



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

TEMA:

PROPUESTA DE RE-DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA NIRSA.

AUTOR:

Aviles Navas Lennart Danilo

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs

Guayaquil, Ecuador

12 de marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Aviles Navas Lennart Danilo**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR (A)

f. _____

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Balladares Calderon Esther Georgina, Mgs

Guayaquil, 12 de marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Aviles Navas Lennart Danilo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

EL AUTOR

f. _____
Lennart Danilo Aviles Navas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

AUTORIZACIÓN

Yo, **Aviles Navas Lennart Danilo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

EL AUTOR:

f. _____
Aviles Navas Lennart Danilo

URKUND

Documento [TT LENNART AVILES 13032018.doc](#) (D36633371)

Presentado 2018-03-16 17:59 (-05:00)

Presentado por ptraverso2008@hotmail.com

Recibido paola.traverso.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje RV: Trabajo de Ttulación [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 12 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://anaceciliaborges.files.wordpress.com/2014/01/ensay...
	http://www.areasr.com/rrhh/capital_humano.htm
	http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2833/...
	Tesis final Con Detalles y Colores tesis final..docx
	Tesis Administración.docx
	TESIS 23-04-2014.docx

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

La Globalización, el desarrollo de la tecnología en la información, la competencia desenfadada, los clientes, la calidad total y la necesidad de la competitividad, hacen que la función de los departamentos de talento humano vayan cambiando notablemente con el paso del tiempo y más aún en esta nueva dinámica mundial; anteriormente los departamentos de talento humano estaban enfocados a funciones exclusivas, como contratación, nómina y beneficios; pero ahora las empresas comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Aviles Navas Lennart Danilo

Estudiante

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs

Tutor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza, la paciencia, la sabiduría, el valor y el coraje para no desfallecer en este reto tan importante que emprendí, aquí están muchas horas de sueño, mucho sacrificio, mucho valor,

Agradecimiento y apoyo especial a mi esposa Faviola Mora S. por el apoyo incondicional, la paciencia, el sacrificio de muchos paseos, reuniones familiares, sociales, etc., a mis hijos, a mis padres, hermanas, familiares y todas aquellas personas que fueron parte de esa inspiración de conseguir llegar y culminar un proyecto muy lindo, proyecto que todos los padres aspiramos de nuestros hijos, su educación,

Agradecimiento a mi tutor por ser la guía y por compartir sus conocimientos y experiencias a Ud. Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, por la paciencia y el apoyo brindado.

Aviles Navas Lennart Danilo

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, a mi esposa, a mis hijos, a mis padres, a mis hermanas, a mi familia, a mis amigos, a todas aquellas personas que, de forma directa e indirecta, siempre estuvieron para apoyar en las buenas y en las malas, pero siempre hubo ese apoyo incondicional, de aliento, de empuje, de seguir adelante, sin importar resbaladas y caídas, para demostrarles que no existen barreras ni adversidades cuando hay confianza y anhelos de conseguir metas.

Aviles Navas Lennart Danilo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Pérez Cepeda Maximiliano Bolivar, Mgs

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lic. Sanchez Ube Pricila Francia Mgs.

OPONENTE

Guayaquil 12 de marzo de 2018

**Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE B-2017
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
En su despacho**

De mis Consideraciones:

Ingeniera **Traverso Holguín Paola Alexandra**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Lennart Danilo Aviles Navas**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante "**Lennart Danilo Aviles Navas**", titulado "**Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa**" por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3.% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2017 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación "**Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa**" somos el Tutor (a) **Traverso Holguín Paola Alexandra** y la Srta. y/o Sr. **Lennart Danilo Aviles Navas** y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Aviles Navas Lennart Danilo

AUTOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

ÍNDICE GENERAL

Índice de tablas	XII
Índice de gráficos	XIII
Resumen	XIV
INTRODUCCION	2
Tema de investigación	4
Antecedentes	4
Definición del problema	13
Justificación de la investigación	14
Importancia y naturaleza de la investigación	15
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Pregunta de investigación	16
CAPITULO 1 (MARCO TEORICO)	17
1.1. Marco referencial	17
1.1.1. Antecedentes investigativos	17
1.2. Marco conceptual	22
1.3. Postura teórica	29
1.4. Pregunta de investigación	39
CAPUTULO II.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	40
2.1. Modalidad de la investigación	40
2.2. Tipos de investigación	41
2.3. Métodos de investigación	42
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación	43
2.5. Población y muestra	45
2.6. Entrevista a administradores de NIRSA	47
2.7. Encuesta a empleados y trabajadores de NIRSA	51

2.8. Análisis de los resultados	62
CAPITULO II.- PROPUESTA	63
3.2. Objetivos	63
3.2.1. Objetivo general	63
3.2.2. Objetivo específico	63
3.3. Justificación	64
3.4. Desarrollo de la propuesta	64
Conclusiones y recomendaciones	115
Conclusiones	115
Recomendaciones	115
Bibliografía	117
Glosario	119
ANEXOS	122
Anexo # 1.- Cuestionario de preguntas para las encuestas	122
Anexo # 2.- Cuestionario de preguntas para las entrevistas	125
Anexo # 3.- Evaluación del perfil	126
Anexo # 4.- Competencia evaluada	130
Anexo # 5.- Portafolio	131
Anexo # 6.- Organigrama	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Págs.
Tabla # 1.- Población	45
Tabla # 2.- Muestra	46
Tabla # 3.- Procesos actualizados	51
Tabla # 4.- Celeridad en los procesos	52
Tabla # 5.- Consideración del perfil profesional	53
Tabla # 6.- Conflictos por la distribución laboral	54
Tabla # 7.- Relación del perfil con el lugar de trabajo	55
Tabla # 8.- Cumplimiento de los empleados	56
Tabla # 9.- Incentivos a los empleados	57
Tabla # 10.- Líder del mercado nacional	58
Tabla # 11.- Líder del mercado internacional	59
Tabla # 12.- Competitividad mejorada	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	Págs.
Gráfico # 1.- Procesos actualizados	51
Gráfico # 2.- Celeridad en los procesos	52
Gráfico # 3.- Consideración del perfil profesional	53
Gráfico # 4.- Conflictos por la distribución laboral	54
Gráfico # 5.- Relación del perfil con el lugar de trabajo	55
Gráfico # 6.- Cumplimiento de los empleados	56
Gráfico # 7.- Incentivos a los empleados	57
Gráfico # 8.- Líder del mercado nacional	58
Gráfico # 9.- Líder del mercado internacional	59
Gráfico # 10.- Competitividad mejorada	60
Gráfico # 11.- Resumen	78
Gráfico # 12.- Competencia valores	80
Gráfico # 13.- Resultados de competencias	81
Gráfico # 14.- Perfil esperado	90
Gráfico # 15.- Análisis brechas	91
Gráfico # 16.- Factor GW inteligencia	97
Gráfico # 17.- EQ-24 inteligencia emocional	98
Gráfico # 18.- BFP-10 Personalidad	106

ABSTRACT

Globalization, the development of information technology, unbridled competition, customers, total quality and the need for competitiveness, make the function of human talent departments change significantly over time and even more so in this new global dynamic; previously the human talent departments were focused on exclusive functions, such as hiring, payroll and benefits; But now companies begin to understand the positive impact of having a team of qualified employees, committed and involved with the goals of the organization.

Currently organizations are aware of the importance of hiring staff, according to the potential that projects in their personality, without neglecting their experience; in order to provide adequate training and execute programs to address the performance and development of their skills.

The company NIRSA, adheres to this new way of working of the department of human talent and proposes the re-design of the processes of the department of human talent to improve its competitiveness within the national and international market.

Conducting a study through direct observations, surveys and interviews with its staff in relation to the processes applied by the human talent department and the results marked on the competitiveness of the company, obtaining as results the need to improve certain processes and accepting the re-design proposal.

Key Words: Re-design, Processes, Human Talent Department, Competitiveness, Tuna Industry, Organizational.

RESUMEN

La Globalización, el desarrollo de la tecnología en la información, la competencia desenfrenada, los clientes, la calidad total y la necesidad de la competitividad, hacen que la función de los departamentos de talento humano vayan cambiando notablemente con el paso del tiempo y más aún en esta nueva dinámica mundial; anteriormente los departamentos de talento humano estaban enfocados a funciones exclusivas, como contratación, nómina y beneficios; pero ahora las empresas comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Actualmente las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar personal, de acuerdo al potencial que proyecte en su personalidad, sin descuidar su experiencia; con el fin de proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

La empresa NIRSA, se adhiere a esta nueva forma de trabajo del departamento de talento humano y propone el re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar su competitividad dentro del mercado nacional e internacional.

Realizando un estudio por medio de observaciones directas, encuestas y entrevistas con su personal con relación a los procesos aplicados por el departamento de talento humano y los resultados marcados en la competitividad de la empresa, obteniendo como resultados la necesidad de mejorar ciertos procesos y aceptar la propuesta de re-diseño.

Palabras Claves: Re-diseño, Procesos, Departamento Talento humano, Competitividad, Industria Atunera, Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Pese a la globalización de la economía, los grandes capitales financieros y el reconocimiento de mercados, el liderazgo del talento humano no ha sido desplazado, ya que su habilidad, conocimiento e imaginación aplicados eficientemente son las puertas del éxito para llegar a la calidad total y la excelencia en un mundo competitivo.

El liderazgo del talento humano se acentúa cada vez más en la vida de cualquier empresa. No solamente como una función de servicios para pasar luego a una función asesora de línea y de staff.

En la actualidad, las funciones del talento humano se han ido renovando en respuesta a las nuevas demandas organizacionales, para contribuir a hacer más eficiente el trabajo de la gerencia, convirtiéndose en una gran ventaja competitiva de las organizaciones empresariales.

Ha pasado más de un cuarto de siglo en que la función del talento humano ha dejado de ser un centro de costo para convertirse en un medio de ganancias, hasta el punto que en Europa y Estados Unidos han constituido “corporaciones de solución de empleos” que prestan servicios a otras empresas.

Asimismo, el re-diseño de los procesos del departamento de talento humano nos lleva a mejorar cualitativamente y cuantitativamente el rendimiento de los procesos empresariales, permitiendo el logro de los objetivos corporativos, tanto en reducción de costos, mejoramiento de la calidad, aumento de la productividad, así como en la búsqueda de eficiencia en la capacidad de respuesta a la demanda de los clientes. Esto debido a la

ejecución de sus técnicas en racionalización general y descentralización, mejoras en procesos y reorganización de equipos de trabajo.

En el presente trabajo investigativo se pretende evidenciar la propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa NIRSA, para lo cual se proponen los siguientes capítulos:

Primero se observa la introducción donde se pone de manifiesto el tema, los antecedentes, definición del problema, la justificación de la investigación, los objetivos y las preguntas de investigación.

En el primer capítulo, se evidencia el marco teórico, empezando por definir los conceptos que involucran las variables en el marco conceptual, luego se hace énfasis en el marco referencial, la postura teórica y la pregunta general y específica.

En el segundo capítulo se expone la metodología de la investigación compuesta por la modalidad, los tipos de investigación, los métodos, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y la muestra de estudio.

