



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera de Empresas**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU EFECTO  
EN LAS RELACIONES LABORALES DE LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUEBLERÍA  
SANTA ANITA”**

**Autora: Erika Magaly Jácome Bautista**

**Tutor: Ing. Jorge Jordán**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Jorge Jordán V.

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, Marzo del 2015

.....  
Ing. Jorge Jordán V.  
TUTOR

### **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Erika Magaly Jácome Bautista portadora del número de cedula 050362823-2 declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

.....  
Erika Magaly Jácome Bautista.

C.I. 050362823-2

AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo del 2015

f.- .....

Ing. Mg. Catalina Raza

f.- .....

Ing. Mg. William Ortiz

## **DERECHOS DE AUTORA**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la institución.

Cedo los derechos patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....  
Erika Magaly Jácome Bautista.

C.I. 050362823-2

AUTORA

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a la Virgen María por haberme permitido llegar hasta estas instancias, por darme salud y fuerzas para luchar ante todos los obstáculos que se me presentaron durante toda mi carrera estudiantil.*

*A mis queridos padres Joselito Jácome y Guadalupe Bautista por su apoyo incondicional, sus consejos, valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo por su infinito amor.*

*A mi esposo quien estuvo siempre apoyándome y alentándome para continuar en los momentos más difíciles cuando parecía que me iba a rendir. A todos quienes me apoyaron para escribir y culminar esta tesis.*

*Para todos ellos hago esta dedicatoria y desde lo más profundo de mi corazón muchísimas gracias por todo.*

***Erika***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por haberme dado sabiduría para culminar con mis estudios.*

*A la universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.*

*Al Ing. Jorge Jordán por su valioso aporte en el desarrollo de la presente investigación, a los señores docentes por los excelentes conocimientos impartidos.*

*Y mi agradecimiento de manera muy especial al Sr. Marco Salazar Gerente Propietario de mueblería “Santa Anita”, quien supo abrirme las puertas de su empresa y brindarme toda la información para la realización del presente trabajo de investigación.*

***Erika***

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICA:.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACION DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTORA.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE GRAFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION .....	3
CAPITULO I.....	4
1.EL PROBLEMA.....	4
1.1.TEMA.....	4
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis critico .....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación de problema.....	9
1.2.5 Interrogantes .....	9
1.2.6. Delimitación del problema .....	9
1.3.JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4.OBJETIVOS .....	11
1.4.1General.....	11
1.4.2Específicos .....	11
CAPITULO II.....	12
2.MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	15
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	17
2.5 HIPÓTESIS .....	48
2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES .....	48
CAPITULO III.....	49
3.METODOLOGIA .....	49
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1 Investigación De Campo .....	49
3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental .....	50
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.3.1 Descriptiva .....	50
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	52
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	54
3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION .....	54
CAPITULO IV .....	56
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1. ANÁLISIS DE DATOS .....	56
4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	67



CAPITULO V .....	71
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
5.1. CONCLUSIONES .....	71
5.2. RECOMENDACIONES .....	72
CAPÍTULO VI .....	74
6. PROPUESTA.....	74
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	74
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	75
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	75
6.4 OBJETIVOS .....	76
6.4.1 Objetivo General .....	76
6.4.2 Objetivos Específicos.....	76
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	77
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	77
6.7. MODELO OPERATIVO .....	89
6.8 . ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	108
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	108
ANEXO 1 LOCALIZACIÓN .....	115
ANEXO 2 ENCUESTA.....	116
ANEXO 3 FOTOGRAFIAS .....	118
PRODUCTOS DE LA MUEBLERIA SANTA ANITA .....	120
ANEXO 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	121

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Nivel superior de decisiones estratégicas .....	36
TABLA N°2 Nivel medio o funcional de la negociación colectiva y de las políticas de personal.....	36
TABLA N°3 Nivel inferior correspondiente al lugar de trabajo .....	36
TABLA N°4 Población de la Muebleria Santa Anita .....	51
Tabla N° 5 Operacionalización de la variable Independiente: Gestión de Talento Humano.....	52
Tabla N° 6 Operacionalización de la variable Dependiente: Relaciones Laborales .....	53
Tabla N° 7 Plan de Recoleccion de Información.....	54
Tabla N°8 Tecnicas e Instrumentos .....	54
CAPITULO IV .....	56
Tabla N° 9.....	57
Tabla N°10.....	58
Tabla N° 11.....	59
Tabla N° 12.....	60
Tabla N° 13.....	61
Tabla N° 14.....	62
Tabla N° 15.....	63
Tabla N° 16.....	64
Tabla N° 17.....	65
Tabla N° 18.....	66
Tabla N° 19 DE FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	68
Tabla N° 20 CÁLCULO DE LA FRECUENCIA ESPERADA .....	68
TABLA No. 21 CALCULO DEL JI CUADRADO .....	69
Tabla N° 22 Código de Trabajo .....	89
Tabla N° 23 Ley del IESS.....	92
Tabla N° 24 Seguridad y salud de los trabajadores .....	93
Tabla N°25 Modelo de Cronograma de Reuniones para el personal operativo con el Jefe de Recursos Humanos .....	95
Tabla N°26 Descripción del puesto de Operario preparador de madera. ....	96
Tabla N°27 Descripción del puesto de Maestro carpintero .....	97
Tabla N°28 Descripción del puesto de Lijador de madera .....	98
Tabla N°29 Descripción del puesto de Lacador .....	99
Tabla N° 30 Competencias requeridas para el puesto de Operario Preparador de la madera .....	100
Tabla N° 31 Competencias requeridas para el puesto del Maestro Carpintero .....	101
Tabla N° 32 Competencias requeridas para el puesto del Operario Lijador .....	101
Tabla N° 33 Competencias requeridas para el puesto del Operario Lacador .....	102
Tabla N° 34 Modelo del Perfil de Competencia para Preparador de madera.....	103
Tabla N°35 Modelo del Perfil de Competencia para Maestro carpintero .....	104
Tabla N° 36 Modelo del Perfil de Competencia para el Operario Lijador.....	105
Tabla N° 37 Modelo del Perfil de Competencia para el Operario Lacador .....	106
Tabla N° 38 PLAN DE ACCION .....	107
Tabla N° 39 Presupuesto.....	108
Tabla N° 40 Prevision de la Evaluacion .....	108

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1 Arbol del Problema.....	8
Gráfico No. 2 Súpraordenación y Subordinación de la Variable Independiente.....	17
Gráfico No. 3 Súpraordenación y Subordinación de la Variable Dependiente.....	18
Grafico No. 4 .....	57
Grafico No. 5 .....	58
Garfico No. 6 .....	59
Grafico No. 7 .....	60
Grafico No. 8 .....	61
Grafico No. 9 .....	62
Grafico No. 10 .....	63
Grafico No. 11 .....	64
Grafico No. 12 .....	65
Grafico No. 13 .....	66
Gráfico N° 14 Chi Cuadrado.....	70
Gráfico N 15 Componentes de las Competencias .....	83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa “Mueblería Santa Anita” se ha dedicado a la fabricación y comercialización de muebles en madera de diferentes modelos para casas y oficinas durante 10 años, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable realizar cambios efectivos dentro de la Gestión del Talento Humano de la empresa, para mejorar de una manera exitosa y ser competitivos dentro del mercado de muebles.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de puestos de trabajo de los operarios de Mueblería Santa Anita, con el fin de establecer un Modelo de Gestión por Competencias que permitan mejorar las relaciones Laborales existentes, así como también contar con un personal operativo competitivo.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada al personal operativo de la empresa indican que es importante corregir aspectos en las Relaciones Laborales existentes entre el Jefe de Recursos Humanos y el personal operativo, ya que existe inconformidad en la mayoría de operarios.

Así la propuesta resultante de la investigación me dirigió para identificar y diseñar un Modelo de Gestión por Competencias dirigido al personal operativo de la empresa, por lo cual el modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

### **PALABRAS CLAVES**

Talento Humano

Competencias

Relaciones Laborales

Modelo de Gestión

## ABSTRACT

The company "Mueblería Santa Anita" is dedicated to the manufacture and marketing of furniture in different models for homes and offices for 10 years, currently is in the growth stage, therefore it is essential to make effective changes within the Human Resource Management Company, to improve in a successful manner and be competitive in the market for furniture.

It is for this reason that this research has focused on an analysis of jobs operatives Mueblería Santa Anita, in order to establish a Competence Management Model to improve existing Labor relations and also have a personal competitive operator.

The data collected from field research applied to the operating personnel of the company said it is important to correct issues such as labor relations existing between the Head of Human Resources and operating personnel, as there is disagreement in most operators.

So the proposal resulting from me turn my research to identify and design a Competence Management Model aimed at operating personnel of the company, so the model to develop baby be flexible and adaptable, so as to be able to describe observable behaviors as well as being concise, reliable and valid for predicting success in the workplace.

### **KEY WORDS**

Human Talent

Competitions

Industrial Relations

Management Model

## **INTRODUCCION**

El crecimiento y desarrollo del potencial de los recursos humanos, es considerarlo como el principal activo y ente estratégico de una organización, en tal virtud se hace necesario el diseño del modelo de Gestión por Competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito.

Este trabajo de investigación se desarrolla con el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y el diagnóstico.

Luego se procedió a definir el marco teórico para sustentar esta investigación en textos relacionados con el tema a tratar.

La información obtenida y la aplicación de una encuesta durante el transcurso de la investigación, permitió identificar los problemas actuales que se presentan.

Luego se procedió a redactar las conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos de la investigación y los resultados de las encuestas.

Finalmente se plantea la propuesta para dar solución a la problemática encontrada en la empresa Mueblería Santa Anita, en este caso es un Modelo de Gestión por Competencias donde se establece la estructura y fases a seguir.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1.TEMA**

Gestión del Talento Humano y su efecto en las Relaciones Laborales de los empleados de la empresa Mueblería SANTA ANITA.

#### **1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1Contextualización**

La globalización en la cual estamos inmersos a puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial por lo que en países en vías de desarrollo como en el nuestro, está siendo muy importante el impulsar una nueva óptica sobre la Gestión de Talento Humano que se tiene en las diferentes empresas del Ecuador, entiendo así, que gran parte del valor de una empresa lo tiene el departamento de Talento Humano, tanto así que algunos gerentes lo llaman la nueva riqueza de las empresas.

Según la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE las tendencias globales de RR HH para el período 2012-2014 se enfocan en el gerenciamiento de talentos, mejorar e impulsar el desarrollo de liderazgo y planificación estratégica de la fuerza laboral, debido a que al realizar estudios, encuestas e investigaciones se develó que la principal frustración dentro de las empresas ecuatorianas es la “Falta de alineación entre Jefe -colaborador-empresa”.

Dentro del sector industrial de Cotopaxi la industria de muebles constituye el segundo lugar más importante de la industria maderera secundaria del Ecuador, incluyendo talleres y fábricas de dimensiones pequeñas, por lo que se considera momento propicio para empezar a buscar un mayor crecimiento, siendo eficientes, eficaces, efectivos y competitivas, tomando en cuenta que el factor primordial para llevar a cabo las actividades de una organización se realizan gracias al desempeño laboral de sus empleados para lo cual es importante el desarrollo óptimo de la Gestión de Talento Humano dentro de las empresas.

La Mueblería Santa Anita, tiene una capacidad productiva y ventas mensuales de 8 juegos de sala, 7 juegos de dormitorios, 10 juegos de comedor, 6 muebles para televisión y 6 aparadores, cuenta con 50 operarios en los que se presenta un mal funcionamiento en la Gestión de Talento Humano por lo que la empresa Mueblería Santa Anita no se encuentra satisfecha. La nueva cultura organizacional para esta empresa implica que las personas dejan de ser simples Recursos Humanos para ser considerados los nuevos socios de la organización por su inteligencia, habilidades y destrezas, al no ser considerado de manera adecuada el Talento Humano no se podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, es decir no se podrá definir dónde está la empresa, con qué cuenta, o hacia dónde va por lo cual se les debe poner mayor énfasis a los trabajadores que constituyen una de las fuentes primordiales de la empresa.

### **1.2.2 Análisis crítico**



En la Mueblería Santa Anita los operarios tienen inconvenientes al momento de ejecutar sus funciones y tareas, esto se da por los escasos conocimientos en la administración de Talento Humano por parte de la gerencia llegando inclusive a contratar una compañía externa para administrar al personal, misma que no brinda apoyo y confianza al grupo de trabajo.

De igual forma el proceso de reclutamiento y selección es ineficaz, por la deficiente valoración de las habilidades, conocimientos y destrezas de los operarios al momento de la contratación, perdiendo tiempo y dinero en el proceso para que al cabo de poco tiempo la empresa tenga que volver a contratar.

Adicionalmente existen falencias en la comunicación y coordinación entre el jefe de RRHH y los operarios por el estilo autocrático que se emplea, que en ocasiones al solicitar permisos, vacaciones, autorizaciones no se las trata con diligencia de modo que los empleados se sienten inconformes.

Por último la duplicidad de funciones muestra que existe una excesiva carga de trabajo a un solo empleado, tiene que realizar trabajos extras para cumplir con los pedidos que recepta el jefe de producción.

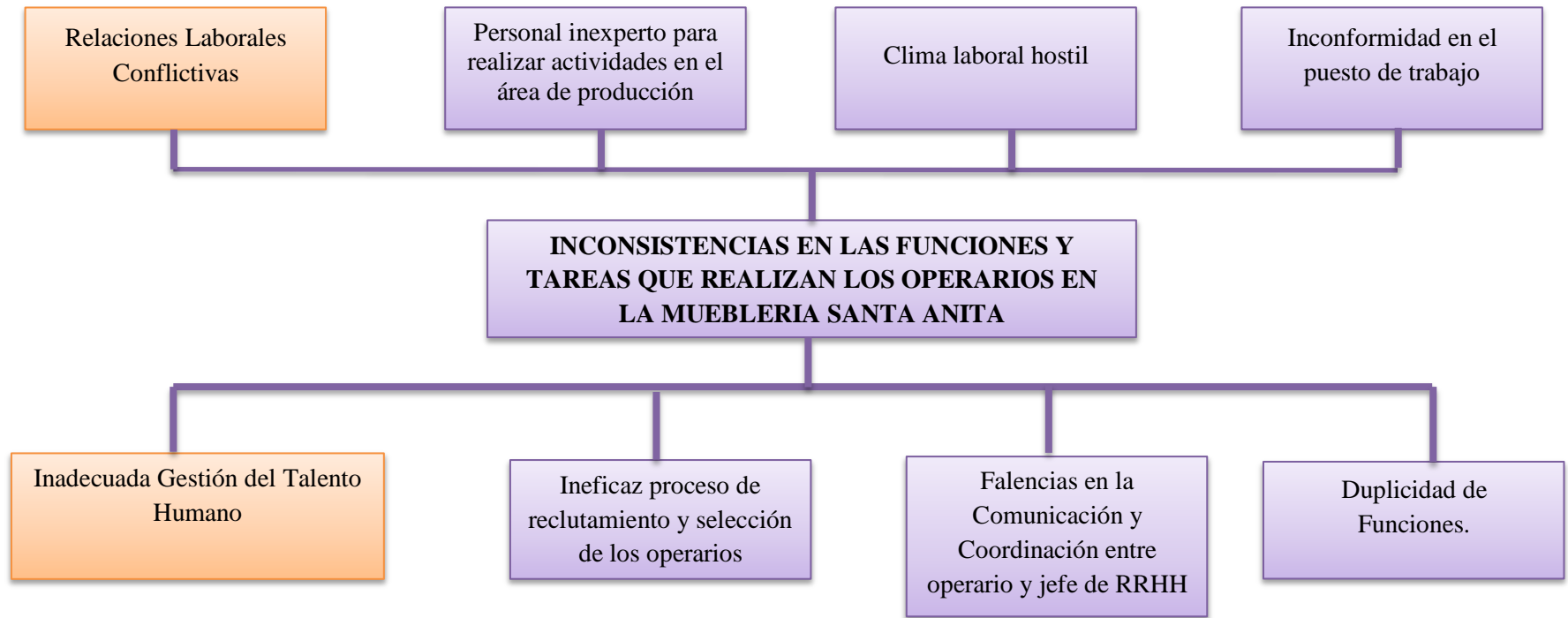
### **1.2.3 Prognosis**

Si Mueblería Santa Anita no toma acciones correctivas que sean desde el cumplimiento legal hasta el compromiso interno con la empresa, pueden incurrir falencias graves que no se las podrían solucionar como la renuncia de los operarios de manera colectiva, quedando la empresa a la deriva con riesgo de que se disuelva.

