•		
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión				•
	Liderazgo				•
	Motivación				•
	Trabajo en equipo				•
	Capaz de resolver conflictos				•
	Atención al cliente				•
	Iniciativa				•
<i>Requisitos profesionales</i>	Ingeniero en marketing o afines				•
	Experiencia de un año en cargos similares.				•
	Capacitado en marketing, marketing digital y satisfacción del cliente.				•
	Conocedor de paquetes informáticos.				•

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 38-3: Perfil Encargado de cobranza



PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	
Denominación	Encargado de la recuperación de cartera
Departamento	Comercialización
Misión	Se encarga del proceso de comercialización y el cumplimiento de las metas fijadas por el responsable del departamento.
Línea Jerárquica	Subordinado del vendedor

Tipo	Detalle	Escala			
		1	2	3	4
<i>Funciones</i>	Apoyar en el control de las deudas de los clientes				•
	Efectuar las actividades de cobranza				•
	Realizar convenidos con los clientes deudores				•
	Elaborar controles de los pagos de clientes				•
	Presentar informes para la toma de decisiones				•
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.			•	
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo				•
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.			•	
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.		•		
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.		•		
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión				•
	Liderazgo				•
	Motivación				•
	Trabajo en equipo				•
	Capaz de resolver conflictos				•
	Atención al cliente				•
	Iniciativa				•
<i>Requisitos profesionales</i>	Ingeniero en contabilidad o afines				•
	Experiencia de un año en cargos similares.				•
	Capacitado en proceso de recuperación de cartera vencida.				•
	Conocedor de paquetes informáticos.				•

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

3.4.6 Proceso de evaluación

Para la evaluación del personal se aplicarán tres tipos de pruebas, la primera mide el nivel de ejecución de las actividades por parte de los empleados, en contraste tenemos las evaluaciones que se hace a su jefe inmediato sobre el trabajo del empleado objeto de la evaluación y finalmente los indicadores para medir su rendimiento en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 39-3: Evaluación al Gerente General



Puesto de trabajo	Gerente General	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Ser el representante legal de Disvalbo Ltda., ante las personas o instituciones que requieran su comparecencia.					
	Realizar la planificación anual en base a los resultados de períodos anteriores e informes departamentales.					
	Aprobar los procesos de contratación de bienes y servicios.					
	Elaborar las políticas internas que sean necesarias para salvaguardar los recursos de la empresa.					
	Solicitar, analizar y aprobar los estados financieros.					
	Entregar la información que sea solicitada por los organismos de control.					
	Aprobar las estrategias de comercialización.					
	Participar activamente en los procesos de negociación buscando la mejor alternativa para la empresa.					
	Supervisar las actividades departamentales con la finalidad de verificar el cumplimiento de las funciones.					
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.					
	Elaborar un plan de capacitación donde se incluya a la totalidad del personal.					

	Realizar procesos de motivación al personal.					
	Medir el desempeño del personal e informar a los involucrados a tiempo.					
	Aplicar la normativa cuando sea necesario sancionar o responsabilizar a un empleado de sus actos.					
	Tomar decisiones en base a informes con la finalidad de garantizar los recursos para la empresa.					
<i>Calidad del trabajo</i>	Aplicar indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
<i>Indicadores de gestión</i>	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Cumplimiento de la planificación anual					
	Cumplimiento de las metas de venta					
	Recuperación de cartera					
	Posicionamiento en el mercado					
	Indicadores de liquidez					
	Indicadores de solvencia					
	Indicadores de rentabilidad					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 40-3: Evaluación secretaria



Puesto de trabajo	Secretaria	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Apoyar en la planificación anual de la empresa.					
	Redactar los informes de los procesos de contratación de bienes o servicios					
	Realizar los controles de asistencia del personal para un posterior informe.					
	Receptar y enviar correspondencia destinada a la Gerencia General.					
	Supervisar las actividades departamentales con la finalidad de verificar el cumplimiento de las funciones.					
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.					
	Apoyar en la elaboración y aplicación del plan de capacitación donde se incluya a la totalidad del personal.					
	Realizar procesos de motivación al personal.					
	Apoyar en los procesos de evaluación del desempeño del personal e informar a los involucrados a tiempo.					
	Mantener un archivo documental ordenado					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
Calidad	Mantener actualizados los controles a su cargo					

	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
<i>Indicadores de gestión</i>	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Aplicación de controles					
	Documentos despachados					
	Informes presentados					
	Registro de la administración del personal					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 41-3: Evaluación al Contador



Puesto de trabajo	Contador	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Elaborar el presupuesto anual de la empresa que sustenta la planificación.					
	Efectuar el proceso contable.					
	Realizar los controles a los recursos de la empresa.					
	Participar activamente en los procesos de contratación de bienes y / o servicios.					
	Supervisar las actividades del departamento contable partiendo de las constataciones físicas.					
	Participar activamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.					
	Elaborar las declaraciones o documentos solicitados por los organismos de control					
	Administrar los recursos líquidos de la empresa.					
	Administrar las cuentas clientes y los auxiliares					
	Efectuar controles en la cuenta proveedores y sus auxiliares					
	Realizar controles en los inventarios de la empresa					
	Manejar el flujo de efectivo de la empresa.					
	Mantener un archivo documental ordenado					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					