En el tercer capítulo se analizan los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de datos, las conclusiones y recomendaciones.

En el cuarto capítulo, se hace presente la propuesta alternativa de solución al problema planteado, que en esta ocasión es:

Tema de investigación

Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa NIRSA.

Antecedentes

En la dinámica de las empresas e instituciones la interacción del personal juega un papel muy importante para su desarrollo, existen condiciones socio-afectivas-laborales que requieren de compromisos, responsabilidad y derechos que asumir en el plano de la convivencia armónica, es en el cumplimiento de estos compromisos donde del área de Recursos Humanos adquiere importancia estratégica.

El área de Recursos Humanos es la responsable de potenciar al talento y la fuerza laboral como el elemento diferenciador frente a la competencia. De su acertada gestión depende no sólo el desarrollo sostenible, la capacitación y la comunicación efectiva entre otros procesos, sino la creación de una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades que el libre comercio representa. (Roig, 2010) Pág. 18

La generación de un ambiente macroeconómico caracterizado por la estabilidad y la conformación de un entorno favorable que incite a la inversión. En este último aspecto el compromiso más grande responde a la necesidad de trabajar frente a la infraestructura del país con el fin de reducir los costos logísticos de las compañías interesadas en exportar e importar.

De igual forma, en esfuerzos mancomunados con los empresarios, es responsable por generar políticas que mejoren la imagen del país, permitan el

desplazamiento de la fuerza laboral cesante hacia los sectores de mayor oportunidad y garanticen la implementación de programas de capacitación y formación que conviertan a los trabajadores en talento competitivo. (Porter, 2012)

Para las organizaciones se presentan un sinnúmero de tareas que de ser ejecutadas elevarán sus posibilidades de éxito en la penetración de nuevos mercados. Las principales tienen que ver con la implementación de procesos de producción más rendidores, invertir en tecnología, sano manejo de las finanzas, desarrollar habilidades de negociación incluso para el contexto internacional, gerenciar todos sus recursos de acuerdo con las políticas y estándares globales, y trabajar en equipo con compañías multinacionales que entren al país, entre otras.

Los tratados y acuerdos de libre comercio suponen un cambio en la forma habitual cómo se maneja el Recurso Humano en las organizaciones. La necesidad por constituir empresas modernas preparadas para competir en los mercados nacionales e internacionales condiciona al líder de esta área a que venza paradigmas y enfoque el talento hacia prácticas más propicias. (Roig, 2010) Pág. 19

Según un estudio adelantado por la firma de consultoría Hay Group y la revista Fortune en 2017, el perfil de las empresas con mayor reconocimiento en los mercados y que han alcanzado el éxito, se caracterizan por haber implementado prácticas de innovación, calidad en la gerencia, inversión a largo plazo, responsabilidad social con la comunidad y cuidado del medio ambiente. Asimismo, las distingue su capacidad para atraer y contratar personal altamente capacitado y talentoso, para generar ambientes de estabilidad financiera.

En consecuencia, con esas políticas estas empresas se concentraron en el tratamiento de temas estratégicos críticos, en desarrollar la capacidad y el compromiso de la fuerza de trabajo, y en sacar provecho de los desafíos desarrollando una actitud que le permita sostenerse en los tiempos de crisis.

Sin embargo, todos estos conceptos y prácticas en la administración del talento humano, al verse aplicadas al entorno organizacional desde la perspectiva de la globalización, están íntimamente ligados a una sola idea: la implementación de un modelo de gestión por competencias. De allí, las empresas desprenden las estrategias para desempeñarse en diferentes campos de acción.

En ese sentido las competencias garantizan la efectividad de un conjunto de políticas impulsadas desde recursos humanos que la compañía debe poner en práctica para garantizar su capacidad frente a los retos propuestos por los tratados de libre comercio y el manejo adecuado de las crisis.

Los diferentes acuerdos comerciales por medio de los cuales el país se ha visto inmerso en un andamiaje de competitividad, exigencia y nuevas oportunidades han originado un cambio en la forma tradicional como las áreas de Recursos Humanos gestionan el talento. (Fortune 2017) Pág. 11

En sus líderes y directores reside la responsabilidad de interpretar adecuadamente las nuevas demandas de los diferentes mercados (incluido el laboral), de orientar la fuerza laboral hacia estudios más competentes, de generar una cultura de innovación, creatividad y desarrollo, de darle un valor superlativo al manejo de las comunicaciones, y de propiciar nuevos esquemas de gerencia orientados hacia la planeación, la productividad y la filosofía de la calidad. Así lo expresó Juan Manuel Solórzano, gerente general de la firma

Odei Consultores en el marco del desayuno de trabajo “Impacto de la Globalización en la Gestión del Talento Humano”, organizado por Acrip.

La industria atunera contribuye con el 10% del total de exportaciones no petroleras del Ecuador. En el 2012, el valor total exportado fue de 1.066 millones de dólares, generando más de 30 mil puestos de empleos directos, además de dinamizar las ventas y empleo de industrias conexas que conforman el clúster. (Atuna.com, 2013) Pág. 05

Negocios Industriales Real NIRSA S.A.- Es una empresa de las principales exportadoras de conservas de Atún del Ecuador, llegando a más de 25 países alrededor del mundo con sus productos.

Empresa líder del mercado ecuatoriano y que, gracias a su contante innovación, actualización y tecnología genera más de 4.000 puestos de empleo, su principal fuente de ingreso son sus exportaciones de productos derivados del atún, sus productos son exportados a todos los países de la Unión Europea.

La Unión Europea es el principal mercado de exportación absorbiendo al menos el 50% de la producción de atún del Ecuador. La terminación del SGP+, sin un acuerdo para el desarrollo que garantice un acceso preferencial a este mercado, implicaría una pérdida de competitividad tan grande que no permitiría continuar exportando a esta región, con la consecuente pérdida de producción, empleo y afectación a la cadena de valor de la industria.

La industrialización de la producción se refleja en la composición de las exportaciones; las preparaciones y conservas (atún en lata, atún en vidrio, atún en pouch y otros preparados de atún) representan alrededor del 98% del valor total de exportaciones atuneras, mientras que el atún fresco y congelado el 2% respectivamente. En el 2012, la Unión Europa absorbió alrededor del 48% del

volumen de exportación de atún procesado del Ecuador, un 26% fue exportado a los Estados Unidos y Venezuela. (Atuna.com, 2011)

El atún es uno de los tres productos de mayor importancia en las exportaciones a la Unión Europea, cuyas preparaciones y conservas representaron en el 2012 el 21% de las exportaciones del Ecuador a este mercado.

En cuestiones de acceso a mercados, el SGP+ de la Unión Europea le ha permitido a la producción atunera ecuatoriana competir con importantes proveedores asiáticos y africanos cuya participación en el mercado supera el 67%, entre ellos destacan Tailandia, Filipinas, Indonesia, Vietnam, Seychelles, Mauricio, Ghana, Costa de Marfil y de la región de Oceanía, Papua Nueva Guinea. Particularmente, los países asiáticos no cuentan con beneficios de acceso a este mercado con cero aranceles, sin embargo, su competitividad en este mercado es superior como consecuencia del menor costo de sus factores de producción.

La industria atunera se concentra geográficamente en 3 zonas, Guayaquil, Manta y Posorja, particularmente las dos últimas, tienen una marcada dependencia de sus economías a la actividad pesquera.

Las estimaciones de empleo para la industria indican que el empleo directo generado en actividades de procesamiento oscila las 20 mil personas, otros 4.000 puestos directos en las tripulaciones de la flota atunera ecuatoriana y personal de abastecimiento para la flota en tierra.

Adicionalmente, las empresas procesadoras de atún dinamizan las industrias conexas que conforman el clúster. Las ventas y empleo generado de

las empresas proveedoras de insumos como aceites, latas, tapas, plásticos para empaque, etiquetas y cartones representan alrededor del 44% del costo directo de producción.

Estas industrias ecuatorianas dependen en gran medida de la dinámica de la industria atunera, llegando en algunos casos a representar una dependencia casi absoluta, como el caso de la industria de fabricación de latas que depende en sus ventas entre un 55% y un 85% de la industria atunera.

Las industrias proveedoras para el sector atunero, son industrias de importante empleo de mano de obra, por lo que disminuciones en los niveles de producción de la industria atunera han traído serias consecuencias para el empleo, de forma más drástica en las comunidades antes mencionadas, las cuales son especialmente vulnerables a esta actividad.

Se estima que de la industria atunera dependerían directa e indirectamente 200.000 de personas, considerando sus relaciones en las unidades familiares, resaltando que al menos el 80% del personal de producción en las plantas procesadoras es mano de obra femenina.

El costo laboral, uno de los principales rubros de la operación de la flota atunera nacional, ha incrementado continuamente su peso en la estructura de costos durante los últimos años. Para el año 2008, el costo laboral representaba alrededor del 24% del costo variable de la operación, para el año 2012 este valor se incrementó al 35%.

El incremento del peso del costo salarial en la estructura de costos es resultado de la tendencia creciente del costo laboral en el Ecuador en el último

quinquenio. El salario básico fijado por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador creció 87% en términos nominales y 40% en valores reales en el periodo 2007-2013. Es importante resaltar que los salarios pagados por la industria se encuentran por encima de los mínimos oficiales.

Por otro lado, en la industria de procesamiento, existe evidencia de que las variaciones del costo de producción del atún en conserva en distintos países dependen del costo de la mano de obra y no tanto de otros rubros que afectan la cadena. A pesar de los niveles de industrialización, la fase de limpieza luego de la cocción se realiza manualmente, siendo una de las fases dentro del proceso de producción que mayor cantidad de mano de obra requiere.

Las jornadas laborales en la región asiática incluidas islas del Pacífico se extienden por encima de las 11 horas diarias, en las cuales los trabajadores principalmente mujeres realizan su trabajo en hacinamiento a altas temperaturas, sin hablar e incluso monitoreadas hasta en el uso de baños, incidiendo en los volúmenes de producción diarios de estos países.

Al realizar un análisis comparativo del costo laboral entre Ecuador y Tailandia podemos observar: el costo diario de un trabajador en Tailandia es de 300 BHT en promedio (considerando que el salario mínimo legal cambia por región), o equivalente a \$10,34, en contraste en Ecuador el salario promedio pagado a operarios del sector es de \$17, lo cual sumado a otros beneficios supera los \$22 dólares en costo para el empleador, es decir más de 2 veces el de nuestros competidores. En términos reales, el salario real en Tailandia ha ido decreciendo, presentado por el Thailand Development Research Institute.

La diferencia en el costo laboral, adicionalmente a los subsidios pesqueros, explican el crecimiento de las exportaciones asiáticas en detrimento de nuestra participación de mercado, esto a pesar de las condiciones ventajosas de acceso a mercado que mantenemos. Cualquier erosión de la ventaja arancelaria implicaría de forma muy probable, la pérdida de este mercado. (Atuna.com, 2013) Pág. 14

Los destinos de las exportaciones de Ecuador son amplios, pero se podría indicar que la región de Medio Oriente y otros países asiáticos son de casi nula penetración del atún ecuatoriano. Estos mercados enfrentan grandes desafíos de eficiencia logística sobre todo al competir con la ventaja geográfica de los proveedores asiáticos. Por otro lado, la región de Medio Oriente enfrenta conflictos geopolíticos que podrían restar a la estabilidad de una mayor incursión en este mercado.