Por la inexperiencia de los operarios en el ciclo productivo podrían surgir demoras en la fabricación de los muebles, incrementado de esta manera los tiempos ociosos y la maquinaria sería subutilizada, obteniendo productos de baja calidad.

Un clima laboral hostil desencadenaría en conflictos entre los operarios, la anarquía se acogería como medio de comportamiento en los diferentes puestos de trabajo, por lo que no se conseguirían las metas de la empresa.

La eficiencia del personal es importante para el desarrollo de las actividades o tareas diarias, si el personal se siente inconforme en el puesto de trabajo, esto arrojaría malos resultados en su trabajo y por ende en el incumpliendo de tareas asignadas.



**Gráfico N° 1 Árbol del Problema**  
**Fuente: Mueblería Santa Anita**  
**Elaborado por: Erika Jácome (2014)**

#### **1.2.4 Formulación de problema**

¿Cómo afecta el inadecuado funcionamiento de la Gestión del Talento Humano en las relaciones laborales de los empleados de la empresa Mueblería Santa Anita?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cómo se desarrolla la Gestión del Talento Humano al interior de la empresa mueblería Santa Anita?

¿Qué inconvenientes existen en las relaciones laborales de los empleados en la mueblería Santa Anita?

¿Un modelo de gestión por competencias mejorará las relaciones laborales de los empleados en la empresa?

#### **1.2.6. Delimitación del problema**

##### **Límite de contenido:**

Campo: Administración

Área: Gestión de Talento Humano

Aspecto: Relaciones Laborales

##### **Límite espacial:**

Mueblería Santa Anita ubicada en la provincia de COTOPAXI Cantón Salcedo.

##### **Límite temporal:**

Junio 2014 - Marzo 2015

### **1.3.JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la Gestión del Talento Humano está orientada, a producir satisfacción en la gente, En la actualidad las empresas buscan personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, para mantenerse competitivas.

Las empresas por su parte, desde hace algún tiempo, han venido reduciendo sus estructuras, de grandes e inmensas empresas, complejas, jerarquizadas, pasaron a ser dinámicas en su estructura, el ejemplo japonés, ha estado presente en los finales del siglo, donde empresas más pequeñas generan más empleo, innovan más y se encuentran al tanto de los avances tecnológicos.

Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello hay que ser competitivo por lo cual se debe contar con un jefe de recursos humanos que ejerza liderazgo que ejecute acciones en el personal para trabajar con eficiencia y eficacia y así cumplir con las metas empresariales.

Es de interés del gerente y los empleados solucionar la Gestión del Talento Humano, para mejorar las relaciones laborales y por ende obtener una mayor productividad.

La utilidad del presente estudio de investigación va orientada a poner en conocimiento del gerente y empleados de la empresa sobre un modelo de gestión por competencias, los procesos y sistemas de recursos humanos requeridos para un desempeño competente del personal.

Los beneficiarios son los clientes internos de “Mueblería Santa Anita”, que a partir de la implementación de un innovador modelo de gestión por competencias, se podrá aprovechar al máximo las destrezas, aptitudes, conocimientos y expectativas de cada uno de los empleados, obteniendo picos de rendimiento altos y por consiguiente cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

El impacto que se desea obtener es en la organización del personal de tal manera que las funciones, tareas sean desarrolladas correctamente para satisfacer las necesidades de los empleados.

## **1.4.OBJETIVOS**

### **1.4.1General**

- Investigar cómo afecta el inadecuado funcionamiento de la Gestión del Talento Humano en las relaciones laborales de los empleados en la Mueblería Santa Anita

### **1.4.2Específicos**

- Analizar la Gestión del Talento Humano con fin de detectar puntos críticos existentes.
- Identificar los inconvenientes en las relaciones laborales de los empleados en la empresa mueblería Santa Anita.
- Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar las relaciones laborales de los empleados en la empresa mueblería Santa Anita.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

(Quintana, 2001, pág. 13;61) Como antecedentes investigativos se toma como referencia las siguientes tesis revisadas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA que a continuación se detalla:

##### **Objetivos**

Identificar la situación actual del rendimiento productivo de los trabajadores, mediante la participación de una comisión para el control interno, que permita identificar los aciertos y falencias en la Gestión de Talento Humano de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

Diagnosticar las causas que originan el bajo rendimiento productivo, mediante la aplicación de un proceso investigativo, para determinar las principales necesidades laborales de la empresa.

Analizar la evolución de la Gestión del Talento Humano en la empresa, mediante la aplicación de encuestas, para contribuir con el propósito de potenciar el rendimiento productivo de la misma.

Examinar el rendimiento productivo mediante la utilización de información obtenida en entrevistas, que permita identificar las posibles causas de que exista un bajo rendimiento en el departamento de producción.

### **Conclusiones**

Tomando en cuenta que la empresa cuenta con un número considerable de trabajadores es necesaria la participación del departamento encargado de la Gestión del Talento Humano, la misma que ayude a alcanzar el correcto rendimiento productivo de la empresa.

(Pilatagsi, 2012, pág. 8;84)

### **Objetivos**

Evaluar la gestión del talento humano y la productividad de la empresa de AGUA BASCÚN, con la finalidad de optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.

Evaluar la gestión del talento humano, a través de flujo gramas de cada uno de los procesos coparticipes a este, con la finalidad de rediseñar los mismos.

Evaluar la productividad de la empresa BASCÚN, a través de indicadores de productividad que permita conocer la eficiencia de las operaciones y a su vez determinar soluciones viables.

Proponer un sistema de Gestión de Talento Humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia en la organización.



## **Conclusiones**

La productividad de la empresa no va acorde con las metas y objetivos planteados, debido al deficiente talento humano y al incumplimiento de tareas asignadas al personal.

(Franco, 2011, pág. 9;71)

## **Objetivos**

Gestionar el Talento Humano para mejorar la Productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

Diagnosticar la situación y el manejo de la Gestión del Talento Humano, para conocer las dificultades por las que enfrenta la empresa.

Analizar las exigencias y expectativas del Talento Humano, aplicando una investigación de campo, con el propósito de incrementar la productividad en Carrocerías Vargas.

Diseñar un modelo de gestión para aplicar al Talento Humano de la empresa en valores y formación técnica, para obtener una mayor competitividad en el mercado de carrocerías metálicas.

## **Conclusiones**

La administración de recursos humanos no posee suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la siguiente investigación se utilizará el paradigma crítico- propositivo por las siguientes razones:

Constantemente las empresas se enfrentan a nuevos retos empresariales, esto hace que la Mueblería Santa Anita busque nuevas alternativas de soluciones a la Gestión de Talento Humano que no cumple con las expectativas deseadas, impidiendo de esta forma reforzar y fomentar el desarrollo del recurso humano de una forma eficaz en la empresa ya que hasta hoy ha ido ocasionando una serie de dificultades en las relaciones laborales de los trabajadores.

Al plantear un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias delimitando deberes, funciones, responsabilidades y poniendo en práctica los valores que exista en la empresa los cuales constituyen un pilar fundamental se ayudara a mejorar las relaciones laborales.

Además la finalidad de la investigación propuesta es la comprensión del fenómeno, identificando las potencialidades de cambio luego de haber detectado la opinión de los involucrados a través de una investigación cualitativa.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Constitución de la República del Ecuador, Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección octava, Trabajo y seguridad social, Arts., 33, 34:

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

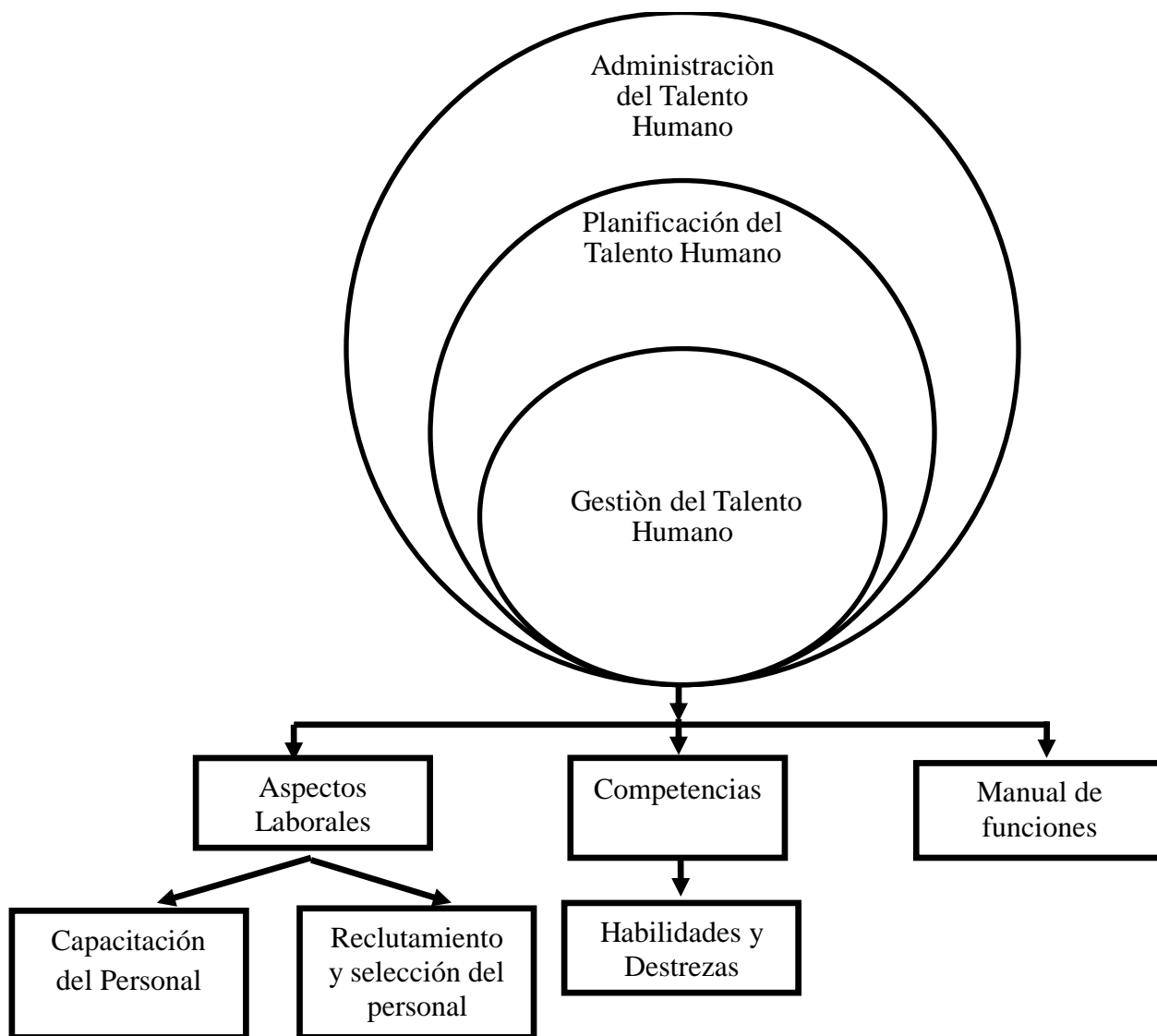
**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

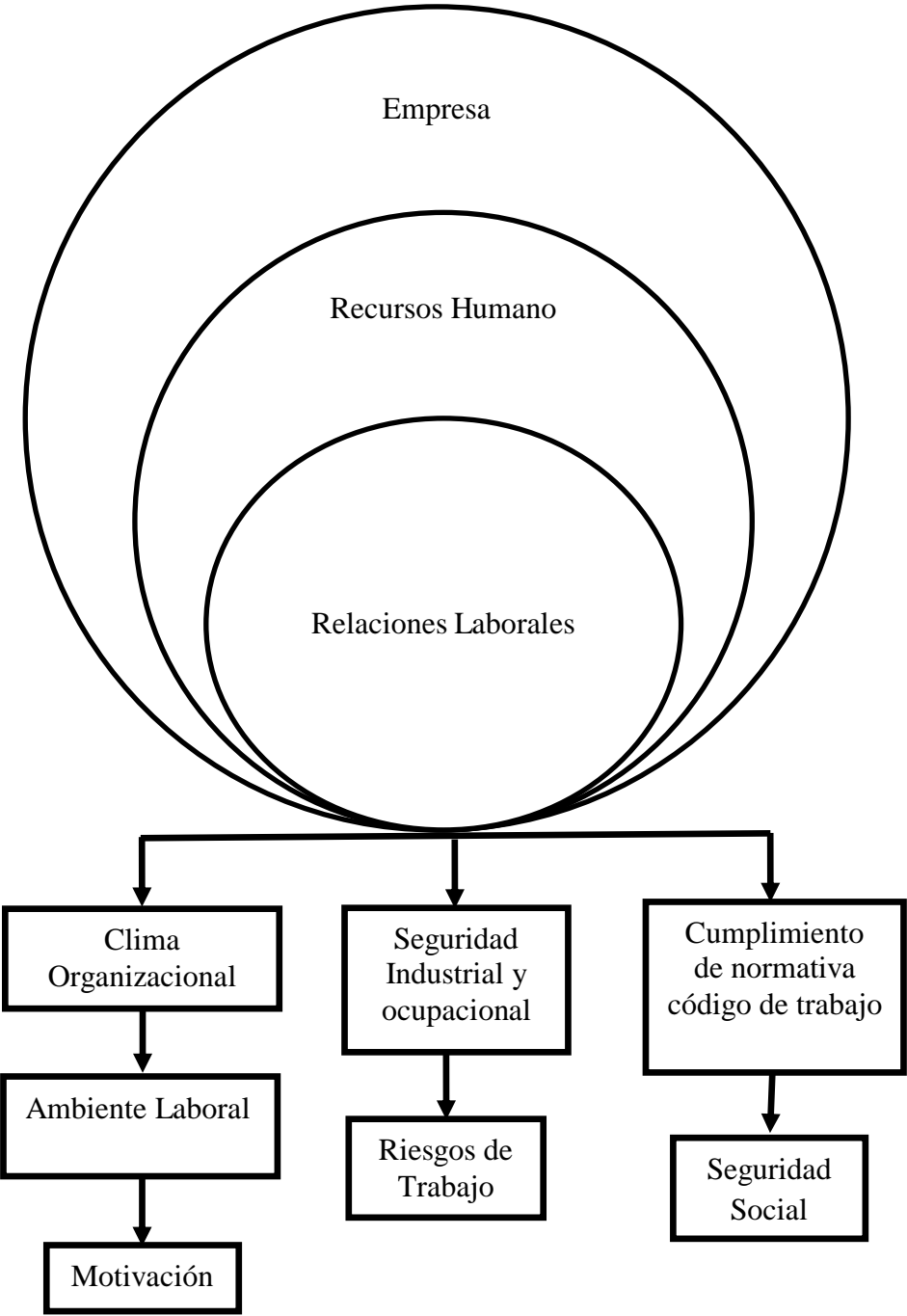
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico No. 2 Supra ordenación y Subordinación de la Variable Independiente



Elaborado por: Erika Jácome (2014)

**Gráfico No. 3 Supra ordenación y Subordinación de la Variable Dependiente**



**Elaborado por: Erika Jácome**

### **2.4.1. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**

(Arias, 1991, pág. 45) Es la parte de la administración de empresas que trata de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo del Talento Humano a fin de que puedan desarrollar todo su potencial.