<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
<i>Indicadores de gestión</i>	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Aplicación de controles					
	Estados financieros					
	Declaraciones a los organismos de control presentadas.					
	Informes presentados					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 42-3: Evaluación al Asistente contable



Puesto de trabajo	Asistente contable	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
Nunca 1		

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Participar en el proceso contable					
	Realizar la verificación documental de los procesos de contratación de bienes y / o servicios.					
	Elaborar los registros de ingresos y gastos para las declaraciones o documentos solicitados por los organismos de control					
	Efectuar los arqueos de caja y conciliaciones de bancos.					
	Llevar el registro de la cuenta clientes y los auxiliares					
	Efectuar la confrontación de datos de la cuenta proveedores y sus auxiliares					
	Elaborar los roles de pago y su liquidación.					
	Mantener un archivo documental ordenado					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
Calidad del trabajo	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
Actitudes personales	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
Indicadores de	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Aplicación de controles a las cuentas bajo su control					
	Arqueos de caja y conciliaciones bancarias					
	Informes presentados					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 43-3: Evaluación al Bodeguero



Puesto de trabajo	Bodeguero	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Participar en el proceso de contratación de bienes y / o servicios.					
	Elaborar los registros de ingresos y egresos de los bienes a los kardex.					
	Efectuar constataciones físicas y documentales de los inventarios.					
	Efectuar los procesos de mantenimiento de lugar de almacenamiento.					
	Elaborar informes de los inventarios de la empresa.					
	Mantener un archivo documental ordenado					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
Calidad del trabajo	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
Actitudes personales	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
Indicadores de	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Inventarios actualizados					
	Registros de pérdidas y deterioros					
	Informes presentados					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 44-3: Evaluación al Auxiliar de bodega



Puesto de trabajo	Auxiliar de Bodega	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
<i>Funciones</i>	Participar en el proceso de contratación de bienes y / o servicios.					
	Elaborar los registros de ingresos y egresos de los bienes a los kardex.					
	Efectuar constataciones físicas y documentales de los inventarios.					
	Efectuar los procesos de mantenimiento de lugar de almacenamiento.					
	Mantener un archivo documental ordenado					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
<i>Indicadores de</i>	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Inventarios actualizados					
	Registros de pérdidas y deterioros					
	Informes presentados					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 45-3: Evaluación al Jefe de ventas



Puesto de trabajo		Jefe de ventas	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.				
Parámetros de evaluación		Siempre 5					
		Casi siempre 4					
		Neutral 3					
		Casi Nunca 2					
		Nunca 1					
Tipo	Detalle	Parámetros					
		5	4	3	2	1	
Funciones	Realizar un diagnóstico general del mercado y las tendencias de los consumidores.						
	Elaborar las estrategias de comercialización y las proyecciones necesarias para su aprobación.						
	Elaborar las políticas de comercialización.						
	Establecer las metas para los vendedores						
	Definir la imagen de la empresa						
	Efectuar controles a los vendedores						
	Supervisar el cumplimiento de las actividades por parte de la gerencia						
	Realizar las negociaciones con los clientes importantes						
	Efectuar el proceso de atención al cliente						
	Capacitar a los vendedores						
	Presentar informes para la toma de decisiones						
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.						
	Calidad del trabajo	Mantener actualizados los controles a su cargo					
Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.							
Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.							
Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.							
Actitudes personales	Trabajar bajo presión						
	Liderazgo						
	Motivación						
	Trabajo en equipo						
	Habilidad de negociación						
	Iniciativa						
Indicadores de gestión	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%	
	Metas de ventas						
	Posicionamiento en el mercado						
	Medir el rendimiento del personal a su cargo						
	Recuperación de cartera						
	Informes de desarrollo de operaciones.						

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 46-3: Evaluación al Encargado de Marketing



Puesto de trabajo	Encargado de marketing	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Realizar un diagnóstico general del mercado y las tendencias de los consumidores.					
	Elaborar las estrategias de comercialización y las proyecciones necesarias para su aprobación.					
	Elaborar contenido para la página web y redes sociales.					
	Efectuar el proceso de atención al cliente					
	Capacitar a los vendedores sobre la publicidad y las promociones					
	Presentar informes para la toma de decisiones					
Calidad del trabajo	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
Actitudes personales	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
Indicadores de	Iniciativa					
	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Metas de ventas					
	Posicionamiento en el mercado					
	Informes de desarrollo de operaciones.					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 47-3: Evaluación a Vendedores



Puesto de trabajo	Vendedores	Esta prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
Nunca 1		

Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
<i>Funciones</i>	Realizar una planificación de visitas a los clientes					
	Efectuar el proceso de negociación con los clientes					
	Supervisar el cumplimiento de las actividades por parte de la gerencia o su jefe inmediato.					
	Apoyar en el control de las deudas de los clientes					
	Presentar informes para la toma de decisiones					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
<i>Calidad del trabajo</i>	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
<i>Actitudes personales</i>	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
<i>Indicadores de gestión</i>	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Metas de ventas					
	Clientes visitados					
	Clientes con pedidos					
	Nuevos clientes					
	Informes de desarrollo de operaciones.					