El mercado latinoamericano, en particular Venezuela, le ha permitido a la industria colocar aquella producción que no cumple las normas de origen que imponen otros mercados de mayores precios. Es probable que incluso hubiese absorbido la desviación comercial ocasionada por la competencia asiática en el mercado europeo y norteamericano.

Sin embargo, es poco probable que este mercado pueda suplir la producción que se pierda por la pérdida del diferimiento arancelario del SGP+, ya que incrementos en la oferta en estos mercados traerían caídas en el precio proporcionalmente mayores que la industria ecuatoriana no podría absorber. El tamaño del mercado es otro factor en contra, que no permite incrementos mayores a las exportaciones actuales.

Aproximadamente un 40% de la flota atunera, compuesta por 102 barcos, requiere anualmente de reparaciones mayores. No existen en el Ecuador astilleros suficientes para abastecer esta demanda, por lo que los armadores deben acudir principalmente a los astilleros de Chile y Perú. A un costo aproximado de US\$ 400,000 por barco, esto representa una salida de divisas de alrededor US\$ 16 Millones. Si a esta demanda, se le agrega el resto de las flotas pesqueras, de turismo, tanqueros y mercantes, fácilmente estaríamos hablando de US\$ 30 millones.

Una política del gobierno para fomentar la instalación de astilleros privados, estatales o de capital mixto, vendría a apoyar en gran medida la consolidación de la competitividad sistémica en el sector atunero.

De acuerdo al registro regional de barcos de la Comisión Interamericana del Atún Tropical [CIAT], la antigüedad promedio de las embarcaciones de pabellón ecuatoriano es de 33 años.

La obsolescencia de los barcos implica altos costos de reparación y mantenimiento, así como otros costos económicos relacionados a ineficiencias. Se estima que alrededor del 16% del costo operativo variable de una embarcación corresponde a gastos de reparación y mantenimiento, lo cual en valores nominales podría bordear los 20 millones de dólares anuales para la flota.

La intervención estatal mediante programas crediticios de largo plazo para la construcción e importación de embarcaciones permitiría la modernización de la flota nacional, crítica para la industria en términos de mejorar eficiencia en costos de operación, productividad y reducción del costo

de oportunidad de no pescar por averías o continuas labores de reparación.
(BCE, 2013) Pág. 04

DEFINICION DEL PROBLEMA

Dentro del contexto local o institucional, una vez realizada la observación directa correspondiente para verificar el problema, se ha evidenciado el personal desmotivado, a efectos de la rotación de los puestos en ocasiones de manera improvisada debido a las múltiples necesidades que se presentan en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, lo que hace notar una corta permanencia en los diferentes puestos y escasa comunicación interpersonal, entre los trabajadores, entre el gerente y los trabajadores, entre los jefes departamentales y entre los trabajadores y el personal de los departamentos que conforma la institución, hace que haya deficiencias en el manejo de equipos de trabajo, sobrecarga de los trabajos y el escaso número de personal que masifican las tareas laborales.

No se especifica la distribución del personal en cada uno de los departamentos de acuerdo a su perfil profesional, su valoración es superficial y no involucra las competencias que estos deben tener para desempeñar las funciones específicas en cada área

Dentro del campo de la investigación en la administración de personal, es importante coordinar, planificar, desarrollar y evaluar los diferentes procesos y actividades que se desarrollan en la institución para generar alternativas que cubran las necesidades y permitan mantener los estándares de calidad y competitividad dentro del mercado nacional e internacional, considerando el perfil de los empleados y trabajadores, elementos que no han sido considerados hasta el momento en la empresa.

Es necesario evidenciar formas de selección, evaluación de las competencias del personal y distribución, con sistemas de trabajos programados de forma eficientes para efectivizar las actividades, para garantizar la competitividad de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Toda organización de diferentes dimensiones o razones sociales deben realizar estudios que midan las condiciones en las que desarrollan las actividades y las situaciones en las que sus colaboradores se interrelacionan y realizan las tareas laborales.

Los seres humanos se desenvuelven de mejor manera cuando están en entornos adecuados o sus capacidades están orientadas a la labor que realizan, es por eso que se hace necesario generar alternativas direccionadas a la gestión del talento humano de la institución para garantizar su estabilidad en el mercado competitivo.

Todas las aclaraciones previas aún no responden a la pregunta puntual sobre cuáles son las actividades prioritarias para las empresas a partir de la gestión del área de Recursos Humanos. Hasta ahora sólo explican el ambiente al que deberán enfrentarse a partir de este panorama económico y social y cómo hacer frente al mismo.

Consiste en desarrollar las competencias y capacidades que cada individuo posee con el fin de incrementar la productividad organizacional y crear una verdadera cultura de aprendizaje. A través de este desarrollo, se adquieren las condiciones necesarias para operar en ambientes de incertidumbre, proyectar diferentes escenarios para generar estrategias, asumir riesgos

previniendo el impacto en la toma de decisiones, adquirir pensamiento sistémico y visión global y lograr compromiso con el crecimiento personal y el de la empresa.

IMPORTANCIA Y NATURALEZA DE LA INVESTIGACION

De igual forma, la adecuada gestión del conocimiento en las empresas dispuestas a liderar el mercado genera una fuerza laboral que se convierte en un activo de la compañía en lugar de contemplarse como un costo adicional (y deja de ser considerada como un costo). A partir de estas dos características en la administración se genera el espacio para la construcción de una organización que aprende.

La importancia del presente trabajo investigativo radica en evidenciar lo necesario que es considerar el re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de las empresas, siendo los beneficiarios directos los empleados, trabajadores, los miembros de la empresa y los beneficiarios indirectos las familias de los colaboradores de la empresa y la comunidad en general que recibe los servicios de mejor calidad.

OBJETIVOS

Objetivo general

Re-diseñar los procesos del Departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa NIRSA

Objetivos específicos

Analizar el contexto internacional, nacional y los principales problemas presentes a nivel local o institucional en el desarrollo de las actividades laborales.

Definir teóricamente los procesos del Departamento de talento humano y la competitividad

Verificar mediante encuestas y entrevistas los problemas observados.

Proponer de ser necesario mejoras en los procesos que se ejecutan en el departamento de talento humano para elevar la competitividad de la empresa.

DESARROLLO

CAPITULO 1.- MARCO TEÓRICO

1.1. Marco referencial

1.1.1. Antecedentes investigativos

Según (Miranda, 2011); Autora: Iliana Hortencia Garcés Miranda; Título: Rediseño de los procesos de gestión de talento humano en el Ilustre Municipio de Cevallos.

La excelencia, eficiencia, eficacia e igualdad de derechos y oportunidades, serán las normas que deben incorporarse a los sistemas organizacionales actuales para lograr el éxito. Los activos más valiosos de una institución, son los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la institución, por tanto, el presente proyecto, en coordinación con el Departamento Administrativo del Ilustre Municipio de Cevallos, pretende rediseñar los procesos de gestión de talento humano actuales por procesos que coordinen con las nuevas normas, y como una forma de asegurar una ventaja competitiva y personal calificado, para fortalecer los equipos de trabajo y elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad en función de la ciudadanía y su desarrollo.

Es deber del departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Cevallos estandarizar un sistema de alto nivel de gestión de personal, para que con sus capacidades implementen diferentes equipos de trabajo que

satisfagan en forma directa las necesidades que requiere la ciudadanía cevallense.

Según (Álvarez, 2011); Autor: Judith Pamela Armas Álvarez; Título: Rediseño de la clasificación de puestos en el Ilustre Municipio del cantón la Maná.

El presente estudio tiene como objetivo: que el municipio se convierta en el propiciador del desarrollo económico, político, social del país y en particular del cantón, mediante la implantación de procesos y técnicas administrativas que permitan hacer frente a los desafíos para dotar de elementos necesarios a fin de que sea el denominador de la eficiencia y calidad en los trabajadores y funcionarios del Ilustre Municipio del Cantón La Maná que por su naturaleza es una institución de servicio que se encarga de solucionar los problemas de infraestructura y servicios básicos que demanda la población y que debe hacerlo con una gran dosis de responsabilidad y de cabal cumplimiento de acuerdo a las exigencias de sus pobladores.

Según (Naranjo, 2011); Autora: María Fernanda Bravo Naranjo; Título: Auditoría y rediseño de procesos del sistema de personal del departamento de recursos humanos de la Dirección Provincial de Salud Cotopaxi.

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, es una institución del sector público, perteneciente al Ministerio de Salud, que pretende brindar a la comunidad servicios médicos de calidad, así como educación para la salud, buscando que las personas logren su bienestar físico, emocional y social. Es así que ésta se convierte en una institución cuyo valor fundamental radica en el recurso humano que posee.

El departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi debe identificar las falencias en sus procesos con el objeto de mejorarlos estratégicamente; por esta razón surge la necesidad de la realización de una auditoría y rediseño de procesos que le permitirá llevar un control sobre su propio sistema y conocer sus incorrecciones, para rediseñar los procesos de manera que propendan al desarrollo institucional.

Según (Vásquez & Alarcón, 2012); Autores: Huber Gregorio Echeverría Vásquez, Luisa Juliana Toapaxi Alarcón; Título: Rediseño de los manuales de procesos y políticas del departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro.

El presente trabajo esta direccionado al departamento de Recurso Humanos de la Universidad Estatal de Milagro, el problema que se encontró es que los manuales de procedimientos de esta área, es decir los de selección y reclutamiento de personal, contratación, inducción y capacitación, están desactualizados acorde a las nuevas normas sustituidas 2012 y la Losca.

Los manuales de procedimientos son herramientas administrativas que ayudan a optimizar los procesos de una institución, de esta forma se incrementara la productividad. Con el fin de actualizar tales procesos se ha realizado un estudio investigativo para identificar las causas que han originado esta deficiencia departamental, se ha establecido información veraz para la aplicación de este proyecto se empleó una encuesta al talento humano, en donde se pudo conocer que efectivamente los actuales manuales no están actualizados con las nuevas normas.

En base a la información anterior se enfocó la propuesta a la actualización de los manuales de procedimientos de la selección y

reclutamiento de personal, contratación, inducción y capacitación, herramientas que serán entregadas al departamento de talento humano, de esta manera se contribuirá al buen desarrollo de esta área departamental. La aplicación de este proyecto contribuirá al desarrollo íntegro del departamento y por ende de la Universidad Estatal de Milagro.

Según (Olmos, 2010); Autora: Sandra Karina Tipán Olmos; Título: Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del cantón Pujilí.

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue, desarrollar el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, para que realicen un ordenado y correcto proceso de selección del nuevo personal a ingresar, facilitando de esta manera la supervisión de la falta de control y manejo de un modelo de gestión del talento humano a seguir, los métodos que se emplearon para la recopilación de información fueron la encuesta y la entrevista mediante las cuales se obtuvieron resultados significativos observando aspectos positivos y negativos dentro de la organización.

El Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, constituye un instrumento de apoyo para el departamento de Talento Humano del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, en el manejo eficaz y eficiente de las actividades de la empresa, bajo estas circunstancias se concluye que la inexistencia de un adecuado manejo de este modelo se debe a la falta de manuales de información, así como también de un correcto proceso al momento de seleccionar al personal ya que es el capital humano lo más importante dentro de la organización. Además, este diseño les va ayudar a que el talento humano del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí se desarrolle de mejor manera en cada

puesto de trabajo y aportar al desarrollo del pueblo brindando una atención de primera mano a la comunidad Pujilense.

Según (Toapanta, 2014); Autora: Ayala Toapanta, María Carolina; Título: Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica.

La selección adecuada para ejercer la docencia, permite contar con las personas más idóneas para un óptimo desempeño, lo cual se logra a través de la aplicación de un proceso que tome en cuenta primeramente la verdadera esencia del ser humano y su gran potencialidad.

Ante esta realidad, se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias, dirigida a las instituciones educativas fiscales de educación básica, que permita llevar una correcta gestión institucional y a todos aquellos que les interese contribuir a mejorar la calidad educativa, pues encontraremos en este documento información que oriente y ayude a llevar a cabo correctos procesos selectivos del talento humano por competencias, así como a entrenar a sus directivos sobre la aplicación permanente de estos procesos.

El presente trabajo fue realizado en la modalidad de proyecto factible, pues se dispuso de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y estuvo apoyado en la investigación documental, misma que permitió la recopilación de importante información, a través de bibliografías y otras fuentes documentales. Dicho proyecto busca por medio de la investigación documental argumentar y sustentar científicamente el diseño de un modelo de perfiles y procesos de reclutamiento y selección del talento humano por competencias.

Por lo señalado anteriormente, se espera contribuir con este documento a mejorar los procesos de selección del talento humano para el ejercicio de la docencia, garantizando un adecuado desempeño profesional de los docentes y por ende una educación de calidad y calidez para lograr un mayor impacto en la formación de los educandos, presente y futura generación.

1.2. Marco conceptual

1.2.1 Re-diseño

Rediseñar, según este planteamiento, se convierte en algo secundario, en la actualización de una solución que ya existe. Sería esa operación de maquillaje que mejora, ilusiona lo justo y sale resultona en términos estéticos, puede que incluso funcionales y especialmente económicos. Pero por suerte eso no es lo que querían que hiciera.

Según (Chiavenato, 2009), “El mundo cambió. ¡Y de qué manera! Las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor”.

Entonces no es de extrañar que el área de RH también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RH debe acompañar estos cambios.

1.2.2 Definición de proceso

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Roig, 2010).

Procesos clave son los que generan productos o servicios que van a los clientes internos y externos de la institución. Consideramos que en un modelo de calidad total son los principales. (Roig, 2010).

1.2.3 Proceso de talento humano

Según (Chiavenato, 2009), Define la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Según (Eslava, 2004), Afirma que es “un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

Según (Dessler, 2006), Afirma que son “las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Según (Lledó, 2011), Afirma que “los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al fin hallas personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por si solos”.

1.2.3.1. Proceso de nomina

La nómina se define como el documento que reciben los trabajadores de la empresa mes a mes y que es el recibo de salario que la empresa da al trabajador reflejando la cantidad económica que el empleado recibe a cambio de su trabajo.

En otros términos, la nómina es un documento con validez legal que refleja por escrito el salario de los trabajadores. (Lledó, 2011).

1.2.3.2. Proceso de selección

Que es un proceso de Reclutamiento y selección: El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo). (Chiavenato, 2009)

1.2.3.3. Proceso de capacitación

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas: La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social. En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización. Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente. (Lledó, 2011)

1.2.4. Inteligencia emocional

Según (Salovey & Mayer, 2007); acuñaron los conceptos de inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal con el nombre de Inteligencia emocional. Según estos autores, poseer Inteligencia emocional significaba reunir tres cualidades principales: Percibir las emociones propias y las de los demás.

1.2.5. Personalidad

Según (Allport, 1996); la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio". La personalidad es un constructo psicológico, con el que nos referimos a un conjunto dinámico de características de una persona. Pero nunca al conjunto de características físicas o genéticas que determinan a un individuo, es su organización interior la que nos hace actuar de manera diferente ante una o varias circunstancias.

1.2.6 Competitividad

Según (Porter, 2012) Pág. 21, Es un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones. En primer lugar, significa que hay un público amplio para la venta de un determinado producto, en segundo determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales hay que trabajar (para mejorarlas), por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector que pueden ser de suma utilidad en la búsqueda.

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional". (Lombana & Gutiérrez, 2009)

Para el IMD (Institute for Management and Development), es el ambiente competitivo de las naciones el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, las cuales al final son las que asumen la función de creación de bienestar (Garelli, 2007) a lo que el IMD llama "competitividad de las empresas".

1.2.7. Factores que determinan la competitividad

En un primer lugar situaría la dotación del país. Es importante determinar cuál es la cantidad y la calidad de los factores productivos de tipo básico; recursos naturales, capitales, infraestructuras y tejido empresarial. Conocer, de este modo, los recursos humanos, es decir, habilidades, conocimientos y tecnologías utilizadas ya que estos serán el sustrato del cual se beneficiará la organización empresarial.

En segundo lugar, hablaríamos de la demanda interna. En este sentido, es fundamental conocer cuál es la necesidad del producto en relación con la oferta existente. Es muy importante que haya una demanda exigente en busca de artículos que se superen y se anticipen a las necesidades.

El punto tres es determinar si realmente existe una estructura productiva con empresas de todos los tamaños, con relaciones entre ellas tanto horizontales como verticales y que fomente la competitividad creando una oferta que fomente la innovación.

Cuatro. Predisposición social hacia la innovación, esto además incluye el trato legal a la innovación y todas las medidas que dificulten o faciliten las mismas. La innovación es un valor extremadamente positivo para cualquier empresa, mejores productos significan mayores ventas.

Según Porter este tipo de puntos son los que vienen a determinar si la competitividad en una nación es verdaderamente real o no.

Desde esta perspectiva, distinguir que la competitividad es un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones. En primer lugar,

significa que hay un público amplio para la venta de un determinado producto, en segundo determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales trabajar (para mejorarlas), por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector que pueden sernos de suma utilidad en la búsqueda.

Además del concepto de Porter, existen una serie de definiciones acerca de la competitividad que nos serían interesantes para poder complementar nuestra visión sobre este concepto. (Porter, 2012) Pág. 24.

1.3 Postura teórica

1.3.1 Teorías sobre Talento Humano

En el presente capítulo se analizan los principales referentes teóricos relacionados con las más actuales concepciones de la Gestión de los Recursos Humanos y al diagnóstico del clima organizacional. Se advierte además sobre la importancia y actualidad de los estudios de clima laboral y se recorren las alternativas existentes hasta hoy que permiten su realización.

1.3.1.1. Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque

todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento". (Herrera Duran, 2011)

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

El concepto de "hombre" ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos en (Morales Gutiérrez, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera:

Personal: "Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia".

Recurso humano: "Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa".

Capital humano: "Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización".

Talento humano: *“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.*

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.

Al hablar de evolución *“resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores”* (Leal Millán A., Román Onsaló, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2004).

La función de personal transita por numerosas fases. La primera de ellas surgida como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor¹, aparece entonces la denominada Administración de Personal.

Según Ortueta en (Morales, 2002), la Administración de Personal está relacionada con las:

“Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada”.

Por su parte Ferriol la define como:

“Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”

Según (Morales, 2002). Se evidencia que el principal problema que tienen dichos conceptos de Administración de Personal es que carecen de un enfoque sistémico-estratégico, ya que se centran en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales.

A partir de las limitaciones anteriormente mencionadas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato, ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a continuación:

“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que

permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 1999).

Además, Stoner en (Morales Gutiérrez, 2002) la considera como:
“Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización”.

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RRHH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrativa.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

Es criterio de la autora que (Cuesta, 2005) logra la visión más acabada sobre el tema afirmando que:

“La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona” (Cuesta Santos, 2005).

Como se aprecia anteriormente la Gestión de Recursos Humanos se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsora de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que les concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran.

El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera a la GRRHH como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la GRRHH y las estrategias organizacionales.

Según Armando Cuesta, se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos:

“el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuestas Santos, 2010).

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de GRRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas de GRRHH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Según (Souto, 2013), la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros.

Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable,

mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

En (Cuesta Santos, 2005), se considera que las actividades claves de GRRHH son:

“Inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría”.

En este nuevo modelo estratégico *“el «conocimiento», «el saber», el «hacer», la «capacidad» y «potencial» de los miembros de la organización son más importante que cualquier otro factor”* (Leal Millán, Román Onsaló, de Prado Sagrera, & Lucía Rodríguez Félix, 2004).

Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores.

1.3.1.2. Teoría sobre la inteligencia emocional

Esta teoría reconoce a la inteligencia emocional como la forma y la capacidad de entender, identificar y manejar aspectos cognitivos, tales como la

memoria y la capacidad para solucionar problemas. Viendo ante todo de nuestra capacidad para ver dónde dirigirnos con certeza ante los demás y a nosotros mismos, de enlazar con nuestras emociones, de agendarlas, de auto-motivarnos, de parar nuestros impulsos y hasta de dominar las frustraciones.

Varios autores explican que dentro de su enfoque sobre la inteligencia emocional hay cuatro situaciones o dimensiones básicas que la dirigen:

Una de ellas es la auto-conciencia, y hace una reseña a nuestra capacidad para comprender lo que sentimos y de estar de forma permanente conectados a nuestros valores, a nuestra propia esencia.

En segundo lugar, es la auto-motivación y la habilidad nuestra para orientar hacia nuestras metas, hacia donde queremos llegar, de recuperarnos de las adversidades, así como de gestionar el estrés.

La tercera nos muestra como ver con la conciencia social, y como entender con nuestra empatía,

La cuarta dimensión de nuestra inteligencia emocional es sin duda la piedra filosofal, de nuestra habilidad para relacionarnos, para llegar a acuerdos, para comunicar, para conectar en forma positiva, responsable y dignamente con los demás.

De que nos sirve tener un cerebro brillante y un elevado cociente intelectual, si no logramos entender de empatía, si no sabemos estudiar las emociones propias y ajenas, si somos extraños del propio corazón y errantes de esa conciencia social, como aprender a conectar, a gestionar y perder el miedo, a ser más asertivos. Si la inteligencia emocional queramos o no, es la auténtica clave del éxito para ser felices.

No nos sorprende, y a nadie le va a sorprender si manifestamos que al día debatimos sobre lo que es y no es la inteligencia emocional, pero no considera haberse cerrado del todo este tema.