(Ibañez, 2005, pág. 47) La administración de Talento Humano (personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conversación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) Expone que: “Cuando se habla de Administración de Talento Humano, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”. La administración de Talento Humano busca construir y mantener un entorno de excelencia para habilitar mejor a la fuerza del trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

El Director de Administración del Talento Humano ejercerá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades del macro-proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral;
- Definir con su personal las políticas de operación y de estrategia que den la directriz pertinente a cada proceso de acuerdo a su competencia;
- Dirigir la elaboración de un plan estratégico de la Dirección y los Planes Operativos de los procesos del macro-proceso de Gestión del Talento

Humano y Seguridad Integral, el Plan Técnico de aplicación y los Indicadores de Gestión de los procesos ;

- Administrar con su personal el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano y Sistema Integral de Gestión de la Calidad y coordinar con los Sistemas de Planificación Institucional, de Contratación Pública, de Gestión de Bienes y Servicios y de Gestión Financiera en las interacciones y traspaso de insumos o productos para cumplir con los requerimientos de entrega oportuna de bienes y servicio en los procesos;
- Liderar y responsabilizarse con su personal de Gestión del Talento Humano Seguridad Integral;
- Analizar y dar el visto bueno de los informes de selección del personal, de su formación y capacitación y de los movimientos administrativos que se generen dentro de la institución;
- Organizar, dirigir y aplicar el Sistema de Seguridad Integral donde se contemplen la Seguridad Laboral, la Salud Ocupacional y la Gestión Ambiental conforme a las normativas vigentes del Sector Público y de las normas ISO;
- Controlar la aplicación de las directrices de la Gestión del Talento Humano y de la Seguridad Integral institucional coordinadamente con los procesos habilitantes de apoyo;
- Analizar y aprobar los productos, servicios e informes de gestión presentados por los procesos del macro-proceso de Gestión de Talento Humano y Seguridad Integral;
- Asesorar, en el ámbito de su competencia, en la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva, Coordinación General Técnica y demás Direcciones de la institución;
- Evaluar el desenvolvimiento y grado de avance que experimentan los trabajos que se ejecutan en los diferentes equipos y grupos de trabajo que conforman su Dirección e informar por escrito al Director Ejecutivo sobre el estado actual de dichos trabajos, con especial énfasis en la calidad y oportunidad del cumplimiento de las fases constitutivas

de los mismos. La periodicidad de los informes no será superior al trimestre; y

- Las demás que determinen las leyes, reglamentos, derechos y demás normas conexas.

#### **2.4.2. PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO**

(Janiarely, 2007, pág. 21.) Planificación del Talento Humano es la manera en como la Gestión del Talento Humano puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Según (Werther & Davis, 1900, pág. 46) la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

(Raymond, Hollenbewck, Barry, & Wright, 2006, págs. 318,319) Sostienen que la planificación de recursos humanos, como guía general de la política social de la firma que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.

Similar es la concepción que exponen (Carrel, Elbert, & Hatfield, 1995, págs. 289,290) cuando señalan que a partir del desarrollo de previsiones de oferta y demanda de personal, los especialistas de recursos humanos pueden desarrollar programas de formación, incentivos para la desconstratación, planificar la gestión de la sucesión y otras técnicas que ayudan a esfuerzos futuros de reclutamiento.



Finalmente, (Luis, 1994, págs. 70,71) afirma que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.

### **2.4.3. GESTION DEL TALENTO HUMANO**

(Chiavenato, 2009, pág. 6) La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, en el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La Gestión del Talento Humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales.

Es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos.

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

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual, además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas, herramientas y conceptos de administración de personal para incrementar la productividad y el desempeño, la dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la relación de estos y de las organizaciones.

### **2.4.3.1 ASPECTOS LABORALES**

#### **2.4.3.1.1 CAPACITACION DEL PERSONAL**

Según (Asodefensa, 2010) “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

(Gómez, 2007, pág. 73) La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

Pasos de la capacitación:

1. Evaluación de necesidades
2. Objetivos
3. Diseño
4. Evaluación del proceso de capacitación.

### **Tipos de capacitación**

- a. Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación de la misma empresa.
- b. Capacitación pres- ingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- c. Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización el más rápido posible.
- d. Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.
- e. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal a las tareas que realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- f. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades, destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- g. Capacitación específica y humana. Consisten en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- h. Desarrollo. Este comprende la formulación integral del individuo específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. Educación formal para adultos, son las acciones realizadas por la organización para apoyar a la persona en su desarrollo, accidentes en el trabajo, el marco de la educación.
- i. Integración de la personalidad. Lo conforman los eventos realizados para desarrollar y mejorar las actitudes, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.
- j. Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin que se integren al grupo de trabajo, así como el que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.) (Rodríguez, 2007, pág. 255)

#### **2.4.3.1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

(Chiavenato, 2002, pág. 95)Indica que el reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.”

Para (Simon & Jacson, 2007, pág. 109)“El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.”

### **Tipos de Reclutamiento**

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

Reclutamiento Interno (Chiavenato, 2002, pág. 95) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas.”

Reclutamiento externo (Chiavenato, 2002, pág. 95)) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenar con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización.

## **Selección de Personal**

La selección de personal es el proceso donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

Referente al tema el autor (Chiavenato, 2002, pág. 111) establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

## **Instrumentos de Selección**

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento. Entre las técnicas de selección tenemos:

### **Entrevista de Selección**

Para los autores (Alarcon & Chelech, 2002, pág. 40) consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le plantee en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.).”

A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realizar a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos y expresión corporal.

## **Pruebas Escritas**

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato, entre los tipos de pruebas escritas tenemos:

- Pruebas de Conocimiento o Capacidades (Chiavenato, 2007, pág. 182) considera que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.”

Las pruebas de conocimiento permiten saber las nociones que tiene el candidato, la capacidad general de aprender y resolver problemas. Mide el grado de capacidad y habilidades que tiene para realizar ciertas tareas y el manejo de los materiales que va a utilizar a la vez que nos permiten comprobar su desempeño.

## **Prueba de Personalidad**

Los autores (Alarcon & Chelech, 2002, pág. 43) consideran que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.”

Las pruebas de personalidad nos permiten conocer los rasgos y el carácter existente en la persona, conociendo su estabilidad emocional, seguridad en si mismo, sociabilidad, y conocer si la persona es introvertida o extrovertida.

### **2.4.3.2 COMPETENCIAS**

(Fernandez, 2003, pág. 33) Cuando decimos que alguien es competente solemos referirnos a una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente.

(Moguel, 2011, pág. 33) Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral”, que permitan llegar a un desarrollo del personal en todas sus áreas.

(Hooghiemstra, 1996, pág. 13) Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia hay de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes.

(Reyes, 2014, pág. 23) Es el conjunto de características personales (valores, habilidades, destrezas y conocimientos) que permiten la realización exitosa de actividades laborales claves en el más alto nivel de rendimiento.

(Moguel, 2011, pág. 35) Se entiende por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.

Desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana”.

#### **2.4.3.2.1 HABILIDADES Y DESTREZAS**

(ABC, 2014, pág. 1) La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.



Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

(ABC, 2014, pág. 2) La destreza es el arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.

La principal misión de las destrezas es lograr el mejoramiento de las cualidades físicas del sujeto, tales como la resistencia, la fuerza, la velocidad, la flexibilidad y elasticidad, equilibrio y agilidad.

(Diaz, 1999, pág. 56) Las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

Estas habilidades tienen una estructura jerárquica: de simples conductas derivan a estructuras motrices cada vez más complejas y articuladas. Se puede afirmar como principio didáctico que cuanto más grande y rico es el repertorio de habilidades motrices básicas, más diferenciadas están las habilidades específicas que se pueden desarrollar después correctamente.

#### **2.4.3.3 MANUAL DE FUNCIONES**

(Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0; 2015) Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo la gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento

general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, las metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa o institución funcionar de forma diferencial, los manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforma, así como funciones , responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa, este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Que aspectos se debe tener en cuenta para desarrollar un manual de funciones para una empresa o que pasos se deben seguir para desarrollarlo. La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada o anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

1. Definir la estructura y organización de la empresa.
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
4. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. Establecer relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

#### **2.4.3.3.1 FUNCIONES**

Para (Robbins & Coulter, 2009, pág. 55) Las funciones del personal son aquellas que incluyen en el desarrollo de actividades concretas que deben cumplir las personas en su lugar o área de trabajo.

Es la especificación de tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

#### **2.4.3.3.2 PUESTOS Y TAREAS**

(Mondy & Noe, 2005, pág. 67) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos.

#### **2.4.4. EMPRESA**

(Diez de Castro & Garcia del Junco, 2001, pág. 3) Empresa es una estructura social creada por los individuos para organizar y realizar actividades de una forma conjunta, consiguiendo la colaboración de los individuos persiguiendo objetivos específicos.

(Diccionario web definicion, 2015) Una empresa es una unidad económico-social, integrada, por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen el objeto de

obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como los agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industrias y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Es indispensable para el éxito de una empresa, que exista unas excelentes relaciones laborales entre todos los miembros de la misma. Ello favorecerá la implicación y el interés en el trabajo y en la consecución de los objetivos previsto por la Empresa, es importante para la organización tener a todos sus empleados motivados.

La rentabilidad será mayor si se les favorece con todos los medios y facilidades para que la persona realice su trabajo en condiciones justas y satisfactoriamente humanas, cuando los empleados se sienten a gusto en su entorno de trabajo dan lo mejor de sí mismos. Su rendimiento es mayor y los beneficios de la Empresa aumentan.

#### **2.4.5. RECURSOS HUMANOS**

(Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0; , 2015) Se denomina Recurso Humano (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las pueden desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo

que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar el éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

(Alles, 2005, pág. 23) Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión de personal durante la permanencia en la empresa.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que puedan tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

#### **2.4.6 RELACIONES LABORALES**

(Ibañez, 2005, pág. 502) En primer lugar enseña humildad,. el empresario ha comprendido que depende de ser más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

(Chiavenato, 2009, pág. 6) Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y

necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

### **Niveles de relaciones laborales**

Desde la teoría institucionalista, también se ha criticado la excesiva atención que se ha prestado en la literatura a la negociación colectiva. Ello ha permitido olvidar los otros planos de las relaciones laborales. Particularmente, la escuela de gestión de recursos ha pasado por alto los aspectos institucionales. Desde la obra pionera de J.R. Commons y Perlman, la teoría de las relaciones laborales. Ha enfatizado la importancia de la estructura institucional en la que se desarrollan las relaciones entre los trabajadores y empresarios. Un argumento importante (subrayado por Commons y Veblen) es que “las estructuras institucionales, las leyes, las tradiciones y las costumbres ejercen una presión independiente sobre las condiciones de elección y actuación de los actores y de los individuos”. Este efecto independiente de las mencionadas estructuras institucionales también se ejerce sobre:

El mercado, de modo que también condiciona las posibilidades de actuación de las fuerzas del mercado. Estas observaciones del papel que juegan las instituciones sociales condicionando los resultados de la interacción entre trabajadores y empresarios constituyen un hecho diferencial respecto a la teoría económica neoclásica. Sin embargo, otros autores, como Olson, han interpretado el papel de las instituciones como obstáculo burocrático y reglamentista que condiciona la elección estratégica de los actores.

(Kochan, Katz, & McKersie, 2003, pág. 40) Nos ofrece un escenario más amplio para situar las relaciones laborales más allá del puesto de trabajo y de la negociación colectiva. Las actividades de los empresarios, trabajadores y de sus representantes, así como de las organizaciones gubernamentales se desarrollan en tres niveles:

- a. Nivel superior de decisiones estratégicas. Formulación de políticas y estrategias a largo plazo;

**TABLA N° 1**

<b>Empresarios</b>	<b>Sindicatos</b>	<b>Gobierno</b>
* Estrategias de la empresas	*Estrategias políticas	*Políticas Sociales
* Estrategias de inversión	*Estrategias de representación	*Macroeconómicas
*Estrategias de Recursos Humanos	*Estrategias de organización	*Políticas existentes

**Fuente:** Kochan, Katz, McKersie (1993, pág.40)

- b. Nivel medio o funcional de la negociación colectiva y de las políticas del personal.

**TABLA N°2**

<b>Empresarios</b>	<b>Sindicatos</b>	<b>Gobierno</b>
*Política del personal	*Estrategias de negociación colectiva.	*Administración y derecho laboral

**Fuente:** Kochan, Katz, McKersie (1993, pág.40)

- c. Nivel inferior correspondiente al lugar de trabajo, a la práctica de las políticas que a su vez inciden en los representantes sindicales, mandos intermedios y propios de los trabajadores.

**TABLA N°3**

<b>Empresarios</b>	<b>Sindicatos</b>	<b>Gobierno</b>
*Estilo de supervisión	*Administración de los contratos	*Normas laborales
*Participación de los trabajadores.	*Participación de los trabajadores	*Participación de los trabajadores
*Diseño de puestos de trabajo y organización laboral	*Diseño de los puestos de trabajo	*Derechos individuales

**Fuente:** Kochan, Katz, McKersie (1993, pág.40)

En este nivel es donde se sitúa la práctica tradicional de las relaciones laborales, la negociación colectiva y la formulación de las políticas de personal. El nivel intermedio ha concentrado las energías de los actores sociales a través de la negociación colectiva y la gestión de recursos humanos. Así mismo, buena parte de la legislación laboral se ha referido a este nivel intermedio.

En el nivel superior la atención ha sido algo menos importante en el área anglosajona y más notoria en los países europeos sistema de negociación nacional tripartitos entre representantes del gobierno, sindicatos, y empresarios. En este nivel se concentra las decisiones estratégicas de largo alcance que afectan a la orientación de la política económica y de empleo, pero también al proceso de elaboración y decisión de propuestas de leyes que después delimitan los márgenes de actuación en el nivel intermedio.

#### **2.4.7.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Gilmer, 2000, págs. 181,182) Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

##### **2.4.7.1.1 AMBIENTE LABORAL**

( Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH , 2015) El ambiente laboral conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.



Medio ambiente interno (clima laboral): Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Medio ambiente externo macro: Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también pueden encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.

Medio ambiente externo micro: Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

#### **2.4.7.5 MOTIVACION**

(Dessler, 1979, pág. 202) La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades.

(Beas, 1993, pág. 211) Es importante motivar a los componentes de la empresa, en forma adecuada con el fin de que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planificación. No hay duda de que la remuneración en dinero o en especie, constituye una motivación importante, si bien aquella importancia se encontrara relacionada, íntimamente, con el nivel salarial del empleado.

(Pelayo, pág. 85) Define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

La motivación son efectos de conducta de estados internos o externos que mueven a la persona hacia metas o fines determinados, estimulan la actitud, el énfasis que se descubre en una persona en busca de un objetivo que satisfaga una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra una acción y llegue a concluir así una meta.

La motivación es utilizada en diferentes perspectivas, en el ámbito laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los trabajadores, ya que permite la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades en mejor manera, además que las hagan con gusto, por ello es de gran necesidad pensar en qué pueden hacer las empresas para estimular a los empleados para que puedan dar lo mejor de ellos, de forma que favorezcan tanto los intereses de las empresas como los propios suyos.

### **Fuentes de la motivación**

(Romero & Jaramillo, 2010, pág. 26) Manifiesta: `` Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active``.