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

Tabla 48-3: . Evaluación al Encargado de recuperar cartera



Puesto de trabajo	Encargado de recuperación de cartera.	Este prueba sobre el mismo cargo se aplicará al empleado y el principal o jefe inmediato para establecer el nivel de desempeño, finalmente se incluirán indicadores de gestión de las actividades realizadas a su cargo.
Parámetros de evaluación	Siempre 5	
	Casi siempre 4	
	Neutral 3	
	Casi Nunca 2	
	Nunca 1	

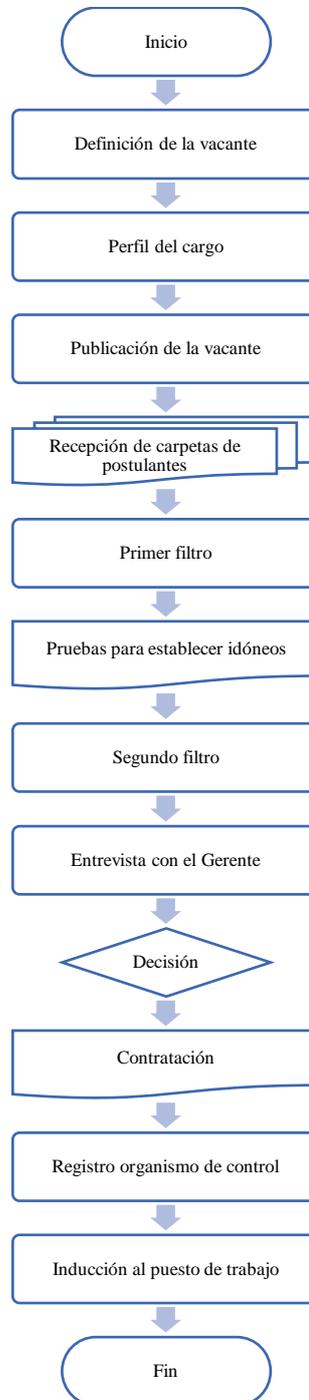
Tipo	Detalle	Parámetros				
		5	4	3	2	1
Funciones	Apoyar en el control de las deudas de los clientes					
	Efectuar las actividades de cobranza					
	Realizar convenidos con los clientes deudores					
	Elaborar controles de los pagos de clientes					
	Presentar informes para la toma de decisiones					
	Participar en las actividades solicitadas por la Gerencia.					
Calidad del trabajo	Mantener actualizados los controles a su cargo					
	Cumplir con la jornada laboral establecida en el reglamento interno de trabajo.					
	Presentar las exigencias de los organismos de control en los plazos previstos.					
	Aplicar medidas para superar las deficiencias reportadas en las acciones de supervisión.					
Actitudes personales	Trabajar bajo presión					
	Liderazgo					
	Motivación					
	Trabajo en equipo					
	Habilidad de negociación					
	Iniciativa					
Indicadores de	Parámetros	100%	90%	80%	70%	60%
	Porcentaje de recuperación					
	Procesos de recuperación					
	Informes de desarrollo de operaciones.					

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

3.4.7 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

En proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se realizarán en base a un conjunto de actividades diseñadas para contratar a la persona idónea para el puesto de trabajo vacante.



Gráfica 17-3: Reclutamiento, selección y contratación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

Tabla 49-3: Proceso de reclutamiento, selección y contratación

No.	Actividad	Responsable	Verificación	Aprobación	Observación
1	Definición de la vacante	Gerencia Jefes departamentales	Deberá existir una reunión previa para determinar la necesidad de contratar a una personal, considerando el trabajo a realizar y el costo beneficio de esta decisión.	Una vez revisados los informes se autorizará con el visto bueno de los participantes en la reunión si estuvieran de acuerdo.	Solo en casos temporales procederá una contratará por tiempo parcial según como marca la ley.
2	Perfil del cargo	Perfiles presentados por puesto de trabajo	Se solicitará el perfil para realizar la convocatoria incluyendo en este documento la misión del puesto más los requisitos a ser cumplidos.	Se presentará un informe final del número de postulantes que se presentaron al proceso de reclutamiento y selección de personal.	Solo se considerarán las carpetas que cuenten con los requisitos y sean presentados en los plazos definidos en la convocatoria.
3	Publicación de la vacante	Secretaria			
4	Recepción de carpetas de postulantes	Secretaria			
5	Primer filtro	Gerente General Secretaria			
6	Pruebas para establecer idóneos	Jefe Departamental	En base a la misión del puesto de trabajo y las funciones principales se realizará una prueba que será aplicada a los postulantes en la segunda etapa.	Se presentará un informe con los resultados de la prueba y la determinación de la terna final.	
7	Segundo filtro	Jefe Departamental			
8	Entrevista con el Gerente	Gerente General	Se dará la entrevista en base a lo que se espeta del postulante y el manejo actual que lleva la empresa.	Se considerará las respuestas dadas por el entrevistado.	