La evidencia empírica nos confirma, como muestra la existencia del factor “G”, como estudio de un fundamento básico y principal que define todo comportamiento inteligente. Además, tenemos la teoría triárquica del autor Robert J. Sternberg, y cómo no, teorías como el popular enfoque de las inteligencias múltiples del autor Howard Gardner. (Sabater, 2017)

Como postura teórica para la presente investigación se considera que: todos debemos estar preparados con los conocimientos, tener habilidades y la destreza para nuestro propio desenvolvimiento, estos conocimientos son innatos y solo obedecen a nivel organizacional, todo esto se lo conocer como competencias que las empresas logran con sus objetivos planteados, los cuales quedan plasmados en la misión, visión. Las competencias surgen de los objetivos y estrategia de las actividades comerciales que tienen las empresas, las cuales deben ser medibles, y se deben poder medir, deben ser visibles, alineadas a las tácticas y estrategia para que generen ventajas competitivas, los Directores y Gerentes de Talento Humano deben concebir las necesidades de sus clientes para hacer aportes relevantes y palpables al negocio que responda a sus problemas, desafíos y oportunidades definidas.

1.4. Pregunta de investigación

¿De qué forma el re-diseño de los procesos del departamento del Talento Humano mejorará la competitividad de la empresa Nirsa?

CAPITULO 2.- METOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

2.1. Modalidad de la investigación

Investigación de campo

Según los autores (Stracuzzi & Pestana, 2012), definen: La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pag.88)

La investigación de campo se efectuó cuando se realizó la recolección de la información durante las encuestas, entrevistas y la observación directa

Investigación documental

Según (Stracuzzi & Pestana, 2012), define: La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia. (pag.90)

Durante la investigación bibliográfica se recolecto el contenido científico a partir de textos, revistas o artículos científicos, en los cuales se sustenta la presente investigación.

2.2. Tipos de investigación

Los tipos de investigación empleados son: exploratoria descriptiva, y explicativa.

Exploratoria. - Según el autor (Arias, 2012), define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (pag.23)

Se motivó la búsqueda de información en torno a las variables involucradas para resolver la problemática.

Descriptiva. - Según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Explicativa. - Según el autor (Fidias G. Arias (2012)), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pag.24)

Se relaciona causa y efecto para establecer el porqué del problema y comprobar su problema.

2.3. Métodos de investigación.

En la presente investigación se utilizó una gran variedad de métodos que nos permitieron obtener datos importantes para demostrar lo planteado.

Inductivo

Según (Bernal, 2016); consiste en utilizar razonamientos para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación tiene carácter general. Bacon, en el *Novum Organum*, concentra la verdad en la ciencia de la inducción, y sugirió que este método era el necesario para realizar inducciones graduales y progresivas, es decir, a partir de las observaciones particulares se proponen generalizaciones y cuando se tiene un gran número de observaciones se podrá comparar y respaldar de forma contundente la investigación.

Permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones.

Deductivo

Según (Bernal, 2016); sugiere tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, por tanto, consiste en la aplicación de leyes universales o premisas de los casos generales a los singulares o particulares.

Para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio.

Analítico

Según (Bernal, 2016); este proceso consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de sus partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Se establecieron objetivos específicos con la idea de la búsqueda de estrategias efectivas que permitan a partir de una serie de postulados teóricos, contrarrestar todo aquello que potencie el talento humano de la empresa NIRSA y con ello su competitividad.

2.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó las técnicas de investigación científica específicas, las cuales sirvieron para recolectar la información del contexto investigado

La Entrevista

"Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica".

Esta técnica fue utilizada para la recopilación de la información relevante de manera formal hacia un objeto de estudio preciso mediante el dialogo con el entrevistado, aplicando el cuestionario de preguntas preestablecido.

La Encuesta

Es un instrumento de investigación informal aplicada en el sexto año de educación básica, que consistió en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

La Observación

Tuvo una mirada doble, por un lado, la efectiva existencia de esos documentos y por otro lado la efectiva elaboración y vivencia de lo expresado en los documentos utilizados.

Los instrumentos de investigación que contribuyeron a obtener información diagnóstica, que después del análisis sirvió de base para realizar una propuesta de acuerdo a las necesidades observadas.

Cuestionarios

Instrumento diseñado en forma previa para la obtención de información específica, utilizado tanto para la encuesta como del proceso de recolección de información se aplicó a los miembros de la compañía para conocer las causas que originan el problema.

2.5. Población y muestra

Población

La población involucrada en la presente investigación está determinada en la totalidad de los administradores y empleados de la empresa NIRSA SA, es decir 4000 empleados y 19 administradores.

Cuadro # 1 Población

POBLACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Administradores	19	0,47
Empleados	4000	99.53
Total	4019	100

Muestra

Se utiliza para aludir a un determinado sub conjunto de la población seleccionada para participar en el estudio. Para que los resultados de un estudio basado en una encuesta o entrevista sean considerados como válidos, hay que elegir el método de muestreo apropiado que nos permita extraer la condición más representativa de la población.

$$n = \frac{z^2 \cdot X \cdot P \cdot Q \cdot X \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot X \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

n = La muestra

N = Población

P/Q= Probabilidad de ocurrencia o no ocurrencia (50% / 50%)

Z= Nivel de confianza (95%) equivale 1,96

E = Margen de error permitido

$$n = \frac{196\%^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 4.019}{0,0025 (4.019 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 4.019}{0,0025 (4.018) + 3,8416 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3.859,8476}{10,045 + 0,9604}$$

$$n = \frac{3.859,8476}{12,0054} \quad N = 321,50 = 322 \quad \text{La muestra es de 322.}$$

Cuadro # 2 Muestra

MUESTRA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Administradores	0,47	1,51 (2)
Empleados	99.53	320,48 (320)
Total	100	322

2.6. Entrevistas realizadas a los administradores de la empresa NIRSA

Entrevista administrador 1

Al realizar las entrevistas al administrador 1 de la empresa, ¿Conoce usted si se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano?, este respondió que la mayoría de los procesos en el departamento de talento humano se han actualizada, sin embargo, existen algunos que aún no.

¿Considera usted que los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad?, estos manifestaron que casi todos los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad.

¿Conoce usted si dentro de los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos?, actualmente existe un sistema que estudia la necesidad y que perfiles pueden aplicar.

¿Tiene conocimiento si han existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral?, bueno no creo que todo sea perfecto se trata siempre de aplicar mejoras continuas para tener menos conflictos con el personal.

¿Conoce usted si los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo?, en la actualidad todos los empleados y trabajadores son evaluados para desempeñar vacantes.

¿Creen que los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores?, considero que cada persona esta conscientes para los puestos que fueron contratados.

¿Conoce usted si existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan?, si, actualmente la compañía incentiva a las mujeres empleados y trabajadores.

¿La empresa Nirsa lidera el mercado nacional?, que sí, la compañía es una de las principales en el sector alimenticio del Ecuador.

¿La empresa Nirsa lidera el mercado internacional? Bueno no desconozco ese tema, pero si estoy seguro que la compañía apunta al desarrollo y alimentación en el mundo.

¿Ha mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años?, si, a gran escala.

Entrevista administrador 2

Al realizar la entrevista al administrador 2 de la empresa, ¿Conoce usted si se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano?, este respondió que la mayoría de los procesos en el departamento de talento humano se han actualizado, sin embargo, el de la evaluación de las necesidades y selección del perfil está en proceso.

¿Considera usted que los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad?, por supuesto.

¿Conoce usted si dentro de los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos?, manifestó que en ocasiones si lo hacen y en otras no consideran.

¿Tiene conocimiento si han existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral?, manifestó que como en toda empresa existen conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral, pero se trata día a día reducir estos problemas.

¿Conoce usted si los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo?, manifestó que no todos guardan relación con su lugar de trabajo porque existen algunos pocos que no están en esta condición.

¿Creen que los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores?, este manifestó que siempre los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores.

¿Conoce usted si existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan?, este respondió que en ocasiones si existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan.

¿La empresa Nirsa lidera el mercado nacional?, estos manifestaron que la empresa Nirsa siempre lidera el mercado nacional.

¿La empresa Nirsa lidera el mercado internacional? Estos manifestaron que solo en ocasiones la empresa Nirsa lidera el mercado internacional.

¿Ha mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años?, estos manifestaron que si ha mejorado la competitividad en los últimos cinco años.

2.7. Encuestas realizadas a los empleados y trabajadores de la empresa NIRSA

1).- ¿Se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano?

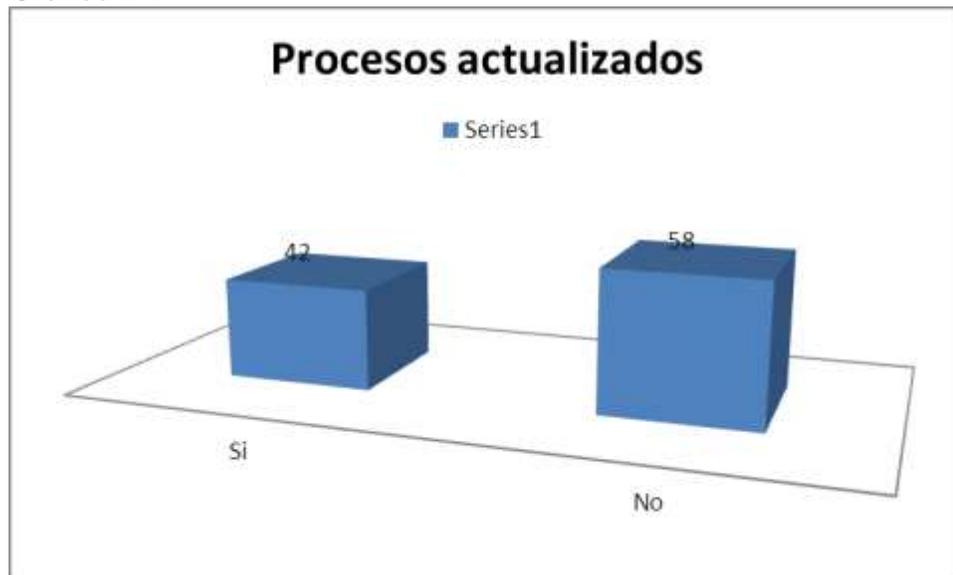
Cuadro # 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	134	42
No	186	58
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Grafico # 1



Análisis

De la investigación realizada, el 42% manifiesta que, si se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano, mientras que un 58% dice que no.

Interpretación

Pocas veces se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano.

2).- ¿Los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad?

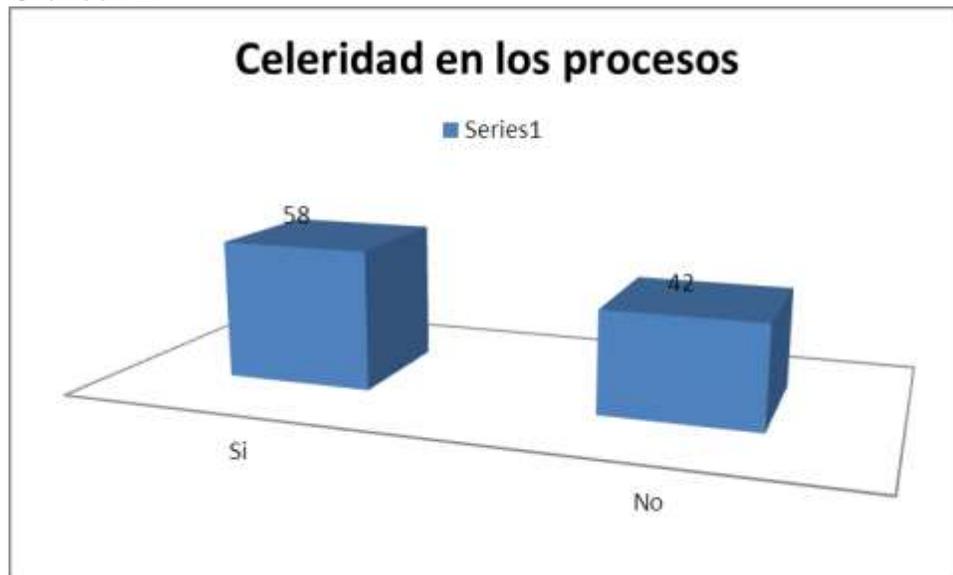
Cuadro # 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	58
No	134	42
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 2



Análisis

De la investigación realizada, el 58% manifiesta que los procesos que aplica el departamento de talento humano si son operativos y brindan celeridad, mientras que un 42% dice que no.