La motivación se origina en la mente de cada individuo, los pensamientos son una influencia sobre las personas, esta propiedad comunitaria dominadora y atractiva del pensamiento que emitido en intensidad y voluntad persistente, busca realizar un fin que la persona se ha propuesto estimularlos por una energía magnética propia del ser humano.

Motivar al personal que trabaja en una empresa resulta importante para que esta pueda desarrollarse, estimular al trabajador es una tarea que debe ser tomada muy en cuenta y no dejarla al olvido, cambiar la forma de pensamiento de los trabajadores es tarea de la motivación, para que de un estado negativo pase a un estado activo de forma positiva, pues lo que la mente del hombre puede concebir, la mente del hombre lo puede realizar.

Lo que hace que una persona actúe y se comporte de determinada manera, nace de una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, de ahí que los administradores motivan a sus subordinados, para que realicen sus actividades con vigor.

### **Incentivos**

(Monografias.com S.A., 2015) Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de oportunidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para un individuo puede ser útil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. Las recompensas de los empleados.

El pago no es factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, si motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tienen el salario para conservar a los talentos notables. Existen diferentes pagos:

- Pago a destajo
- Plan de pago con base en el mérito
- Pago con base en las aptitudes
- Plan de reparto de utilidades
- Reparto de las mejoras. (Robbins & Coulter, 2009, pág. 232)

## 2.4.7.2 SEGURIDAD INDUSTRIAL Y OCUPACIONAL

(Benavete, 1985, pág. 87) La seguridad industrial se define como un conjunto de normas y procedimientos para crear un ambiente seguro de trabajo, a fin de evitar pérdidas personales y/o materiales

Técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones causantes de accidentes de trabajo, por ende beneficiara siempre a los trabajadores, conforma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican a la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas, se encarga además de prevenir los accidentes de trabajo, haciendo de las actividades laborales tareas y cómodas para quienes la ejecuten.

La seguridad laboral busca minimizar los accidentes de trabajo, estos se clasifican en:

**Accidente sin ausencia:** después del accidente, el empleado continúa trabajando, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

**Accidentes con ausencia:** es aquel que puede causar.

- a. Incapacidad temporal: Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día del accidente o que se prolongue durante un periodo menor de un año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad.
- b. Incapacidad permanente parcial: Reducción permanente o parcial de la capacidad de trabajo.

La incapacidad permanente parcial generalmente está motivada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo.
- Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo etc.

- c. Incapacidad permanente o parcial. Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo.

#### **2.4.7.2.1 RIESGOS DE TRABAJO**

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

(Cabo, 2014, pág. 1) Cualquier característica del trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

#### **RIESGO LABORAL**

(Cabo, 2014, pág. 2) Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. El riesgo laboral se denominará grave o inminente cuando la posibilidad de que se materialice en un accidente de trabajo es alta y las consecuencias presumiblemente severas o importantes.

#### **FACTOR DE RIESGO**

(Cabo, 2014, pág. 4) Elemento que, estando inevitablemente presente en las condiciones de trabajo, puede desencadenar un menoscabo en el nivel de salud del trabajador.

(Cabo, 2014, pág. 5) Los factores de riesgo tienen una relación o dependencia directa de las condiciones de seguridad. Éstas siempre tendrán su origen en alguno de los cuatro aspectos del trabajo siguientes:

- Local de trabajo (instalaciones eléctricas, de gases, prevención de incendios, ventilación, temperaturas, etc.).

- Organización del trabajo (carga física y/o mental, organización y ordenación del trabajo, monotonía, repetitividad, ausencia de creatividad, aislamiento, participación, etc.).
- Tipo de actividad (equipos de trabajo: ordenadores, máquinas, herramientas, almacenamiento y manipulación de cargas, etc.).
- Materia prima (materiales inflamables, productos químicos peligrosos, etc.).

## **SALUD**

(Cabo, 2014, pág. 5) Estado completo de bienestar físico, psíquico y social, y no sólo ausencia de enfermedad.

## **DAÑOS DERIVADOS DEL TRABAJO**

(Cabo, 2014, pág. 5) Enfermedades, patologías o lesiones producidas con motivo u ocasión del trabajo. Pueden ser:

- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales.
- Otras enfermedades y patologías relacionadas con el trabajo.

### **2.4.7.3 CÓDIGO DE TRABAJO**

#### **Título preliminar disposiciones fundamentales**

Art. 1.-Ambito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

**Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-** Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

**Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.-** Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 47.- De la jornada máxima.-** La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

**Art. 69.- Vacaciones anuales.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período interrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de

cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

**Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables.-** Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

**Art. 79.- Igualdad de remuneración.-** A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

**Art. 83.- Plazo para pagos.-** El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

**Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.-** Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

**Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.-** Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de abril en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y



Oriente. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

**Art. 157.-** Contrato de aprendizaje.- Contrato de aprendizaje es aquel en virtud del cual una persona se compromete a prestar a otra, por tiempo determinado, el que no podrá exceder de un año, sus servicios personales, percibiendo, a cambio, la enseñanza de un arte, oficio, o cualquier forma de trabajo manual y el salario convenido.

**Art. 196.-** Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

**Art. 216.-** Jubilación a cargo de empleadores.- Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.

#### **2.4.7.4 SEGURIDAD SOCIAL**

##### **Afiliación al IESS**

##### **Capítulo Ocho**

##### **DE LA RECAUDACIÓN Y DE LA MORA PATRONAL**

##### **Parágrafo 1 DE LA RECAUDACIÓN**

**Art. 73.-**Inscripción del afiliado y pago de aportes.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley 2006-50, R.O. 317, 20-VII-2006).- El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida, acreditándose el tiempo de servicio de los trabajadores únicamente con la planilla de remisión de aportes, sin perjuicio de la

obligación que tienen de certificar en el carnet de afiliación al IESS, con su firma y sello, la fecha de ingreso y salida del trabajador desde el primer día de inicio de la relación laboral. El incumplimiento de esta obligación será sancionado de conformidad con el Reglamento General de Responsabilidad Patronal. El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho. El IESS está obligado a entregar al afiliado una tarjeta personalizada que acredite su incorporación al Seguro General Obligatorio, dentro del plazo de treinta (30) días posteriores a la inscripción a cargo del empleador o a la fecha de aceptación de la solicitud de afiliación voluntaria.

El afiliado está obligado a exhibir su tarjeta personalizada para todo trámite o solicitud de prestación ante el IESS o las administradoras de los seguros sociales, y a presentarla al nuevo empleador para el reconocimiento de sus derechos previsionales desde el momento de su ingreso.

Según el artículo 243. “En el caso de personas jurídicas que no cumplan con la obligación de afiliar a uno o más de sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se impondrá la intervención de la entidad de control competente por el tiempo necesario para precautelar los derechos de las y los trabajadores y serán sancionadas con multa de 3 a 5 salarios básicos unificados del trabajador en general, por cada empleado no afiliado, siempre que estas no abonen el valor respectivo dentro del término de 48 horas después de haber sido notificado”.

También, se aplica sanción a través del artículo 244, cuando: “La o el empleador que no afilie a sus trabajadores al seguro social obligatorio dentro de 30 días, contados a partir del primer día de labores, será sancionado con pena privativa de libertad de 3 a 7 días. Las penas previstas se impondrán siempre que la persona no abone el valor respectivo, dentro del término de 48 horas después de haber sido notificada”.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias mejorara las Relaciones Laborales de los empleados de la empresa Mueblería Santa Anita.

## **2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Gestión del Talento Humano

**Variable dependiente:** Relaciones Laborales

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se basó en el enfoque cualitativo, con la descripción de las características del problema en el lugar en donde ocurrió; su proceso, a fin de establecer en qué momento se produjeron falencias así como también proponer una solución que contribuya al cambio de actitudes y aptitudes en todos los integrantes de la organización.

Además se utilizó el enfoque cuantitativo para obtener información de los empleados sobre el problema en cuestión, y aplicando técnicas estadísticas se pudo realizar análisis e interpretación encaminadas a proponer mejoras en la empresa.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación De Campo**

Se aplicó la investigación de campo porque se recogió datos a través de encuestas dirigidas al personal de la empresa, con la aplicación de la técnica de la encuesta a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá

recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental**

El presente trabajo se apoyó a la modalidad bibliográfica o documental, ya que se contó libros, tesis de grado, manuales, etc. Para recolectar información de la variable independiente como dependiente, que ayudaron a argumentar y defender el problema de investigación.

## **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizaron los siguientes tipos de investigación

### **3.3.1 Descriptiva**

La investigación descriptiva fue aplicada para describir los acontecimientos o hechos de la inadecuada Gestión del Talento Humano, sus causas, consecuencias y el impacto que tienen en los empleados.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población se define como el conjunto de elementos que tienen características en común, de las cuales se busca sacar obtener información sobre un aspecto de la realidad de las cuales esperamos obtener conclusiones.

La población de la presente investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

**TABLA N°4** Población de la Mueblería Santa Anita

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Preparadores de Madera	7	<b>14%</b>
Maestros Carpinteros	15	<b>30%</b>
Lijadores	18	<b>36%</b>
Lacadores	10	<b>20%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mueblería Santa Anita  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

Para el desarrollo la investigación se procederá a trabajar con toda la población enunciada es decir 50 operarios.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Variable Independiente:** Gestión de Talento Humano

**Tabla N° 5** Operacionalización de la variable Independiente: Gestión de Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La Gestión del Talento Humano se refiere a los aspectos laborales entre empleador y operarios, con relación a las habilidades y conocimientos que deben poseer para satisfacer los requerimientos de las funciones y tareas señaladas en el manual de funciones.	Aspectos Laborales  Administración del Talento Humano  Capacitación del personal  Competencias  Manual de Funciones	33 operarios han sido sometidos al proceso de Reclutamiento y selección.  30 operarios no se sienten satisfechos con las funciones y tareas que realizan.  Ningún operario ha recibido capacitación por parte de la empresa.  23 Operarios han sido valorados por sus habilidades.  A 28 operarios no les han informado de las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo.	1.- ¿ Al momento de ser contratado usted ha sido sometido a un proceso de reclutamiento y selección de personal?  2.- ¿Se siente satisfecho con las funciones y tareas que realiza en la empresa?  3.- ¿Usted ha recibido capacitación permanente en la empresa?  4.- ¿El gerente valora sus habilidades dentro del lugar de trabajo?  5.- ¿Al momento de ser contratado le informaron sobre las funciones que va a desempeñar?	Técnica: Encuesta dirigida a los operarios Instrumento: Cuestionario

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Variable Dependiente:** Relaciones Laborales

**Tabla N° 6** Operacionalización de la variable Dependiente: Relaciones Laborales

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Las relaciones laborales se puede conceptualizar como la interacción entre el empleador y los empleados que engloba el ambiente laboral en el que se desenvuelven, incluyen dimensiones para el trabajo como motivación, incentivos, beneficios sociales seguridad industrial.	Ambiente Laboral	30 Operarios han tenido inconvenientes en su trabajo.	1.- ¿En el desarrollo de sus actividades “ha tenido inconvenientes con sus compañeros de trabajo”?	Técnica: Encuesta a los operarios Instrumento: Cuestionario
	Motivación	28 Operarios no tienen confianza para dialogar con sus jefes.	2.- ¿Tiene usted confianza para dialogar con sus jefes sobre asuntos de la empresa?	
	Incentivos	27 Operarios no han recibido incentivos	3.- ¿Usted ha recibido incentivos por parte de la empresa?	
	Beneficios sociales	36 Operarios no son afiliados al IESS.	4.- ¿Usted ha sido afiliado al IESS?	
	Seguridad Industrial	25 Operarios opinan que no existe prevención de riesgos de trabajo	5.- ¿La empresa previene riesgos en su lugar de trabajo?	

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)



### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se recolecto información de acuerdo al siguiente esquema:

**Tabla N° 7** Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto
¿De qué personas?	La recolección de información se aplicó a los operarios de la Mueblería Santa Anita
¿Sobre qué aspectos?	Gestión del Talento Humano y Relaciones Laborales
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Erika Jácome
¿A Quiénes?	A los operarios de la Mueblería Santa Anita
¿Cuándo?	Junio 2014– Marzo 2015
¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias para resolver el problema planteado
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta
¿Con qué?	El cuestionario

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

Para la recolección de la información se utiliza la técnica que es la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario.

**Tabla N°8** Técnicas e Instrumentos

TECNICAS DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION
Información Primaria	Información de campo	Encuesta
Información Secundaria	Libros Revistas Folletos Internet	Lectura científica

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

### 3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para alcanzar resultados fiables se procedió de la siguiente manera para al análisis y procesamiento de la información.

**Codificación de la información.-** Se diseñaron encuestas, direccionadas a los operarios, las mismas que fueron enumeradas cada una de ellas para establecer un orden lógico.

**Tabulación de la información.-** Se utilizó el Excel para registrar la información en tablas estadísticas y luego calcular las respectivas ponderaciones.

**Graficar.-** La información se presenta en gráficas de barras.

**Analizar.-** Para analizar los datos, se tomaron en consideración los porcentajes, valores que darán visibilidad a los resultados alcanzados.

**Interpretación.-** Se tomó a los gráficos de barras como herramienta para relacionar datos obtenidos con los objetivos planteados y llegar a una interpretación.

**Comprobación de la Hipótesis.** Se aplicó la prueba  $CHI^2$  para la comprobación de la hipótesis, debido a que el tamaño de la población es mayor a 30 y se buscó determinar el grado de relación entre las variables.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE DATOS**

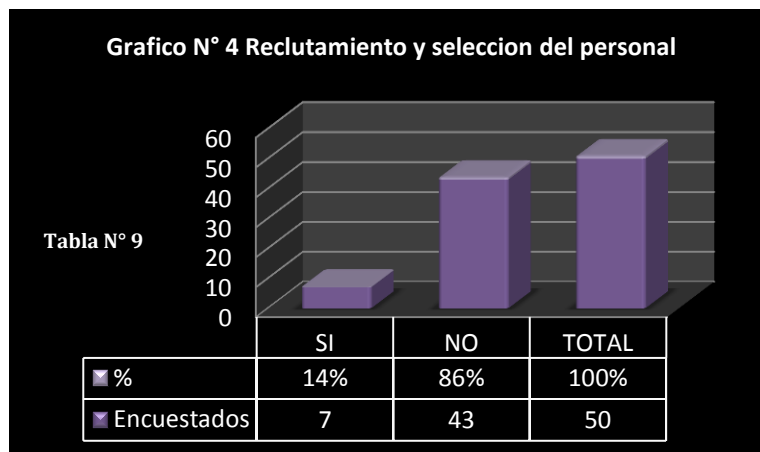
Para esta investigación se utilizó como técnica la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, conformado por un banco de diez preguntas previamente diseñadas, que tuvieron como fin recopilar información de la Gestión del Talento Humano y las Relaciones Laborales en la Mueblería Santa Anita.

#### **4.2.INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La interpretación de los resultados se realizó tomando en consideración los datos de las tablas de análisis, para sacar conclusiones significativas de las variables y proponer soluciones inmediatas.