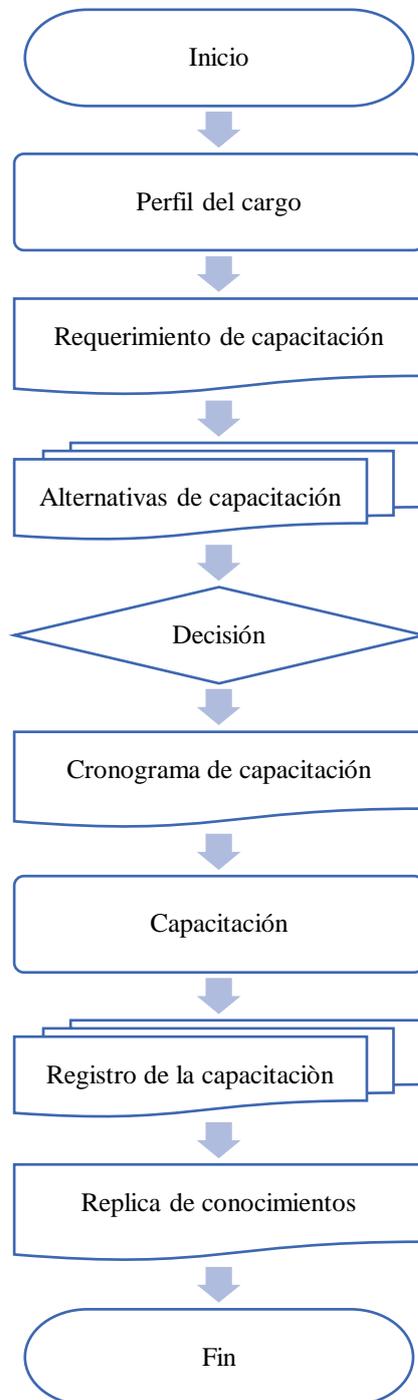
9	Decisión	Conjunta Gerente General Jefe Departamental	Se analizarán los diferentes elementos, requisitos, prueba y entrevista para determinar a la persona idónea para el cargo.	Informe de resultados conjuntos del proceso de reclutamiento y selección.	
10	Contratación	Contador	En base al perfil del puesto de trabajo se redactara el contrato de trabajo con las condiciones fijadas en el código de trabajo vigente.	Firma el nuevo empleado, Gerente General e Inspector de Trabajo.	Deberá estar legalizado hasta 30 días hecho el proceso de selección del personal ante el Ministerio de Trabajo.
11	Registro organismo de control	Contador	Se inicia el proceso de registro en los organismos de control como es el IESS, el Sri y el Ministerio de Trabajo.		Por lo general proceso electrónicos que deben imprimirse para mantener una copia en el archivo documental.
12	Inducción al puesto de trabajo	Jefe Departamental	Se guía al nuevo contratado en las funciones a él encomendadas para lo cual se destinará un tiempo no mayor a los 10 días laborables.	Se notificará formalmente a la Gerencia sobre los resultados del proceso de inducción.	Se considera que en este punto se puede determinar si es idóneo ya en funciones o si debe ser cancelado su contrato.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2020

3.4.8 Proceso de Capacitación al Personal

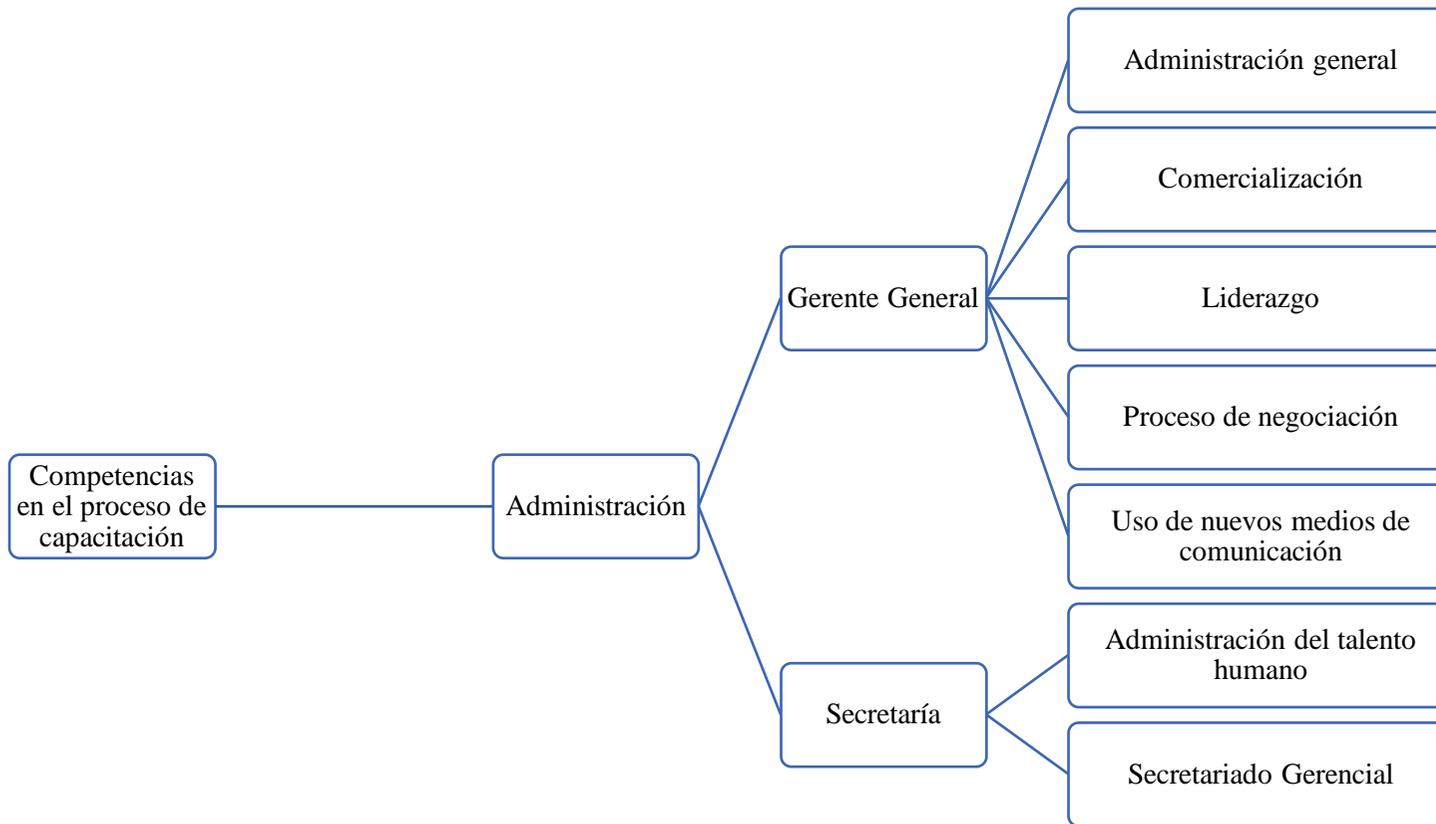
En proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se realizarán en base a un conjunto de actividades diseñadas para contratar a la persona idónea para el puesto de trabajo vacante.