Interpretación

No todos los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad.

3).- ¿Dentro de los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos?

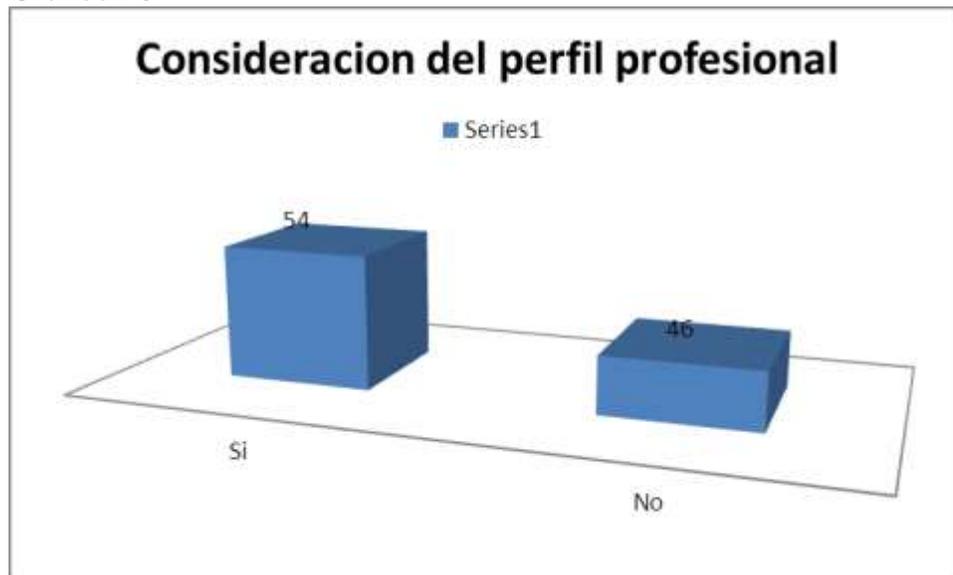
Cuadro # 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	173	54
No	147	46
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 3



Análisis

De la investigación realizada, el 54% manifiesta que los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos, mientras que un 46% dice que no.

Interpretación

La mayoría de empleados considera que en los procesos que aplica el departamento de talento humano si consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos.

4).- ¿Ha existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral?

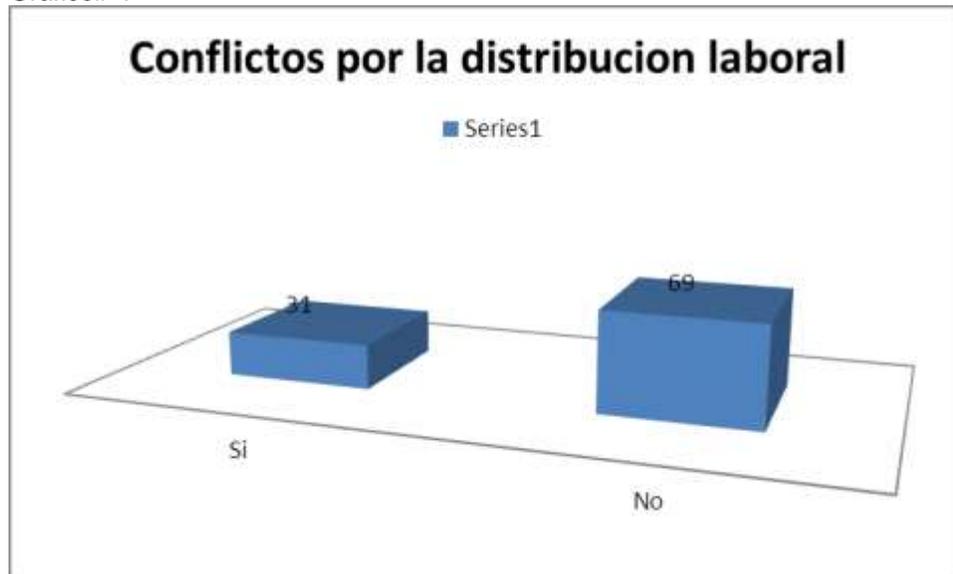
Cuadro # 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	99	31
No	221	69
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 4



Análisis

De la investigación realizada, el 31% manifiesta que, si ha existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral, mientras que un 69% dice que no.

Interpretación

Pocas veces han existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral.

5).- ¿Los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo?

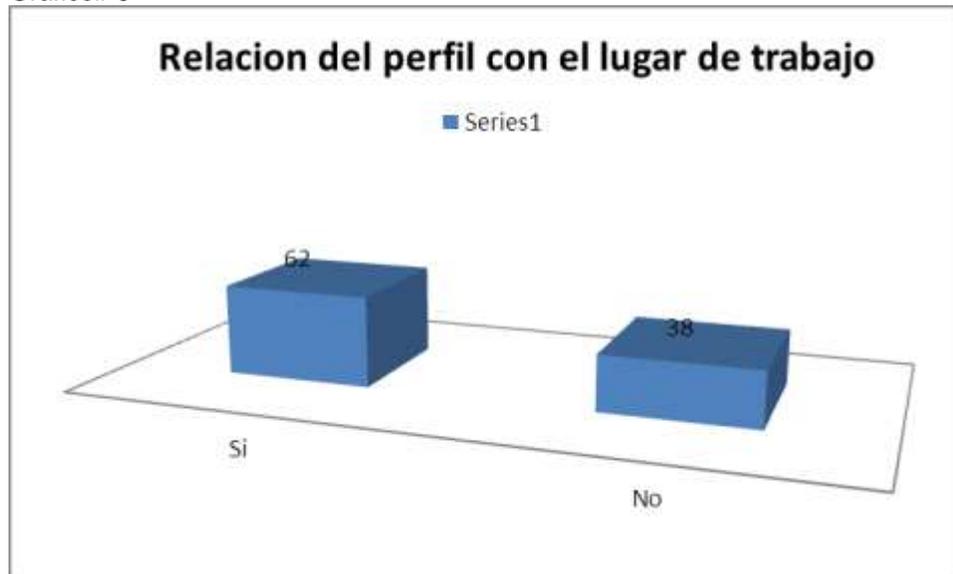
Cuadro # 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	198	62
No	122	38
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 5



Análisis

De la investigación realizada, el 62% manifiesta que los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo, mientras que un 38% dice que no.

Interpretación

No todos los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo.

6).- ¿Los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores?

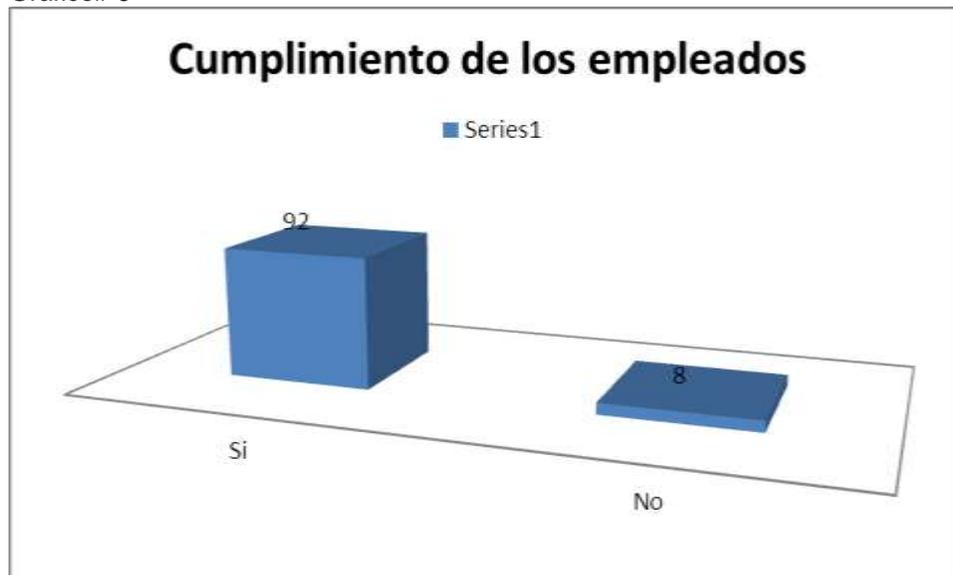
Cuadro # 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	294	92
No	26	8
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 6



Análisis

De la investigación realizada, el 92% manifiesta que los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores, mientras que un 8% dice que no.

Interpretación

La mayoría de los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores.

7).- ¿Existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan?

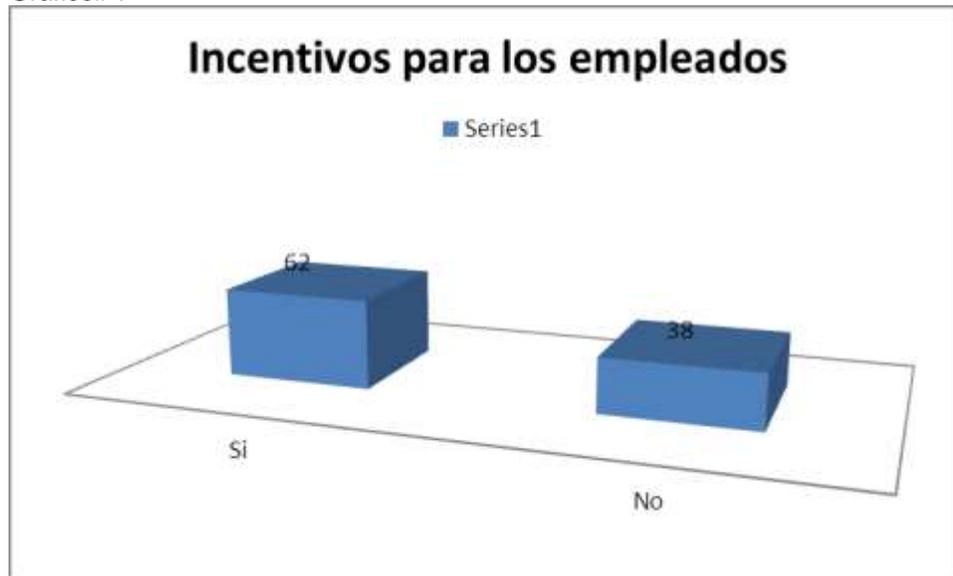
Cuadro # 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	198	62
No	122	38
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 7



Análisis

De la investigación realizada, el 62% manifiesta que, si existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan, mientras que un 38% dice que no.