### Pregunta No. 1

1.- ¿Al momento de ser contratado usted ha sido sometido a un proceso de reclutamiento y selección de personal?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

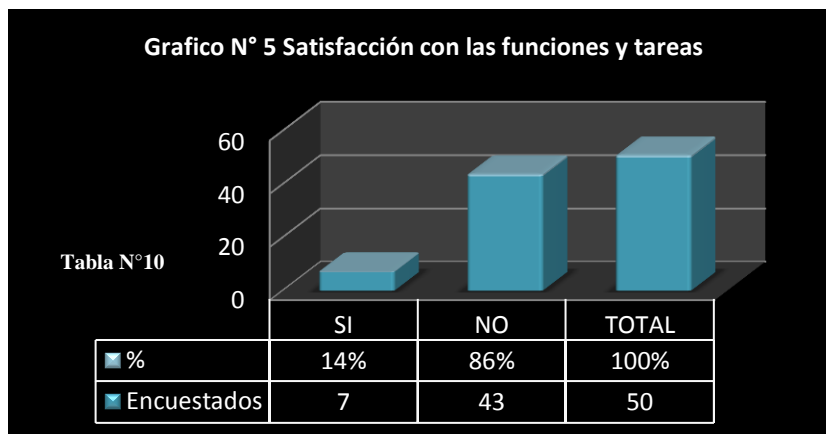
#### Análisis e interpretación

El 86% de los empleados a los que se le realizó la encuesta consideran que no han sido sometido a un proceso de reclutamiento y selección, el 14% dice que si ha sido sometido a un proceso de reclutamiento y selección

Es de suma importancia que el personal sea reclutado y seleccionado adecuadamente para que desarrolle actividades de calidad en la producción del mueble.

## Pregunta No. 2

2.- ¿Se siente satisfecho con las funciones y tareas que realiza en la empresa?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

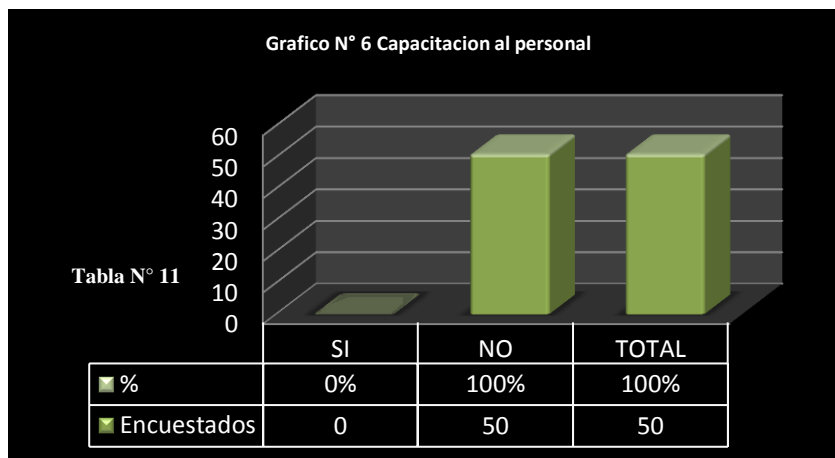
### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos podemos concluir que el 86% de los operarios no se sienten a gusto con las funciones y tareas que realizan en su lugar de trabajo dentro de la empresa, mientras que un 14% si se siente a gusto.

El personal muestra inconformidad con las funciones y tareas que realizan esto debido a la inadecuada Gestión del Talento Humano que se ejecuta, y en ocasiones donde existen vacantes de operarios que renuncian se realiza relevos que son improductivos.

### Pregunta No. 3

3.- ¿Usted ha recibido capacitación permanente en la empresa?



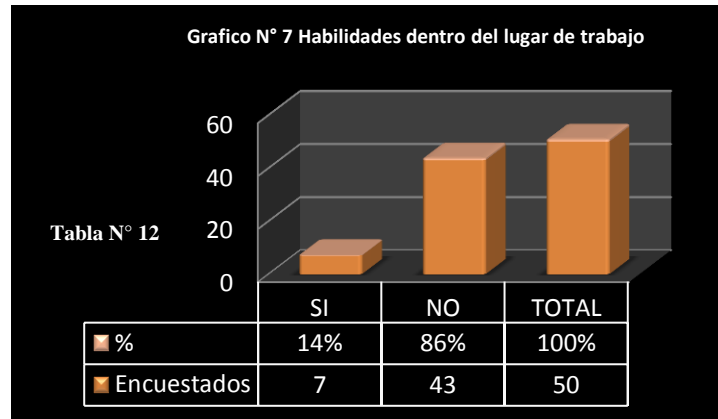
**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

#### Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 100% manifiesta que no ha recibido capacitación, esto perjudica el desempeño de los operarios ya que no se actualizan en nuevos conocimientos de acuerdo a su función dentro de la empresa, llegando a existir indiferencia al momento de realizar alguna actividad.

#### Pregunta No. 4

#### 4.- ¿El gerente valora sus habilidades dentro del lugar de trabajo?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

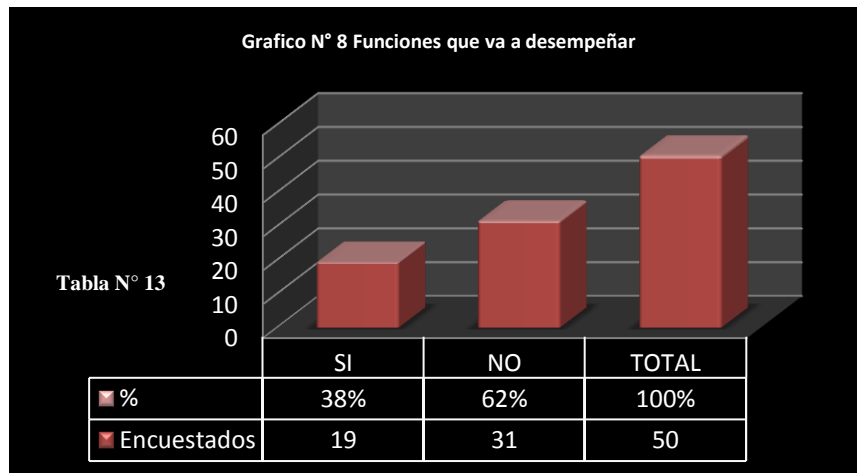
#### Análisis e interpretación

Como se puede observar el 86% de los empleados no ha sido valorado por sus habilidades en la empresa, mientras que el 14% opina lo contrario.

La empresa no ha tomado en cuenta este aspecto que motiva al personal y sobre todo a ubicar a los trabajadores en el lugar donde existe su mayor rendimiento, esto afecta a la gestión administrativa y la dinámica en el proceso de producción.

## Pregunta No. 5

5.- ¿Al momento de ser contratado le informaron sobre las funciones que va a desempeñar?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

### Análisis e interpretación

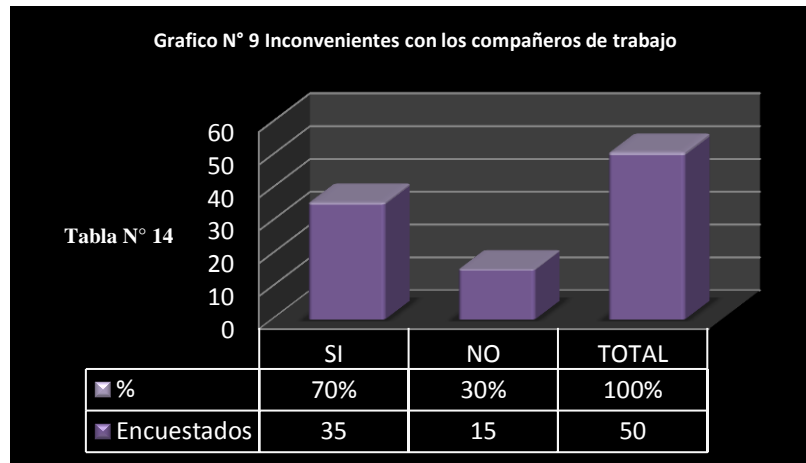
Como resultado de las encuestas realizadas tenemos que al 62% de los operarios no les han informado adecuadamente sobre las funciones que va a desempeñar en la empresa, en tanto que el 38% opina a favor de esta pregunta.

Es preocupante esta situación para los operarios de la empresa, ya que se sienten desorientados en las actividades que deben realizar, observándose un malestar entre los compañeros de trabajo.



## Pregunta No. 6

6.- ¿En el desarrollo de sus actividades “ha tenido inconvenientes con sus compañeros de trabajo”?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

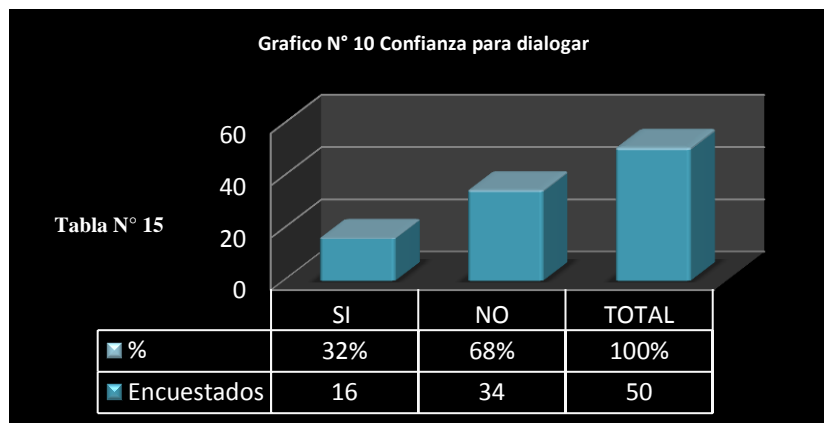
### Análisis e interpretación

El 70% de los empleados manifiesta que ha tenido inconvenientes con sus compañeros de trabajo, mientras que el 30% no los ha tenido.

El ambiente laboral en la empresa es hostil, manifestando apatía entre los operarios, lo que demuestra también que los valores corporativos no han sido socializados adecuadamente.

### Pregunta No. 7

7.- ¿Tiene usted confianza para dialogar con sus jefes sobre asuntos de la empresa?



Fuente: Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA

Elaborado por: Erika Jácome (2014)

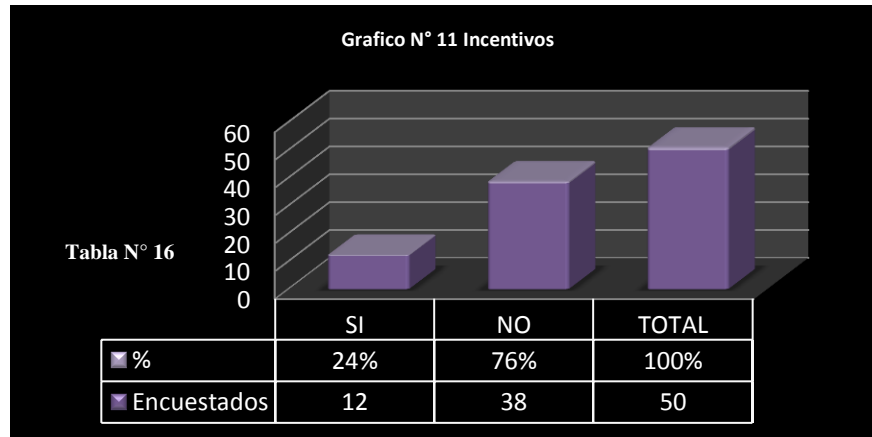
### Análisis e interpretación

Del 100% de los operarios encuestados el 68% señala que no tiene confianza para dialogar con sus jefes sobre asuntos de la empresa, y el 32% manifiesta que si tiene confianza.

Una eficaz comunicación entre Jefe de Recursos Humanos, Jefe Operativo y los operarios permitiría cumplir las tareas asignadas con mayor eficiencia aprovechando los recursos materiales, económicos y tecnológicos de la empresa.

## Pregunta No. 8

8.- ¿Usted ha recibido incentivos por parte de la empresa?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

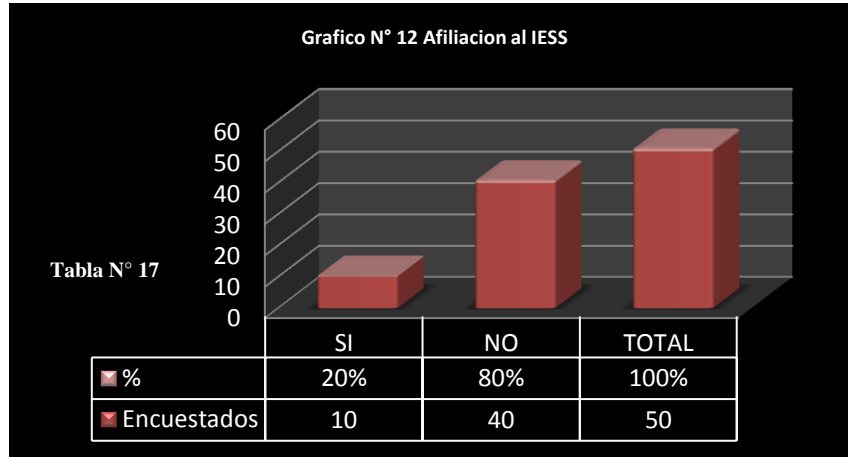
### Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 76% señalan que no han recibido incentivos por parte de la empresa, al contrario del 24% que si lo ha recibido.

Es importante que los operarios de la Mueblería Santa Anita sean incentivados puesto que esto ayuda a tener un mayor desempeño laboral, lo que resulta favorable a la consecución de los objetivos y metas planteadas.

## Pregunta No. 9

### 9.- ¿Usted ha sido afiliado al IESS?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

### Análisis e interpretación

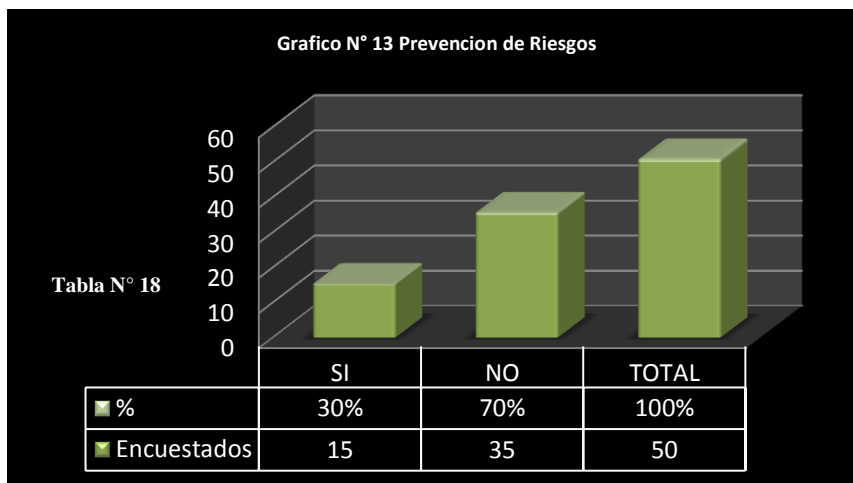
Como se puede observar el 80% de los encuestados no han sido afiliados al IESS, mientras que el 20% goza de este beneficio.

La afiliación al IESS en la Mueblería Santa Anita se la efectúa por los años de antigüedad, en contraste con los operarios que no han sido afiliados es debido a que no permanecen por mucho tiempo dentro de la empresa.

La empresa debería establecer mecanismos que permitan afiliarse a todos sus operarios, indistintamente de su antigüedad, puesto que en la legislación laboral del Ecuador este es un derecho irrenunciable.

## Pregunta No. 10

### 10.- ¿La empresa previene riesgos en su lugar de trabajo?



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Mueblería Santa ANITA  
**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

#### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos se puede inferir que el 70% de los encuestados señala que la empresa no previene riesgos en su lugar de trabajo, y el 30% opina lo contrario.

La empresa no ha desarrollado un plan de prevención de riesgos dentro del área de trabajo de los operarios, mismos que están expuestos a enfermedades como ceguera, otitis, invalidez, por la manipulación de la madera y maquinaria que muchas veces no presta garantías de seguridad.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### **Hipótesis**

“La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias mejorará las relaciones laborales de los empleados de la empresa Mueblería Santa Anita.”

#### **Se plantea:**

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_1$  = Hipótesis alternativa

$H_0$  = La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias NO mejorará las relaciones laborales de los empleados de la empresa Mueblería Santa Anita.