Gráfica 18-3: Proceso de capacitación

Fuente: investigación propia

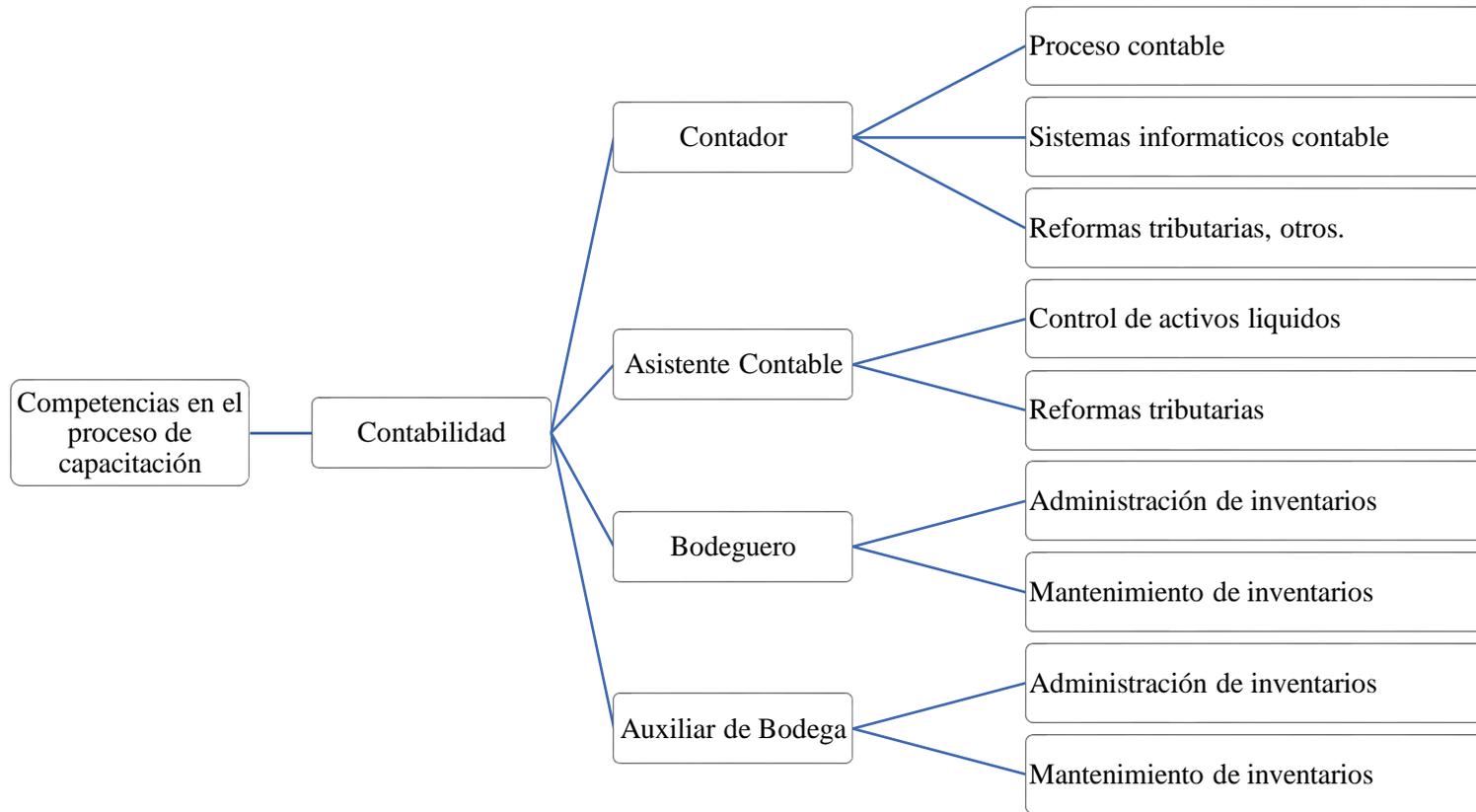
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 19-3: Capacitación Administración