Interpretación

Pocas veces se dan incentivos a los empleados de la empresa que mejor se desempeñan.

8).- ¿La empresa Nirsa lidera el mercado nacional?

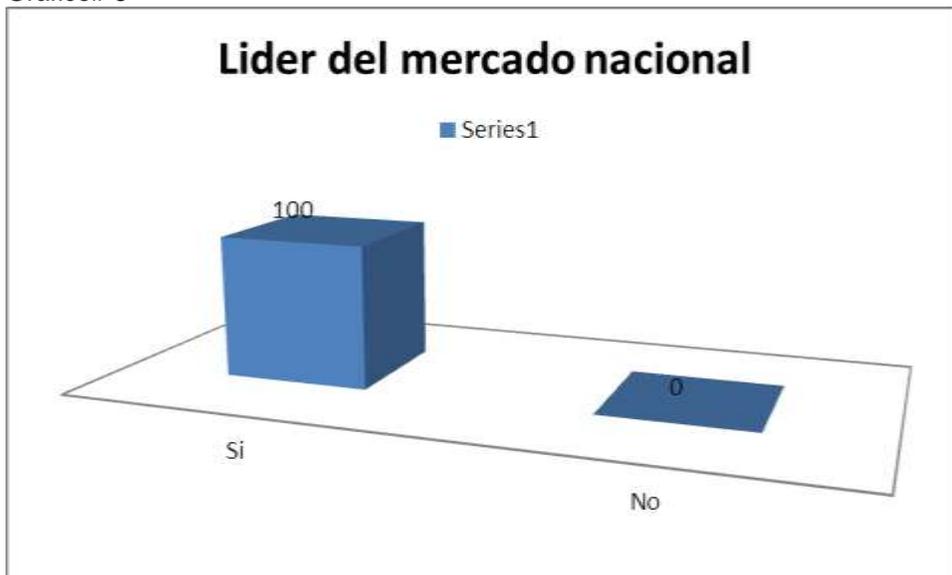
Cuadro # 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	320	100
No	0	0
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 8



Análisis

De la investigación realizada, el cien por ciento manifiesta que la empresa Nirsa lidera el mercado nacional.

Interpretación

La empresa Nirsa lidera el mercado nacional.

9).- ¿La empresa Nirsa lidera el mercado internacional?

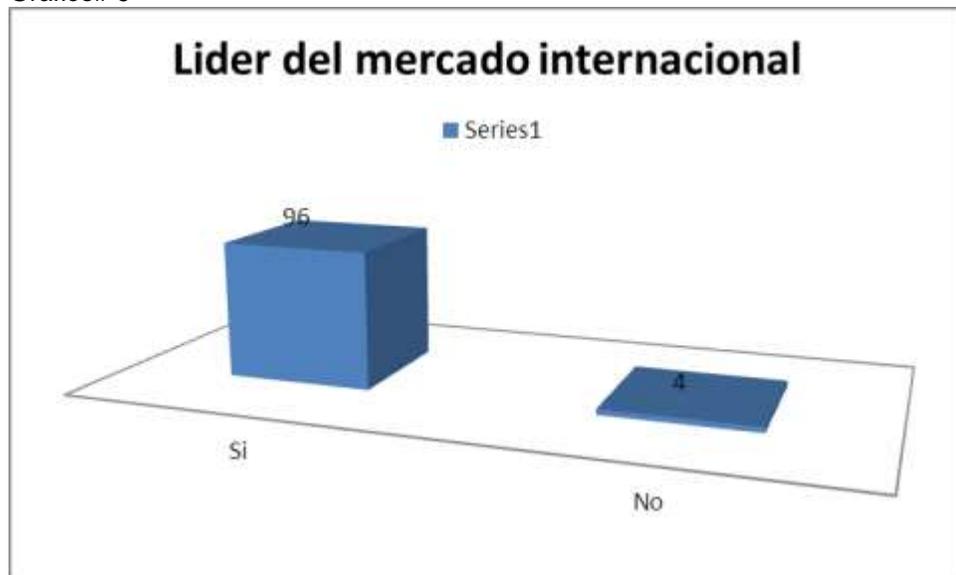
Cuadro # 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	307	96
No	13	4
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 9



Análisis

De la investigación realizada, el 96% manifiesta que la empresa Nirsa lidera el mercado internacional, mientras que un 4% dice que no.

Interpretación

La empresa Nirsa lidera el mercado internacional.

10).- ¿Ha mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años?

Cuadro # 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	234	73
No	86	27
Total	320	100

Autor: Lennar Avilés Navas

Fuente: Encuestas empleados NIRSA

Gráfico# 10



Análisis

De la investigación realizada, el 73% manifiesta que mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años, mientras que un 27% dice que no.

Interpretación

No todos los empleados consideran que la empresa ha mejorado la competitividad en los últimos cinco años.

2.8. Análisis de los resultados

Una vez realizada la investigación se puede evidenciar que en las dos entrevistas a los administradores en las preguntas 3, 4 y 5, manifiestan que el proceso de estudio de necesidades, selección y distribución del personal es ineficiente, que existen conflictos y que se trata de mejorar para reducir los mismos y que existen empleados y trabajadores que desempeñan sus funciones sin que su perfil profesional guarde relación con el puesto que desempeña.

Así mismo, en las encuestas realizadas a los empleados y trabajadores se evidencia en las preguntas 3, 4 y 5, que existen falencias en la selección y distribución del personal, así como, en cuanto a los conflictos por la distribución en las áreas de trabajo.

De esta manera se debe considerar la modificación de los procesos de estudio de la selección y evaluación del personal que llene las vacantes existentes dentro de la compañía.

CAPÍTULO 3.- PROPUESTA

3.1. Título

Re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Re-diseñar los procesos de selección y reclutamiento del personal en el departamento de Talento Humano para mejorar la competitividad de la empresa NIRSA.

3.2.2. Objetivos específicos

Evaluar los resultados de la encuesta de la empresa NIRSA

Seleccionar las modificaciones de los procesos de evaluación del perfil profesional y la distribución de acuerdo a sus resultados en las áreas de trabajo.

Elaborar el rediseño de los procesos de evaluación del perfil profesional y la distribución de acuerdo a sus resultados en las áreas de trabajo.

3.3. Justificación

Luego de obtener los resultados de la investigación se pudo evidenciar que no todos los procesos del Departamento de Talento Humano deben ser modificados por que, si están funcionando positivamente, siendo necesario el mejoramiento de la evaluación del perfil profesional y la distribución de acuerdo a este en el área de trabajo para mantener la competitividad de la Empresa.

De acuerdo a la teoría en la que se cobija la presente investigación manifiesta que: “Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto-renovación continua”.

Considera además que: La suma de conocimientos, habilidades y destrezas humanas (talento), solamente tienen sentido a nivel organizacional si tales conocimientos y habilidades se encuentran alineados bajo un fuerte compromiso estratégico frente a la misión-visión de la organización sea cual sea su naturaleza. Las competencias surgen de la habilidad de los negocios y se deben medir, se deben poder observar, alineadas a la estrategia y deben generar ventajas competitivas y los Gerentes de Talento Humano deben tener claro que para ellos es un reto entender las necesidades de sus usuarios y clientes para hacer una contribución notable y tangible al giro del negocio, además que responda a sus dificultades, desafíos y oportunidades definidas.

Desde este punto de vista y orientados por la misma teoría, se evidencia la necesidad de realizar y poner en práctica la presente propuesta que consiste en mejorar el proceso de evaluación del perfil profesional y la distribución de

acuerdo a sus resultados en las áreas de trabajo para mantener y mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional de la empresa NIRSA, siendo factible por cuanto se orienta a lo que predice la misión y visión de la misma.

3.4. Desarrollo de la propuesta

Funciones del Departamento de Gestión Humana

1. **Función económica:** Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.

2. **Función dinámica:** Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.

3. **Función formativa:** Capacitación y desarrollo de personal.

4. **Función sanitaria:** Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.

5. **Función normativa:** Reglamentos y políticas de manejo de personal.

6. **Función de bienestar:** Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

Indicadores de Gestión

Son expresiones cuantitativas que relacionan variables o datos para medir atributos en un proceso; también es una forma que sirve para establecer el cumplimiento de objetivos y de la productividad, y un instrumento de información para la toma de decisiones.

Características de los indicadores de gestión

1. Claro: se entiende y comparte por todas las personas.

- 2 Preciso: con alcance definido.
3. Significativo: mide lo que es importante.
4. Pertinente: orienta a la acción.
5. Congruente: mide lo que realmente se desea

Además, los indicadores deben ser obtenidos de forma oportuna, confiable y económica.

Tipos de indicadores

De actuación: mide la actividad, el esfuerzo de las personas y la eficiencia de las actividades realizadas en el área de recursos humanos.

- Volumen o cobertura de actividades.
- Cumplimiento de actividades.
- Costos de las actividades.

De logros: miden el resultado de los procesos realizados en el departamento de recursos humanos.

- Resultados del proceso.
- Calidad del servicio.
- Satisfacción de los clientes.

GESTION DEL TALENTO HUMANO ACTUAL

Procedimiento de reclutamiento y selección

1. Objetivo

Establecer los lineamientos generales e identificar los tiempos por actividad que se seguirán como parte del reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores de NIRSA con el fin de cubrir los requerimientos de las áreas internas de la compañía.

2. Alcance

Es aplicable a todo el personal de la organización que forma parte y desarrolla su trabajo en NIRSA.

3. Responsabilidades

A. Gerente de Área

- Validar con su firma cada requerimiento de personal especificando el cargo, sueldo y prestaciones que se le otorgarán a la persona que cubra la vacante.

B. Jefe de Área

- Entregar cada formato de requerimiento de personal por cargo con las firmas correspondientes (Gerente de Área y Gerencia General) al Jefe de R&S y TH.

C. Coordinador de Reclutamiento y Selección

- Cumplir en tiempo y forma con la contratación del personal de acuerdo a los tiempos definidos por cargo en la Tabla Consolidada de Tiempos.

D. Jefe de R&S y TH

- Garantizar la realización de las inducciones requeridas para el personal de nuevo ingreso de acuerdo a los tiempos definidos del proceso por cargo.

4. Definiciones

4.1 Requerimiento de Personal

Formato donde un área hace la solicitud del personal al área de Talento Humano definiendo el tipo de cargo requerido, motivo, sueldo, beneficios y rango salarial del mismo.