$H_1$  = La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias SI mejorará las relaciones laborales de los empleados de la empresa Mueblería Santa Anita.

#### **Nivel de significación**

El nivel de significación con el que se trabajó es de 005%

#### **Verificación**

El método utilizado para la comprobación de la hipótesis fue CHI CUADRADO, se escogió la todas las preguntas de la encuesta.

**Tabla N° 19 DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

ALTERNATIVAS	CLIENTES INTERNOS										TOTALES
	PREGUNTAS										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
SI	7	7	0	7	19	35	16	12	10	15	128
NO	43	43	50	43	31	15	34	38	40	35	372
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>500</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 20 CÁLCULO DE LA FRECUENCIA ESPERADA**

ALTERNATIVAS	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS										TOTALES
	PREGUNTAS										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
SI	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80	76,80
NO	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	37,20	223,20
<b>TOTALES</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>300,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Erika Jácome (2014)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{O - E}{E}$$

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

**TABLA No. 21 CÁLCULO DEL JI CUADRADO**

<b>fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
7	12,8	-5,8	33,64	2,63
43	37,2	5,8	33,64	0,90
7	12,8	-5,8	33,64	2,63
43	37,2	5,8	33,64	0,90
0	12,8	-12,8	163,84	0,00
50	37,2	12,8	163,84	4,40
7	12,8	-5,8	33,64	2,63
43	37,2	5,8	33,64	0,90
19	12,8	6,2	38,44	0,00
31	37,2	-6,2	38,44	0,00
35	12,8	22,2	492,84	38,50
15	37,2	-22,2	492,84	13,25
16	12,8	3,2	10,24	0,80
34	37,2	-3,2	10,24	0,00
12	12,8	-0,8	0,64	0,00
38	37,2	0,8	0,64	0,02
10	12,8	-2,8	7,84	0,61
40	37,2	2,8	7,84	0,21
15	12,8	2,2	4,84	0,00
35	37,2	-2,2	4,84	0,00
<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1639,20</b>	<b>67,49</b>

**Fuente:** Encuesta**Elaborado:** Erika Jácome (2014)

Para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1) (c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2-1)(10-1)$$

$$Gl = 1 \times 9$$

$$Gl = 9$$



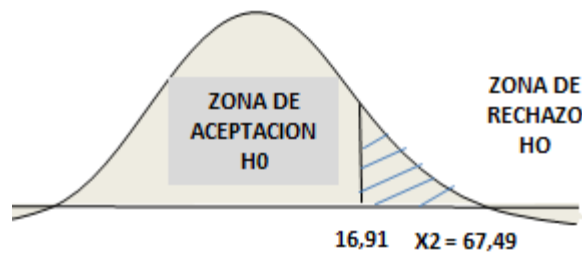
Se calcula la probabilidad con el fin de definir cuál de las dos hipótesis planteadas es la aceptada. En este caso:

**Probabilidad**

**a = 0.05**

El valor tabulado de  $X^2_t$  con 1 grado de libertad, a un nivel de significación del 5% es de **16.91**

**Gráfico N° 14 Chi Cuadrado**



**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Decisión:**

$$X^2_t < X^2_c$$

El valor de  $X^2_t = 16.91 < X^2_c = 67.49$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, es decir “La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias SI mejorará las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Mueblería Santa Anita.”

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Mueblería Santa Anita afilia al IESS solamente a los operarios que permanecen más de dos años en su puesto de trabajo dentro de la empresa, lo que representa el 20% del total de operarios.
- Actualmente la Gestión de Talento Humano en Mueblería Santa Anita no se realiza en forma adecuada, evidenciándose esto por el desconocimiento en la administración de recursos humanos, lo que ha afectado las relaciones laborales entre el empleador y los operarios.
- Los operarios realizan sus tareas en su lugar de trabajo sin tener claro cuáles son las funciones que deben cumplir, esto debido a que al 62% de los operarios no les informan sobre las funciones que debe desempeñar, he ahí la importancia de la presencia de los perfiles de cargo como base para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.
- Así mismo podemos señalar que existe duplicidad de las funciones en los cargos que desempeñan los operarios, como es el caso del maestro

encargado de realizar el mueble en blanco, tiene que realizar tareas adicionales que no le corresponden, esto al no contar con el operario preparador de madera.

- De acuerdo a los resultados que se ha obtenido en la investigación realizada se menciona que un 70% de los operarios tienen inconvenientes con sus compañeros de trabajo debido a que cada uno realiza las actividades según su conveniencia, ocasionando así un ambiente laboral hostil.
- El Modelo de Gestión por competencias representa una herramienta básica que ayuda al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano de Mueblería Santa Anita, facilitando la valoración de las habilidades y destrezas, alcanzando un mayor desempeño laboral en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en el logro de las metas empresariales.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- A partir de las conclusiones de la Gestión del Talento Humano y las relaciones laborales en la Mueblería Santa Anita se plantean las siguientes recomendaciones:
- Mueblería Santa Anita debe establecer mecanismos que permitan afiliar a todos sus operarios indistintamente de su antigüedad ya que en la legislación laboral del Ecuador este es un derecho irrenunciable para los trabajadores y de carácter obligatorio para todas las empresas.
- Socializar y difundir el Modelo de Gestión por competencias, con la finalidad que el gerente y operarios conozcan los perfiles, funciones y tareas requeridos en cada puesto de trabajo, para elevar la productividad de Mueblería Santa Anita.

- Es importante desarrollar un programa de evaluaciones de desempeño que reflejará la situación laboral de los operarios para direccionar los esfuerzos a detectar a tiempo necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo de los operarios.
- Se requiere contar con un manual de organización de funciones y responsabilidades que incluya al detalle la normativa, estructura orgánica, que tienen los operarios, y de esta manera tener una comunicación y coordinación eficaz de las diferentes actividades de los puestos de trabajo.
- La Mueblería Santa Anita debe promover una cultura organizacional para inculcar a los operarios valores, hábitos y creencias, que permita la autonomía en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, la expresión personal y el compromiso de los operarios hacia los objetivos colectivos.
- Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el manejo del recurso humano del área de producción, con ello se busca introducir personal competente para ejercer funciones dentro de la empresa, optimizar las tareas que cada operario debe realizar, fomentar buenas relaciones laborales y por ultimo proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Modelo de Gestión por Competencias para el personal operativo de la empresa Mueblería Santa Anita.

**Institución Ejecutora:** Mueblería Santa Anita.

**Beneficiarios:** Los operarios de la Mueblería Santa Anita.

**Ubicación:** Se realizará en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

**Tiempo estimado para su ejecución:** Marzo a Junio del 2015

**Equipo responsable:** Departamento de Recursos Humanos

**Costo:** 1.150,00 dólares

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

(Rojas, 2014, pág. 1) Sabemos que la tecnología es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier organización depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la misma.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación, habilidades y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias.

Gary Becker economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto es de vital importancia porque la gestión por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de: “el que mejora sus

competencias mejora su desempeño y se convierte en una persona que aporta resultados valiosos a la organización".

Se pretende analizar entonces, como el enfoque de Gestión del Talento Humano por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la empresa. Este modelo de gestión por competencias tiene como finalidad establecer las competencias que deben tener los operarios para cada función en su puesto de trabajo.

Es por esto que con esta propuesta se quiere dar a conocer también, que para obtener reconocimiento y un alto impacto en cuestiones de competitividad es importante que la Mueblería Santa Anita comience implementando un modelo de gestión por competencias en el cual se establecen las funciones, conocimientos, responsabilidades, habilidades y destrezas de los operarios.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un del Modelo de Gestión por competencias para el personal operativo de la Mueblería Santa Anita.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características del modelo por competencias a ser implantado en la empresa mueblería Santa Anita.
- Definir las fases del modelo de competencias en base a la información proporcionada por la empresa mueblería Santa Anita.
- Elaboración del Modelo de Gestión por competencias adaptado a la mueblería Santa Anita.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural**

Para la Mueblería Santa Anita es de mucha importancia el fortalecer el Talento Humano inmerso al interior de sus actividades operativas con la firme predisposición de mejorar su calidad y vida personal.

### **6.5.2. Factibilidad Tecnológica**

La empresa, cuenta con tecnología suficiente que le permite procesar información de los operarios misma que facilita el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias.

### **6.5.3. Factibilidad Organizacional**

La Mueblería Santa Anita a través de su gerente general, brinda las facilidades necesarias para la elaboración del Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias. Además designa personal para que colabore en la ejecución de las actividades establecidas en la presente propuesta de solución.

### **6.5.4. Factibilidad Económico-Financiera**

Mueblería Santa Anita posee los recursos suficientes para ejecutar el modelo propuesto, previo análisis y aprobación del Sr. Hernán Salazar gerente general.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 GESTIÓN POR COMPETENCIA**

(Morales, 2008, pág. 1) Consiste en atraer, desarrollar y mantener el Talento Humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de



Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas

#### **6.6.2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS**

(Castillo, 2014, pág. 7)El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar el Talento Humano integralmente, de manera más efectiva, tales como:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada del Talento Humano.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad de Talento Humano.
- La coincidencia de la Gestión del Talento Humano con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la Gestión del Talento Humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **6.6.3 CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA**

(Poblete, 2003, pág. 10) Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

**SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

### **6.6.4 LA MATRIZ DE COMPETENCIA LABORAL**

(Santos, 2007, pág. 1) Nos muestra los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), para ello es necesaria la presencia y conjugación de los siguientes elementos.

- Saber: Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia.

Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

- **Saber hacer:** Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

- **Saber ser:** Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

- **Querer Hacer:** Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación

con la tarea.) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

#### **Desde el punto de vista individual:**

(Santos, 2007, pág. 3) La capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

#### **Desde el punto de vista situacional:**

(Santos, 2007, pág. 5) El grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

Estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,) de las personas en su ámbito personal o profesional.

### 6.6.5 ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA:

(Wikilearning.com, 2014)

**Conocimientos:** La información o grado de información que una persona tiene acerca de área específica.

**Habilidades:** La facilidad o disposición para realizar una tarea física - mental con gran destreza. Es generalmente producto de la combinación de los conocimientos y la experiencia.

**Rol social:** Un patrón o conjunto de patrones conductuales que son reforzados por el grupo social al que se pertenece, está directamente relacionado con la imagen que se proyecta a los demás.

**Autoconcepto:** Es la imagen que la persona tiene sobre si misma; está directamente relacionado con la autovaloración ó autoestima.

**Rasgos:** Una característica constante en la estructura de Personalidad de un individuo. Posiblemente también se pueda hacer referencia al conjunto de características físicas propias de la persona.

**Motivos:** Fuerzas internas que “llevan, dirigen, seleccionan y sostienen el comportamiento hacia ciertas acciones.

Podemos ilustrarlo por medio del siguiente gráfico

Gráfico N 15 Componentes de las Competencias



Fuente: Investigación bibliográfica

### 6.6.6 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS

(Velasco, 2012, pág. 4)

1. Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de la Visión de la organización.
2. Clarifican los estándares para llegar a un alto desempeño.
3. Facilitan los procesos de retroalimentación. Tutoría- entre el líder y sus colaboradores.
4. Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral.
5. Apoyan la toma de decisiones estratégicas.
6. Posibilitan el aumento de la productividad del colaborador en su rol, sin ir en decrecimiento en su calidad de vida.
7. Permiten la focalización del Talento Humano en las metas de la organización.

### 6.6.7 MODELO DE COMPETENCIA

Mertens establece que:

(UNAD, 2014, pág. 1) **Modelo Funcional:** Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

### 6.6.8 PERFIL DE COMPETENCIAS

(Msc Artidiello, 2005, pág. 5) Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

## **Perfiles de competencias:**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 8) **Perfiles hard (Aptitudes):** Es en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo.

(Msc Artidiello, 2005, pág. 8) **Perfiles soft (Actitudes):** Es el que está constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles.

## **Tipos de competencias**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 10)

### **Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.



### **Competencias de ayuda y servicios.**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 10)

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

### **Competencias de Influencias**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 10)

6. 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.

7. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.

8. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

### **Competencias cognitivas**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 10)

9. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

10. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

11. 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.**

(Msc Artidiello, 2005, pág. 10)

12. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

13. 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.

14. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

15. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

### **FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

(Quintero, 2009, pág. 26) La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que suceden de esta manera:

## **1. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.

## **2. Estudio de los puestos de trabajo.**

Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza.

Una vez recogido los datos y las actividades que realizan los operarios, se inicia la próxima etapa:

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades que realiza cada operario actualmente.

## **3. Definición del perfil de competencias requeridas.**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

## 6.7. MODELO OPERATIVO

### ANALISIS PRELIMINAR DEL ENTORNO

Mueblería Santa Anita es una entidad unipersonal con personería jurídica del Sr. Marco Salazar Gerente - Propietario quien es un artesano calificado, es una empresa se dedicada a la fabricación de todo tipo de muebles en madera para casas y oficinas.

Esta empresa cuenta con personal tanto administrativo como operativo para la elaboración y comercialización de los muebles, por lo cual está sujeta al cumplimiento del Código de Trabajo, Ley del IESS, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, normas que deben ser cumplidas de forma obligatoria caso contrario estará expuesta a sanciones reglamentarias, que afectarían a la estabilidad de la empresa.

**Tabla N° 22 Código de Trabajo**

Mueblería Santa Anita debe cumplir con los siguientes enunciados mismos que están dentro del Código de Trabajo.	
<b>Libertad de trabajo y contratación.</b>	✓ Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos ni remunerados que no sean impuestos por la ley.
<b>Irrenunciabilidad de derechos</b>	✓ Los derechos del trabajador son irrenunciables.
<b>Estabilidad mínima</b>	✓ Establece 1 año como tiempo mínimo de duración de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido.

<b>Riesgos provenientes del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador.</li> </ul>
<b>De la jornada máxima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 8 horas diarias de trabajo y 40 horas semanales.</li> </ul>
<b>Vacaciones anuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada año 1 periodo interrumpido de 15 días de descanso para el trabajador incluido días no laborables.</li> <li>✓ Trabajadores que han presta por más de 5 años servicios a la misma empresa tienen derecho a gozar adicionalmente de 1 día de vacaciones por cada 1 de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.</li> </ul>
<b>Vacaciones anuales irrenunciables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vacaciones anuales irrenunciables que no pueden ser compensadas con su valor en dinero.</li> </ul>
<b>Igualdad de remuneración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A trabajo igual corresponde igual remuneración sin discriminación.</li> </ul>
<b>Plazo para pagos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de 1 semana, y el pago de sueldos, no mayor de 1 mes.</li> </ul>

<b>Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño</b>	✓ Se les paga hasta el 24 de diciembre de cada año equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.
<b>Derecho a la decimocuarta remuneración</b>	✓ Bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general, pagada hasta el 15 de septiembre.
<b>Contrato de aprendizaje</b>	✓ No podrá exceder de 1 año, sus servicios personales percibiendo a cambio la enseñanza de un oficio.
<b>Derecho al fondo de reserva</b>	✓ Trabajador que preste sus servicios por más de 1 año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios.
<b>Jubilación a cargo de empleadores</b>	✓ Trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.

**Fuente:** Código de Trabajo

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)









**Tabla N° 23 Ley del IESS**

El empleador está obligado a:
<p>✓ Inscribir al trabajador como afiliado del seguro general obligatorio desde el primer día de labor caso contrario el empleador será sancionado con una multa de 3 a 5 salarios básicos unificados del trabajador en general, por cada empleado no afiliado.</p> <p>La o el empleador que no afilie a sus trabajadores al seguro social obligatorio dentro de 30 días, contados a partir del primer día de labores, será sancionado con pena privativa de libertad de 3 a 7 días. Las penas previstas se impondrán siempre que la persona no abone el valor respectivo, dentro del término de 48 horas después de haber sido notificada”</p>
✓ Remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros 15 días.
✓ Dar aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.
✓ El pago de una responsabilidad patronal debe realizarse dentro de los 15 días posteriores a la fecha de notificación; caso contrario se cobrara intereses y multas.
✓ El valor de la responsabilidad patronal es igual al costo total de la prestación desde su inicio, o del subsidio, con recargo del 10%.