Fuente: Investigación propia

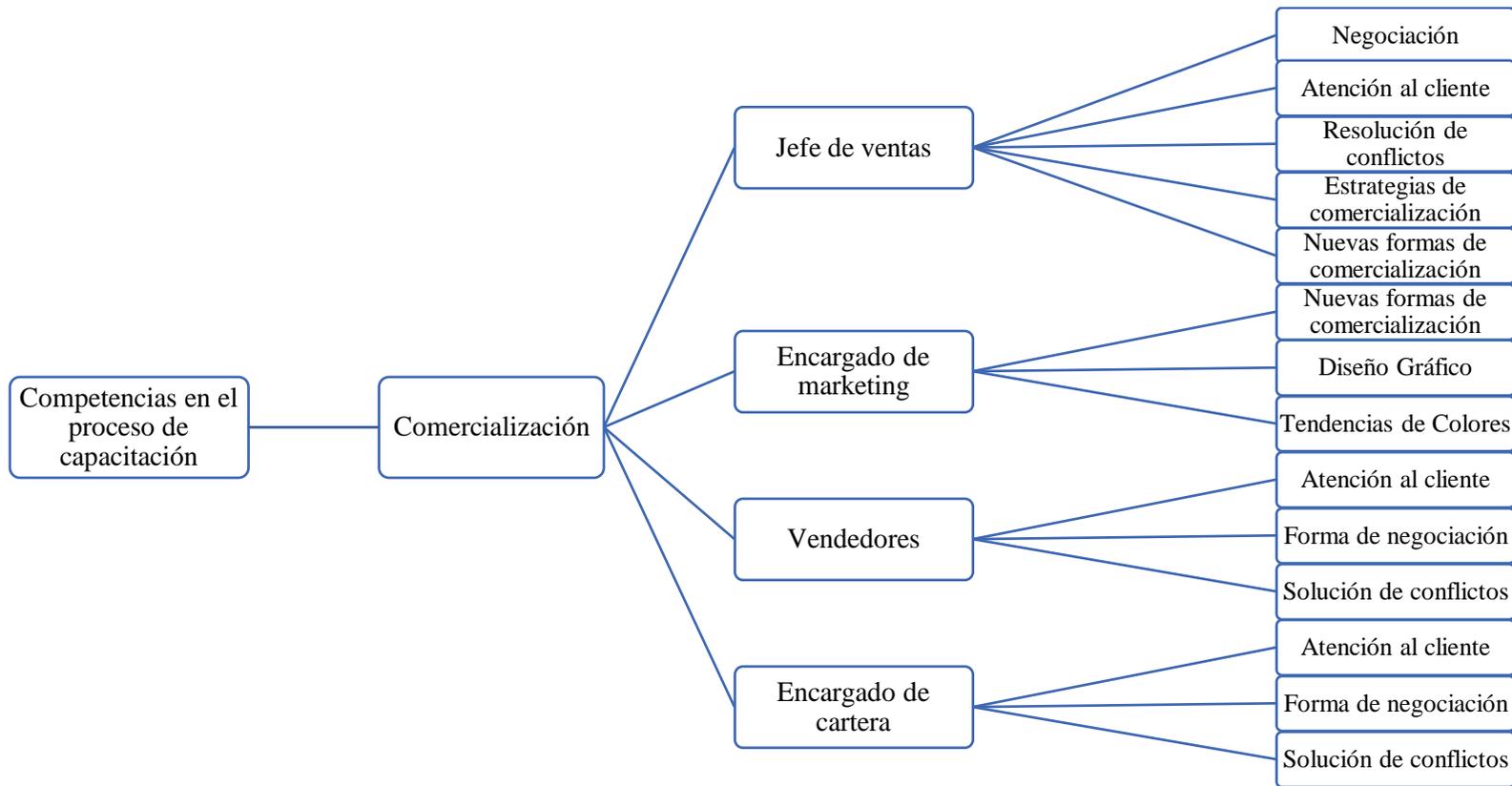
Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 20-3: Capacitación Contabilidad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021