**Fuente:** Ley IESS

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 24 Seguridad y salud de los trabajadores**

Obligaciones del empleador:		
✓ Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.		
✓ Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.		
✓ Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.		
✓ Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.		
 <b>Casco</b>	 <b>Guantes de caucho</b>	 <b>Orejas</b>
 <b>Gafas</b>	 <b>Guantes de goma</b>	 <b>Mascarilla</b>
 <b>Overol</b>	 <b>Botín de goma</b>	
✓ Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas.		
✓ Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.		



<p>✓ Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.</p>
<p>✓ Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.</p>
<p>✓ Proveer a los representantes de los trabajadores de un ejemplar del presente Reglamento y de cuantas normas relativas a prevención de riesgos sean de aplicación en el ámbito de la empresa.</p>
<p>✓ Entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la empresa.</p>
<p>✓ Dar aviso inmediato a las autoridades de trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en sus centros de trabajo.</p>
<p>✓ Comunicar al Comité de Seguridad e Higiene, todos los informes que reciban respecto a la prevención de riesgos.</p>
<p>✓ Prohibir o paralizar los trabajos en los que se adviertan riesgos inminentes de accidentes, cuando no sea posible el empleo de los medios adecuados para evitarlos.</p>

**Fuente:** Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**ELABORACION DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
ADAPTADO A LA MUEBLERIA SANTA ANITA**

**FASES**

**FASE 1. Sensibilización**

En la etapa de sensibilización, el Jefe de Talento Humano planificará un cronograma de reuniones en la que participaran todos los operarios de producción, para la discusión de la implementación de un nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

**Tabla N°25** Modelo de Cronograma de Reuniones para el personal operativo con el Jefe de Talento Humano

<b>AREAS DE PRODUCCION</b>	<b>Marzo 2015</b>			
	<b>Lunes 9</b>	<b>Martes 10</b>	<b>Miércoles 11</b>	<b>Jueves 12</b>
	<b>15:00-17:00</b>	<b>15:00-17:00</b>	<b>15:00-17:00</b>	<b>15:00-17:00</b>
Recepción y preparación de la madera	Socialización del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias			
Ensamblaje		Socialización del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias		
Lijado			Socialización del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias	
Lacado				Socialización del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

**Elaborado por: Erika Jácome (2014)**

## FASE 2. Estudio de los puestos de trabajo

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades que realiza cada operario actualmente.

**Tabla N°26 Descripción del puesto de Operario Preparador de Madera.**

<b>PREPARADOR DE MADERA</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Nombre del Operario:</b> Diego Castro			
<b>Sexo:</b> Masculino			
<b>Edad:</b> 35 años			
<b>Estado Civil:</b> Casado			
<b>Nombre del puesto:</b> Preparador de madera			
<b>Nivel del puesto:</b> Operativo			
<b>Jornada de Trabajo:</b> Turno matutino de 8:00 a 17:00 horas. Con una hora de comida.			
<b>Jefe directo:</b> Jefe Operativo			
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
Recibir y cantear la madera.			
<b>Actividades</b>			
	<b>Si realiza</b>	<b>No realiza</b>	<b>En ocasiones</b>
Recibir los tablones de madera	*		
Arrumar los tablones de madera			*
Pasar cada tablón por la maquina canteadora hasta que quede correctamente escuadrada.	*		
<b>Responsabilidades</b>			
Dejar lista la madera para que el maestro carpintero la utilice.	*		

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

El operario preparador de madera en ocasiones arruma los tablones, esto debido a que el jefe operativo no realiza un control adecuado del almacenamiento de la materia prima, retrasando el proceso de canteado.

Otro de los motivos es que el encargado de recibir y preparar la madera no realiza sus funciones correspondientes de forma responsable.

**Tabla N°27 Descripción del puesto de Maestro Carpintero**

<b>MAESTRO CARPINTERO</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Nombre del Operario:</b> Andrés Plasencia			
<b>Sexo:</b> Masculino			
<b>Edad:</b> 39 años			
<b>Estado Civil:</b> Casado			
<b>Nombre del puesto:</b> Maestro Carpintero			
<b>Nivel del puesto:</b> Operativo			
<b>Jornada de Trabajo:</b> Turno matutino de 8:00 a 17:00 horas. Con una hora de comida.			
<b>Jefe directo:</b> Jefe Operativo			
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
Cambiar la forma física de la madera para crear objetos útiles para el hombre.			
<b>Actividades</b>			
	<b>Si realiza</b>	<b>No realiza</b>	<b>En ocasiones</b>
Realizar trazos en la madera.	*		
Construir y reparar muebles de madera, aglomerados o materiales similares.	*		
Leer e interpretar planos y órdenes de trabajo.	*		
Operar máquinas, equipos y herramientas modernas, en la ejecución de las diversas Operaciones que demanda la construcción del mueble, puertas, ventanas, escaleras y revestimientos			*
Ejecutar el ensamblado, montaje y fijación de las construcciones de madera	*		
<b>Responsabilidades</b>			
Elaborar muebles en blanco.	*		

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

El maestro carpintero solo en ocasiones opera máquinas, equipos o herramientas nuevas, esto debido a que no ha recibido capacitación en el manejo de maquinaria como por ejemplo del tupi de banco que sirve para moldear la madera, por lo que lo hace manualmente.

**Tabla N°28 Descripción del puesto de Lijador de madera**

<b>LIJADOR</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Nombre del Operario:</b> Andrés Quispe			
<b>Sexo:</b> Masculino			
<b>Edad:</b> 22 años			
<b>Estado Civil:</b> Soltero			
<b>Nombre del puesto:</b> Lijador			
<b>Nivel del puesto:</b> Operativo			
<b>Jornada de Trabajo:</b> Turno matutino de 8:00 a 17:00 horas. Con una hora de comida.			
<b>Jefe directo:</b> Jefe Operativo			
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
Recibir y lijar los muebles en blanco.			
<b>Actividades</b>			
	<b>Si realiza</b>	<b>No realiza</b>	<b>En ocasiones</b>
Recibir los muebles en blanco.	*		
Masillar las fallas existentes de los muebles en blanco.	*		
Lijar los muebles en blanco las veces que sean necesarias.			*
<b>Responsabilidades</b>			
Entregar el mueble sin fallas al lacador para que sea terminado.			*

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

El operario lijador en ocasiones lija los muebles las veces que sean necesarias, esto debido a que hay rotación constante del personal por la insatisfacción existente frente a la atención del Jefe de Talento Humano, lo que provoca una sobrecarga en el trabajo y entregar muebles con fallas de lijado para el siguiente proceso.

**Tabla N°29 Descripción del puesto de Lacador**

<b>LACADOR</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Nombre del Operario:</b> Julio Martínez			
<b>Sexo:</b> Masculino			
<b>Edad:</b> 25 años			
<b>Estado Civil:</b> Casado			
<b>Nombre del puesto:</b> Lacador			
<b>Nivel del puesto:</b> Operativo			
<b>Jornada de Trabajo:</b> Turno matutino de 8:00 a 17:00 horas. Con una hora de comida.			
<b>Jefe directo:</b> Jefe Operativo			
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
Recibir y lacar los muebles.			
<b>Actividades</b>			
	<b>Si realiza</b>	<b>No realiza</b>	<b>En ocasiones</b>
Recibir los muebles lijados.	*		
Lacar 3 veces cada mueble antes del terminado.	*		
Ejecutar el acabado del producto con procedimientos y técnicas de pintado, lacado y otros.			*
<b>Responsabilidades</b>			
Terminar los muebles sin fallas de lacado.			*

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

El operador lacador en ocasiones ejecuta el acabado del producto con procedimientos y técnicas de pintado, esto debido a que no posee la habilidad suficiente para realizar el acabado, ocasionando fallas en el terminado del mueble.

### FASE 3. Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

### COMPETENCIAS

**Tabla N° 30 Competencias requeridas para el puesto de Operario Preparador de la madera**

ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de actividades del puesto		
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Desarrollar el proceso de preparación de la madera.	Proceso de Secado de la madera Tratamientos protectores de la madera.	Capacidad de distinción de los tipos de madera Apilamiento correcto de la madera	Habilidad y agilidad para arrumar madera Responsabilidad y Precaución en el tratamiento de madera
Distribuir adecuadamente la madera en las Bodegas de Mueblería Santa Anita	Almacenamiento de madera	Capacidad física para el traslado de la madera a la bodega Capacidad para la codificación de la madera	Iniciativa Orden Control Rapidez
Pasar los tablones por la maquina canteadora de manera que quede escuadrada la madera para el siguiente proceso.	Manejo de la maquina canteadora	Habilidad para cantear madera Facilidad para el escuadre de madera	Precisión en la canteada de la madera Seguridad al manipular la canteadora

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 31 Competencias requeridas para el puesto del Maestro Carpintero**

ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de actividades del puesto		
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Controlar la materia prima	Madera canteada	Verificación de las condiciones de la madera	Rapidez Seguridad Toma de decisiones Responsabilidad
Seleccionar las maquinarias y herramientas correctas para el trabajo	Funcionamiento de la maquinaria y herramienta	Manejo de herramientas como son las sierras, la tupi, cepillos, etc.	Lógica en la selección de herramientas
Elaborar los elementos a construir o montar	Elaboración de moldes	Realización de las plantillas a escala natural	Rapidez Creatividad Lógica Exactitud Capacidad para escuchar Imaginación
Realizar mediciones en el material, sobre el plano o en la obra.	Croquizar las diferentes alternativas en función de los requerimientos.	Diseño de muebles	Razonamiento numérico Agilidad mental Habilidad para los trazos Exactitud Iniciativa
Ensamblar los muebles	Mecanización de piezas de madera y tableros.	Capacidad para unir las partes del mueble	Rapidez Exactitud Seguridad Autoconfianza

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 32 Competencias requeridas para el puesto Operario Lijador**

ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de actividades del puesto		
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Macillar las fallas de los muebles	Macillas para muebles	Aplicación de la macilla	Observador Preciso Responsable
Pasar la maquina lijadora en los tableros de los muebles en blanco	Funcionamiento y manejo de la maquina lijadora	Exactitud en el lijado	Hábil Rapidez
Lijar los muebles en blanco	Técnicas para el lijado	Utilización de la lija 100 y 150	Orden Rapidez

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)



**Tabla N° 33 Competencias requeridas para el puesto de Operario Lacador**

ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de actividades del puesto		
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Dar fondo a los muebles en blanco por dos veces	Fondos para muebles	Aplicación de Fondo	Rapidez Exactitud
Pasar la laca al mueble	Laca para muebles	Aplicación de la laca	Rapidez Exactitud
Coger el color deseado	Preparación de colores	Manejo de la pistola y el compresor	Rapidez Exactitud Precisión
Dar el terminado y pasar brillo en el mueble	Terminados de muebles	Precisión en el terminado del mueble	Orden Exactitud Precisión
Colocar las rieles del mueble y demás accesorios con el taladro	Accesorios para muebles	Instalación de accesorios para muebles	Rapidez Exactitud

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

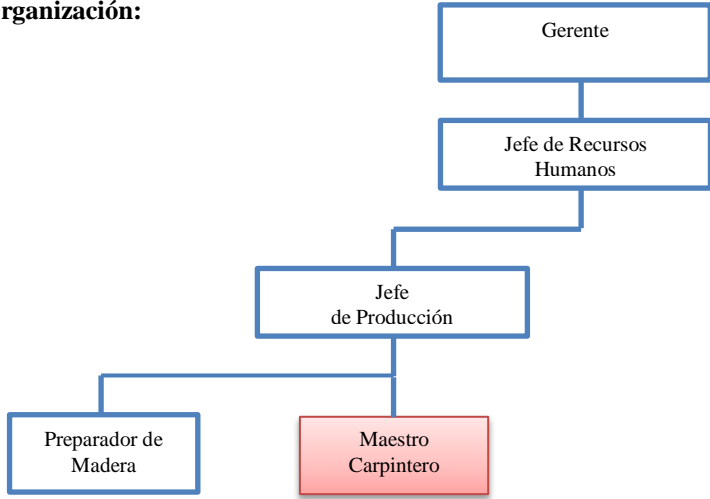
## PERFILES SUGERIDOS

**Tabla N° 34 Modelo del Perfil de Competencia para el Preparador de madera**

I. DATOS GENERALES		
<b>Denominación del Puesto: PREPARADOR DE MADERA</b>		
<b>Ubicación en la Organización:</b> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --- JRH[Jefe de Recursos Humanos]     JRH --- JEP[Jefe de Producción]     JEP --- PM[Preparador de Madera]             </pre> </div>		
<b>Misión del Puesto:</b> Recibir y cantear la madera que sirve para la elaboración de las piezas de los muebles.		
II. REQUISITOS DEL PUESTO		
<b>Funciones del Puesto:</b> <p>Desarrollar el proceso de preparación de la madera.</p> <p>Distribuir adecuadamente la madera en las bodegas de la Mueblería Santa Anita</p> <p>Pasar los tablonés por la máquina canteadora de manera que quede escuadrada la madera para el siguiente proceso.</p> <p>Entregar la madera al maestro carpintero para el siguiente proceso.</p>		
<b>Formación Académica:</b> <p>Título de Artesano Calificado</p>		
<b>Nivel de Experiencia:</b> <p>2 años de experiencia en canteo y almacenamiento de madera</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Erika Jácome	Ing. Jorge Jordán	Gerente

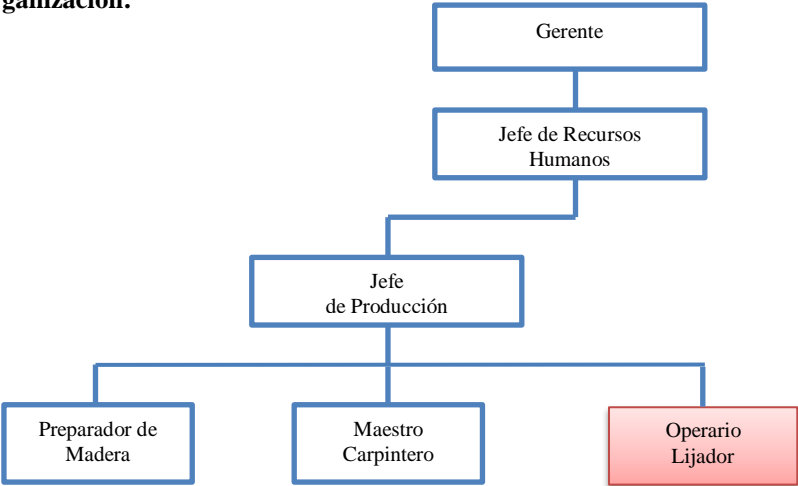
**Elaborado por: Erika Jácome (2014)**

**Tabla N°35 Modelo del Perfil de Competencia para el Maestro Carpintero**

I. DATOS GENERALES		
<b>Denominación del Puesto: MAESTRO CARPINTERO</b>		
<b>Ubicación en la Organización:</b>  <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --&gt; JefeRH[Jefe de Recursos Humanos]     JefeRH --&gt; JefeP[Jefe de Producción]     JefeP --&gt; PrepM[Preparador de Madera]     JefeP --&gt; MC[Maestro Carpintero]             </pre>		
<b>Misión del Puesto:</b> Realizar funciones relacionadas con la carpintería manejando toda la maquinaria necesaria, debiendo mantener en buen estado sus utensilios y equipo de trabajo.		
II. REQUISITOS DEL PUESTO		
<b>Funciones del Puesto:</b> Controlar la materia prima (madera canteada) Selección de las maquinarias y herramientas correctas para el trabajo Elaboración de los elementos a construir o montar Realización de mediciones en el material, sobre plano o en la obra. Ensamblado de los muebles		
<b>Formación Académica:</b> Título de Artesano Calificado		
<b>Nivel de Experiencia:</b> 3 años de experiencia en la realización de tareas de carpintería		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Erika Jácome	Ing. Jorge Jordán	Gerente

**Elaborado por: Erika Jácome (2014)**

**Tabla N° 36 Modelo del Perfil de Competencia para el Operario Lijador**

I. DATOS GENERALES		
<b>Denominación del Puesto: OPERARIO LIJADOR</b>		
<b>Ubicación en la Organización:</b>  <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --&gt; JefeRH[Jefe de Recursos Humanos]     JefeRH --&gt; JefeP[Jefe de Producción]     JefeP --&gt; PM[Preparador de Madera]     JefeP --&gt; MC[Maestro Carpintero]     JefeP --&gt; OL[Operario Lijador]             </pre>		
<b>Misión del Puesto:</b> Recibir y lijar los muebles en blanco.		
II. REQUISITOS DEL PUESTO		
<b>Funciones del Puesto:</b> Recibir los muebles en blanco Macillar las fallas de los muebles con la espátula y macilla Pasar la maquina lijadora en los tableros de los muebles en blanco Lijar las partes ásperas de los muebles en blanco dos veces con la lija 100 Lijar los muebles en blanco dos veces con la lija 150 Entregar los muebles al operario lacador para el siguiente proceso		
<b>Formación Académica:</b> Título de Artesano Calificado		
<b>Nivel de Experiencia:</b> 2 años de experiencia en lijado de muebles y manejo de lijadora, pistola y compresor.		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Erika Jácome	Ing. Jorge Jordán	Gerente

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 37 Modelo del Perfil de Competencia para el Operario Lacador**

I. DATOS GENERALES		
<b>Denominación del Puesto: OPERARIO LACADOR</b>		
<b>Ubicación en la Organización:</b> <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --&gt; JefeRH[Jefe de Recursos Humanos]     JefeRH --&gt; JefeP[Jefe de Producción]     JefeP --&gt; PM[Preparador de Madera]     JefeP --&gt; MC[Maestro Carpintero]     JefeP --&gt; OL[Operario Lijador]     JefeP --&gt; OLC[Operario Lacador]             </pre>		
<b>Misión del Puesto:</b> Recibir dar fondo y lacar los muebles.		
II. REQUISITOS DEL PUESTO		
<b>Funciones del Puesto:</b> Recibir los muebles lijados Dar fondo a los muebles en blanco por dos veces Pasar la laca al mueble Coger el color deseado con la pistola y el compresor Dar el terminado y pasar brillo en el mueble Colocar las rieles del mueble y demás accesorios con el taladro		
<b>Formación Académica:</b> Título de Artesano Calificado		
<b>Nivel de Experiencia:</b> 2 años de experiencia en lacados y terminados de muebles.		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Erika Jácome	Ing. Jorge Jordán	Gerente

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

**Tabla N° 38 PLAN DE ACCION**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Sensibilizar el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias	Formar grupos de trabajo	Realizar reuniones entre el jefe de Talento Humano y los operarios	Jefe de Talento Humano Investigadora	Inicio: 09/03/2015 Fin: 12/03/2015	250,00	Lograr socializar al 100% de operarios
Determinar los puestos para el personal de producción de la Mueblería Santa Anita	Análisis de Puestos de los operarios Mueblería Santa Anita	Recolectar información de los operarios: preparador de madera, maestro carpintero, lijador, lacador	Investigadora	Inicio: 16/03/2015 Fin: 27/03/2015	400,00	Lograr incrementar la productividad del 75% al 85%
Establecer las funciones de los operarios de producción	Perfiles de competencias	Diseñar las funciones y responsabilidades por competencias para los operarios de la Mueblería Santa Anita	Jefe de Talento Humano Investigadora	Inicio: 1/04/2015 Fin: 30/06/2015	500,00	Lograr mejorar el desempeño de los operarios en su puesto de trabajo y relaciones laborales.

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta propuesta será administrada por la empresa Mueblería Santa Anita, en el tiempo establecido en esta investigación.

### 6.8.1 PRESUPUESTO

**Tabla N° 39 Presupuesto**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Realizar reuniones entre el jefe de Talento Humano y los operarios	250,00
Recolectar información de los operarios: preparador de madera, maestro carpintero, lijador, lacador	400,00
Diseñar las funciones y responsabilidades por competencias para los operarios de la Mueblería Santa Anita	500,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.150,00</b>

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Tabla N° 40 Previsión de la Evaluación**

Preguntas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Jefe de Recursos Humanos de la Mueblería Santa Anita
¿Por qué evaluar?	Grado de cumplimientos de las actividades establecidas en la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para medir resultados alcanzados
¿Qué evaluar?	Perfiles de los operarios
¿Quién evalúa?	Personal asignado por el órgano pertinente
¿Cuándo evaluar?	Periódicamente con informes mensuales
¿Cómo evaluar?	Llevando registros de evaluaciones
¿Con que evaluar?	Realizando entrevistas, encuestas y reuniones de trabajo

**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)

## BIBLIOGRAFÍA

- Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH . (6 de Febrero de 2015). GestoPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- ABC, D. D. (15 de Junio de 2014). Definición ABC. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- Alarcon, A., & Chelech, S. (2002). Selección de Personal.
- Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias (Primera ed.). Buenos Aires: Cranica S.A.
- Arias, F. (1991). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Trillas.
- Asodefensa. (2010).
- Beas, A. (1993). Organización y Administración de Empresas. Madrid: McGrawHill Interamerica de España, S.A.
- Benavete, J. (1985). Seguridad e Higiene Industrial. Santo Domingo: Taller C.
- BEST, R. (2007). Marketing Estratégico (4 ed.). Madrid: Pearson.
- Cabo, J. (30 de Junio de 2014). Gestión Sanitaria. Obtenido de <http://www.gestion-sanitaria.com/3-riesgos-laborales-conceptos-basicos.html>
- Carrel, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (1995). Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce (Quinta ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Castillo, A. (7 de Diciembre de 2014). Monografías.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos102/gestion-competencia-y-su-caracteristica-e-importancia/gestion-competencia-y-su-caracteristica-e-importancia.shtml>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A. .
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). Crecimiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.



- Dessler, G. (1979). *Organizacion y Administracion Enfoque Situacional*. México: Pretince Hall Hispanoamericana.
- Diaz, J. (1999). *La enseñanza aprendizaje de las habilidades y destresaa motrices basicas*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Diccionario web definicion. (6 de Febrero de 2015). Diccionario web definicion. Obtenido de <http://definicion.de/empresa/>
- Diez de Castro, E., & Garcia del Junco, J. (2001). *Administracion y Direccion*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.
- ECUADOR, CODIGO Y LEYES. (10 de Julio de 2000). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- Escribano, G. (2008). *Políticas de Marketing*. Madrid: ESIC.
- ESCRIBANO, G. (2008). *Políticas de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Fernandez, J. (2003). *Gestion por competencias*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- Franco, A. (2011). *El Talento Humano y su incidencia en la Productividad en la empresa Carrocerias Vargas*. Ambato.
- Gilmer, F. y. (2000). *Que es el clima organizacional*. En G. Dessler, *ORGANIZACION Y ADMINISTRACION* (págs. 181-182). Mexico: Pretince Hall Hispanoamericana S.A.
- Gómez, F. (2007). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: ProQuest ebrary.
- GUERRAS, L., & NAVAS, J. (2004). *Implementación de la estrategia*. Bogotá: IOC.
- gyujg. (nn). gjhgj. nn: bb.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Las Competencias Clave para la Gestion Integrada de Recursos Humanos*.
- HOYOS, R. (2013). *El plan de marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ibañez, M. (2005). *Administracion de Recursos Huimanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Janiarely, A. (2007). *Planeacion Estrategica (Primera ed.)*. Madrid: Pretince Hall.

- JOBBER, D., & JOHN, F. (2007). Fundamentos de Marketing (2 ed.). Madrid: ES.
- JOHNSON&JOHNSON. (s.f.). JOHNSON&JOHNSON. Recuperado el 5 de 11 de 2014, de [http://www.elemplo.com/sitios-empresariales/colombia/j%26j\\_new/](http://www.elemplo.com/sitios-empresariales/colombia/j%26j_new/)
- Kochan, T., Katz, H., & McKersie, R. (2003). La Transformacion de las Relaciones Laborales en los Estadoa Unidos. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- KOTLER, P. (2012). Dirección de marketing, conceptos esenciales. Méxixo: Pearson Educacion.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). Marketing. México: Pearson Educación.
- Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0; . (6 de Febrero de 2015). Wikipedia. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0;. (6 de febrero de 2015). Wikipedia.com. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)
- LIMAS, S. (2011). Marketing Empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.
- LIMAS, S. (2011). Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva. Bogotá: Ediciones de la U.
- LIMAS, S. (2011). Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva. Bogotá: Ediciones de la U.
- LOBATO, F. (2007). Gestión y comercialización en la pequeña empresa. Madrid: Macmillan Iberia S.A.
- Luis, P. (1994). Reorientacion de carreras profesionales. Madrid: ESIC.
- MAPCAL, S.A. (2007). Tácticas aplicadas al marketing. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTINEZ, J., & JIMENEZ, E. (2010). Marketing. USA: ProQuest ebrary Firms Press.
- MESA, M. (2012). Fundamentos de Marketing. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moguel, E. A. (2011). Metodología de la Investigación. Mexico: MacGraw Hill.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). Administracion de Recursos Humanos (Novena ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.

- Monografias.com S.A. (6 de Febrero de 2015). Monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml>
- Morales, O. (17 de Marzo de 2008). Gestion de Recursos Humanos Basado en Competencias. Santo Domingo Republica Dominicana. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- Msc Artidiello, I. (1 de Febrero de 2005). Gestiopolis.com. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>
- MUNUERA, J., & RODRIGUEZ, A. (2007). Estrategias de marketing; un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC.
- MUÑIZ, R. (s.f.). Marketing en el siglo XXI. Recuperado el 05 de 11 de 2014, de Etapas del plan de marketing: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Pelayo, J. (s.f.). Relaciones en el Entorno de Trabajo. Materiales Educativos Propios.
- PEREZ, E., & OTROS, y. (2013). Mercadotecnia, fundamentos de dirección comercial y marketing. Riobamba: Editext.
- Pilatagsi, J. (2012). La Gestion del Talento Humano y la Prodcutividad de la empresa Agua Bascun de la ciudad de Baños. Ambato.
- Poblete, M. (2003). La enseñanza superior basada en competencias. Curriculum y formacion del profesorado, 10.
- Quintana, N. (2001). La Gestion del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS de la ciudad de Ambato. Ambato.
- Quintero, Y. (2009). El Capital Humano y Gestión por Competencia. Venezuela.
- Raymond, N., Hollenbewck, J., Barry, H., & Wright, P. (2006). Fundamentales of Human Resource Management (Segunda ed.). McGrawHill.
- Reyes, M. (25 de Agosto de 2014). El Proceso Admnsitrativo. Obtenido de [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). Administración. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, J. (2007). Administracion moderna de personal (Septima ed.). Mexico: Thomson.

- Rojas, S. (6 de Diciembre de 2014). Monografías.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>
- Romero, H., & Jaramillo, R. (2010). Clima Organizacional su relacion con el factor Humano. Mexico.
- Santos, Y. (2 de Diciembre de 2007). Gestipolis.com. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>
- Simon, I., & Jacson, S. y. (2007).
- TALAYA, A. J. (2013). Fundamentos de Marketing. Madrid: ESIC.
- TORRES, T. (2011). Marketing, manual formativo. Bogotá: Ediciones de la U.
- UNAD. (17 de Diciembre de 2014). UNAD.
- Velasco, A. (2012). Diseño de un sistema de evaluacion del desempeño bajo un enfoque de competencias para el GAD de Chimborazo. Quito.
- Werther, W., & Davis, K. (1900). Administracion de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Wikilearning.com. (16 de Diciembre de 2014). Monografías. Obtenido de [http://www.wikilearning.com/monografia/competencias\\_un\\_nuevo\\_reto\\_ii-perfil\\_de\\_competencias/15977-1](http://www.wikilearning.com/monografia/competencias_un_nuevo_reto_ii-perfil_de_competencias/15977-1)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 LOCALIZACIÓN



## ANEXO 2 ENCUESTA

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**OBJETIVO:** Analizar las Relaciones Laborales existentes para implementar un Modelo de Gestión por competencias dirigido al personal operario de Mueblería Santa Anita.

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente cada ítem y selecciones una alternativa de respuesta.

**ENCUESTA**

1.- ¿Al momento de ser contratado usted ha sido sometido a un proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI  NO

2.- ¿Se siente a satisfecho con la funciones y tareas que realiza en la empresa?

SI  NO

3.- ¿Usted ha recibido capacitación permanente en la empresa?

SI  NO

4.- ¿El gerente valora sus habilidades dentro del lugar de trabajo?

SI  NO

5.- ¿Al momento de ser contratado le informaron sobre las funciones que va a desempeñar?

SI  NO

6.- ¿En el desarrollo de sus actividades “ha tenido inconvenientes con sus compañeros de trabajo”?

SI  NO

7.- ¿Tiene usted confianza para dialogar con sus jefes sobre asuntos de la empresa?

SI  NO

8.- ¿Usted ha recibido incentivos por parte de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Usted ha sido afiliado al IESS?

SI  NO

10.- ¿La empresa previene riesgos en su lugar de trabajo?

SI  NO



### ANEXO 3 FOTOGRAFIAS





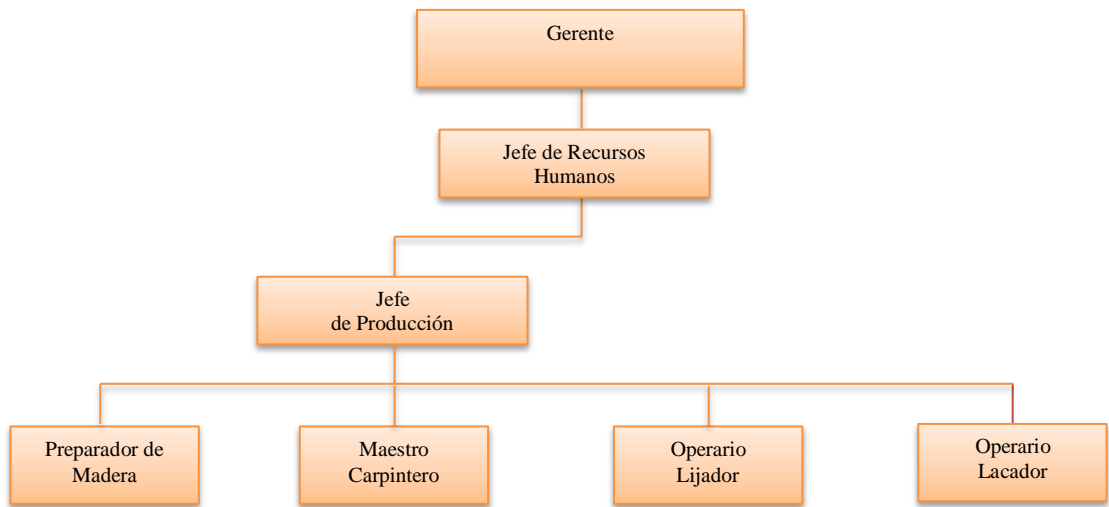




**PRODUCTOS DE LA MUEBLERIA SANTA ANITA**



## ANEXO 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Elaborado por:** Erika Jácome (2014)