Gráfica 21-3: Capacitación Comercialización

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Padilla Angélica, 2021

CONCLUSIONES

- Para la realización de un diagnóstico al personal de Disvalbo se diseñó una evaluación inicial de tres enfoques; en el primero los empleados se autoevaluaron tanto información de cómo ellos consideraban que trabajaban, posteriormente lo hizo sus principales, finalmente una opinión se generó en base a la observación, pudiendo decir que se esfuerzan en cumplir con sus funciones pero lamentablemente no tienen el direccionamiento adecuado y no se ha medido su rendimiento en función a los objetivos planteados.
- No se contaban con perfiles para cada puesto de trabajo, por tal razón no se podía aplicar evaluaciones ni definir si el empleado está en el área de profesionalización generando resultados confiables para la empresa.
- Existe ausencia de un proceso para el reclutamiento, selección y contratación del personal que se enfoque al ingreso de personas que cumplan con las competencias y aporten en el cumplimiento de los objetivos empresariales partiendo de aplicación de las actividades fundamentales según sus competencias.
- El personal de la Distribuidora Disvalbo no contaban con mecanismos de evaluación donde se definan los errores o percances que cada empleado pueda tener en su puesto de trabajo, por tal razón se elaboraron parámetros de evaluaciones futuras que generen informes para la toma de decisiones sobre la administración del talento humano.
- Los individuos sienten aversión al cambio, consideran que los procesos de evaluación les causan estrés pues sienten que su puesto de trabajo está a punto de perderse causando un ambiente laboral conflictivo donde todos buscan echar la culpa de los errores a otro compañero.

RECOMENDACIONES

- Socializar al personal de la empresa el perfil de cada uno de los puestos de trabajo según las competencias a fin de que cada uno de los empleados reconozca sus funciones y las ponga en práctica en las actividades encomiadas en el manual de funciones.
- Regular los contratos de trabajo incrementando las funciones registradas en el puesto de trabajo, y en caso de nuevas contrataciones ponerlos en prácticas a fin de mejorar los resultados de la empresa.
- Aplicar tanto el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal como la capacitación de los empleados con la finalidad de que los empleados nuevos identifiquen sus responsabilidades y se esmeren en la ejecución de tareas.
- Con un cronograma aplicar el proceso de evaluaciones al personal con la finalidad de que no se interrumpa el desarrollo normal de las actividades, generando informes para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- Realizar acciones de motivación constante con la finalidad de reducir o extinguir un ambiente de trabajo nocivo procurando un trabajo conjunto para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias El Diccionario*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos Humanos(Gestión por competencias)*. Buenos Aires: GRANICA S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de la competencias(La trilogía)*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección del personal*. España: Elearning S.L.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación (Introducción a la metodología científica)*. Caracas,: EPISTEME, C.A.
- Arias, F. (2012). *Introducción a la metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano*. (Tesis de pregrado, . Universidad de Cuenca). Obtenido de: https://www.izito.com.ec/ws?q=maestria%20talento%20humano&asid=iz_ec_ga_1_cg_1_03&mt=b&nw=g&de=c&ap=&ac=2268&cid=2059635796&aid=75872450813&locale=es_EC&gclid=CjwKCAjw7fuJBhBdEiwA2ILMYbU48FYkQ31Hp34QCIInkYKnnGKNBd4x2KGcwo-a1g17WvD_bn0cMBoC6m0QAvD_BwE
- Escudero, C., & Cortez, L. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala, Ecuador: UTMACH, 2018.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de Gestión de Talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. (Tesis de pregrado,. Univercidad Católica del Ecuador) . Obtenido de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Levy, L. (2001). *Modelo de Competencias*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lledó, P. (2017). *La Dimensión Estratégica de la Gerencia del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- López, N. (2010). *Talento Humano Sistema de Gestión por competencias. Monografía contador público*. (Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada). Obtenido de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf;jsessionid=AE869B5659B547384F96E610B9221E33?sequence=2>

Mora, C. (2012). *Gestión del Talento Humano desde una nueva perspectiva*. Mexico: McGraw-Hill.

Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección del personal*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ruiz, J. (2017). *Diseño de un modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Dspace ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7969/1/82T00801.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

TEMA:	“Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias Aplicado a los Procesos de Selección y Capacitación en Disvalbo Cía. Ltda. Ambato”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de selección y capacitación que maneja la distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.,
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Walter William Valdivieso Bonilla
FECHA DE ENTREVISTA:	2021-02-09

BANCO DE PREGUNTAS:

1. *¿Quién es el responsable del área de Talento Humano y cuáles son sus principales actividades?*
2. *¿La empresa utiliza la Gestión del Talento Humano por Competencias? ¿De ser positiva la respuesta la empresa posee un mapa de competencias y cual es este?*
3. *¿Cómo manejan el levantamiento de perfiles de personal?*
4. *¿Qué tipo de reclutamiento de personal se utiliza actualmente en la empresa?*
5. *¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal de la empresa en la actualidad?*
6. *¿Realiza algún proceso de inducción al personal que ingresa a la empresa?*
7. *¿Aplica algún proceso de capacitación a los trabajadores?*
8. *¿Se maneja bajo incentivos no económicos al personal?*
9. *¿Aplica algún tipo de evaluación de las capacidades de personal?*
10. *¿Cree usted que es importante realizar la evaluación del desempeño del personal? ¿Por qué?*
11. *¿Cuáles serían los logros al incluir el sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en la empresa?*

ANEXO B: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA DISVALBO CIA. LTDA.

Pregunta 1: ¿Se siente preparados en el proceso de inducción para cumplir con las funciones encomendadas?

Si	
No	

Pregunta 2: Cuando fue seleccionado para trabajar dentro de la empresa, ¿qué aspectos le dieron a conocer en relación a su puesto de trabajo?

Misión del puesto	
Actividades del puesto	
Competencias del puesto	
Objetivos	
Su jefe inmediato	

Pregunta 3: ¿Se detallaron las competencias del puesto de trabajo a la hora de su contratación?

Si	
No	

Pregunta 4: ¿Cree usted que se realizó un análisis de su perfil para el puesto de trabajo vacante?

Si	
No	

Pregunta 5: ¿Considera usted que la empresa promueve el desarrollo de competencias y mejora continua?

Si	
No	

Pregunta 6: ¿Conoce con claridad las actividades que debe desarrollar en su área de trabajo?

Si	
No	

Pregunta 7: ¿Se siente conforme con el puesto de trabajo que se le fue asignado?

Si	
No	

Pregunta 8: ¿Es tomado en cuenta en los éxitos y fracasos de la empresa?

Si	
No	

Pregunta 9: ¿La empresa efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Nunca	

Pregunta 10: Señale cinco competencias que usted practica en el desarrollo de las funciones en su puesto de trabajo.

Adaptabilidad	
Autoridad	
Humanismo	
Iniciativa	
Innovación	
Independencia	
Seguridad	
Perseverancia	
Flexibilidad	
Vocación	

Pregunta 11: ¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Nunca	

Pregunta 12: ¿Anteriormente se ha realizado un proceso de evaluación al personal en base a sus competencias

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Nunca	

ANEXO C: EVALUACIÓN AL PERSONAL EMPLEADO - EMPLEADOR

EVALUACIÓN AL PERSONAL

Nombre y apellido:

Puesto de trabajo:

Tiempo laborando en la empresa:

Jefe inmediato:

Califique su trabajo, considerando que existen cinco parámetros

Tendrá una nota de:

10 – 9 Excelente Si se cumplen con el parámetro de manera adecuada, se han presentado errores mínimos resueltos de manera inmediata.

8 – 7 Muy bueno. Se han reportado errores que pueden ser resueltos.

6 – 5 Bueno. Se han dado aspectos que han afectado el desempeño de los compañeros del área de trabajo.

4 – 3 Regular. No se cumple con las actividades definidas en el tiempo previsto se presenta desinterés por parte del empleado.

2 – 1 Malo No cumple con su trabajo, afecta al desempeño de sus compañeros y generan caos laboral.

Tipo	Competencias	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
		10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1
Funciones	Responsabilidad					
	Planificación de trabajo					
	Cumplimiento de las tareas					
	Documentación de evidencia					
	Conocimiento del cargo					
	Informes de sus dependencias					
	Grado de conocimiento					
	Solución de conflictos					
	Delegación de trabajo					
Calidad del	Orden en el trabajo					
	Cumplimiento de los objetivos					

	Iniciativa en el trabajo					
	Liderazgo en su área de trabajo					
	Capacidad de trabajar bajo presión					
	Adaptabilidad al cambio					
<i>Aspectos personales</i>	Cumplimiento de horarios de trabajo					
	Cooperación					
	Atención al cliente					
	Motivación					
	Cuidado apariencia personal					

ANEXO D: EVALUACIÓN DEL OBSERVADOR

EVALUACIÓN AL PERSONAL

Nombre y apellido:

Puesto de trabajo:

Tiempo laborando en la empresa:

Jefe inmediato:

Califique su trabajo, considerando que existen cinco parámetros

Tendrá una nota de:

10 – 9 Excelente Si se cumplen con el parámetro de manera adecuada, se han presentado errores mínimos resueltos de manera inmediata.

8 – 7 Muy bueno. Se han reportado errores que pueden ser resueltos.

6 – 5 Bueno. Se han dado aspectos que han afectado el desempeño de los compañeros del área de trabajo.

4 – 3 Regular. No se cumple con las actividades definidas en el tiempo previsto se presenta desinterés por parte del empleado.

2 – 1 Malo No cumple con su trabajo, afecta al desempeño de sus compañeros y generan caos laboral.

Tipo	Competencias	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observación que sustente la calificación
		10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1	
<i>Funciones</i>	Responsabilidad						
	Planificación de trabajo						
	Cumplimiento de las tareas						
	Documentación de evidencia						
	Conocimiento del cargo						
	Informes de sus dependencias						
	Grado de conocimiento						
	Solución de conflictos						
	Delegación de trabajo						
	<i>Calidad</i>	Orden en el trabajo					

	Cumplimiento de los objetivos						
	Iniciativa en el trabajo						
	Liderazgo en su área de trabajo						
	Capacidad de trabajar bajo presión						
	Adaptabilidad al cambio						
<i>Aspectos personales</i>	Cumplimiento de horarios de trabajo						
	Cooperación						
	Atención al cliente						
	Motivación						
	Cuidado apariencia personal						