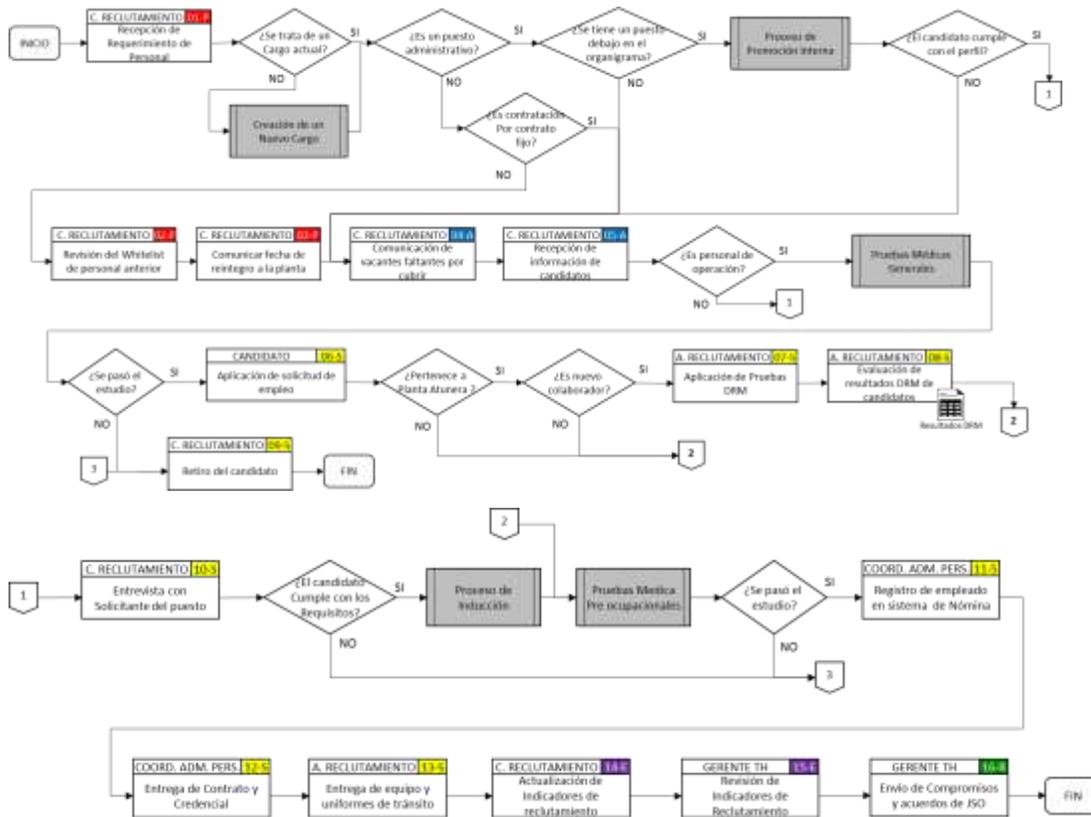
4.2 Matriz de Personal Pre-seleccionado

Base de datos en la cual se registra todo el personal operativo que anteriormente laboró en la empresa y que cumple con los requisitos para poder ser reintegrado a la operación.

4.3 Solicitud de Empleo

Formato llenado por todo personal que ingrese a la empresa donde se deben registrar aquellos datos referentes a la persona que son requeridos por disposición del código de trabajo y normas legales.

5. Procedimiento



Capacitación empresarial

Su objetivo principal es mejorar las competencias de los colaboradores de su organización empresarial, a través de Seminarios, Talleres, Actividades Outdoor, Carreras de Observación, con metodologías activas y participativas, que utilizan la Auto-Formación y la Motivación como pilares del aprendizaje. Los aspectos temáticos que desarrolla el programa de Capacitación, son los siguientes:

- » Orientación al Cambio.
- » Habilidades de Negociación.

- » Liderazgo.
- » Trabajo en Equipo.
- » Manejo del Estrés.
- » Cultura del Servicio.
- » Técnicas Generales de Ventas.
- » Comunicación Eficaz.
- » Administración Eficaz del Tiempo.
- » Pensamiento Creativo.
- » Finanzas Personales

Metodológicamente se emplean formatos de Seminario, Taller, Outdoor, Carreras de Observación.

Pasos para un proceso de selección

1 Análisis y detección de necesidades: VACANTES / REEMPLAZOS O NUEVOS CARGOS

2 reclutamiento / PROCESO DE RECLUTAR PERSONAL INTERNO (colaboradores que se han destacado en sus puestos de trabajo y en sus funciones / demostrando un potencial para nuevas promociones, O EXTERNO MEDIANTE ANUNCIOS

3 Recepción de candidatos / carpetas / hv

4 Preselección

5 Pruebas

6 Entrevistas

7 Valoración y decisión

8 Contratación

9 Incorporación

10 Seguimiento

1. Análisis y detección de necesidades:

Toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

2. Reclutamiento activo o pasivo:

Una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en si; si seguimos los métodos tradicionales pondremos una oferta de empleo y esperaremos que nos lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si seguimos los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

3. Recepción de candidaturas:

Si hemos optado por los métodos tradicionales de selección, esperaremos la recepción de los currículums de los candidatos, y si optamos por los métodos más novedosos buscaremos nosotros esos candidatos.

4. Preselección:

Una vez que hayamos recibidos los currículums o busquemos los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una

descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesiográfico del candidato ideal para nuestra organización.

5. Pruebas:

Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que hayamos determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, rol playings, o utilizando técnicas más novedosas como la gamificación.

6. Entrevista:

La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista podremos mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia. Os dejo este enlace de una entrada anterior de este blog, donde hablábamos de cómo hacer una buena entrevista: “Decálogo del buen entrevistador”.

7. Valoración y decisión:

No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo que habíamos diseñado en el punto cuatro de esta lista.

8. Contratación:

La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

9. Incorporación:

Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación debemos acompañar al trabajador, presentarles a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

10. Seguimiento:

Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

Rotación del personal de la empresa NIRSA

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

Índice de rotación del personal reclutado del año 2017			
Fecha : 30 septiembre 2017			
Meses	Contratados	Retirados	% de Rotación
Enero	322	158	49,07
Febrero	250	243	97,20
Marzo	414	261	63,04
Abril	193	233	120,73
Mayo	309	260	84,14
Junio	403	200	49,63
Julio	138	99	71,74
Agosto	267	135	50,56
Septiembre	280	221	78,93
Total	2576	1810	

Evaluación del desempeño

Consiste en determinar las brechas existentes entre el nivel esperado y el nivel de ejecución real de los colaboradores, para identificar aspectos requeridos de capacitación, entrenamiento e incluso selección. Busca

adicionalmente crear conciencia individual acerca de la expectativa de calidad laboral que espera la organización, y la necesidad de dar estabilidad a funcionarios altamente competentes y que le den valor a los procesos que conduzcan dentro de su empresa.

Estudios de clima organizacional

Con el propósito de medir la Calidad de Vida Laboral y las condiciones que conforman el Clima de una organización empresarial, con metodologías cualitativas y cuantitativas llevamos a cabo procesos que permitan no solamente realizar el proceso diagnóstico, sino proponer acciones específicas de intervención que conlleven al mejoramiento de los indicadores de este apreciable criterio. (Liar, 2017)

10 Procesos claves en la Gestión del Talento

La **gestión del talento** se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

Es un proceso que surgió en los años 20 y se ha ido desarrollando y creciendo su importancia a medida que las empresas se han dado cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

La **gestión de talento** como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años. El objetivo de las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado.

Se valora aún más la gestión del talento cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplo de ello son los datos proporcionados por **expertos en gestión de personas**:

- Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.

- Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.

- Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

Procesos claves en la Gestión del Talento

1. **Planificación de RRHH:** La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.

2. **Reclutamiento:** La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.

3. La **incorporación** a la empresa; este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
4. **Plan estratégico:** El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
5. **Evaluaciones 360 °:** La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
6. **Desarrollo del liderazgo.** Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
7. **Desarrollo profesional:** Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
8. **Programas de reconocimiento:** Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
9. **Competencias:** Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
10. **Retención:** Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención. (Barceló, 2016)

Procesos y Acciones

Proceso de diseño y valoración de cargos. - Definir las capacidades, actuaciones, conocimientos, habilidades, experiencias, que deben tener los sujetos trabajadores con roles laborales. Entre sus características, pueden incluirse las definidas como necesarias en sistemas que se dispongan a la co-evolución.

Proceso de selección. - Prever si los sistemas psíquicos tienen características subyacentes que les permitan operar los siguientes elementos: doble contingencia, interpenetración, integración, procesamiento de información, reflexividad para el sentido y el cambio, confianza, y consenso.

Proceso de aprendizaje: inducción, entrenamiento, formación y desarrollo. - Generar procesos comunicacionales con contenidos que le permitan comprender a los sujetos trabajadores las condiciones laborales en las cuales deben actuar para generar acoplamientos con otros sistemas.

Emplear modelos pedagógicos que comprendan la relevancia de ejecutar procesos comunicacionales completos y que verifiquen la construcción de sentido y significado colectivo. Propiciar escenarios para la expansión de la conciencia de los sujetos trabajadores sobre los propósitos, metodologías, decisiones y actuaciones organizacionales.

Emplear la estrategia del auto-formación como mecanismo por excelencia para la gestión de la autopieza tanto en los sistemas psíquicos como en los procesos de aprendizaje organizacional.

Desarrollar los elementos del ser, el saber y el saber hacer que movilizan capacidades y crean nuevos elementos en los sujetos trabajadores para expandir sus actuaciones hacia horizontes laborales esperados.

Proceso de gestión del desempeño y el desarrollo individual y colectivo. - Acordar entre los sujetos trabajadores con roles directivos y los sujetos trabajadores con roles laborales los retos esperados en términos de las actuaciones, los mejoramientos de los elementos, las relaciones entre elementos, los acontecimientos organizacionales que pueden cobrar sentido para los sistemas psíquicos, entre otros, con el fin de alcanzar conjuntamente condicionamientos mutuos.

Proceso de gestión permanente del clima organizacional. - Propiciar espacios de reflexión y dialogo para la generación de condicionamientos mutuos y el mejoramiento de procesos comunicacionales, en beneficio de entornos laborales con calidad relacional.

Proceso de gestión del conocimiento y la innovación. - Identificación de las posibilidades de actuaciones alternativas que puedan surgir; unificar criterios de aplicación del conocimiento; emplear estrategias para la desconcentración del conocimiento en un solo sistema bien sea organizacional o psíquico y orientarlo hacia significaciones generalizadas, a través de estrategias como la transferencia y la divulgación del conocimiento. Identificar las posibilidades de aprendizaje y desarrollo organizacional que se derivan de los nuevos.

Proceso de gestión del cambio. - A través de las metodologías de asimilación del cambio, orientar la comprensión de nuevos acontecimientos,

mediante el uso de espacios para la reflexión y la comprensión de las razones de ganancia del cambio y las posibilidades de tiempo para la transformación.

Proceso de comunicaciones interna y externa. - Emplear metodologías de exploración de las comunicaciones formales e informales, las herramientas para asegurar entendimientos colectivos, más allá de la selección de información común en entornos laborales.

PROCESO DE SELECCIÓN – SUPERVISOR DE PRODUCCION

Gestión del Talento Humano



Posorja – Ecuador
Enero de 2018

Este documento es de uso exclusivo de NIRSA S.A. Está prohibida su circulación y reproducción en todo en parte

EVALUACION POR COMPETENCIAS

Perfil: SUPERVISOR DE PRODUCCION

Nombre

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Teléfono

Correo

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Identificación

XXXXXXXXXX

XX

Edad

24

Nivel Educativo

UNIVERSITARIO

Fecha de finalización

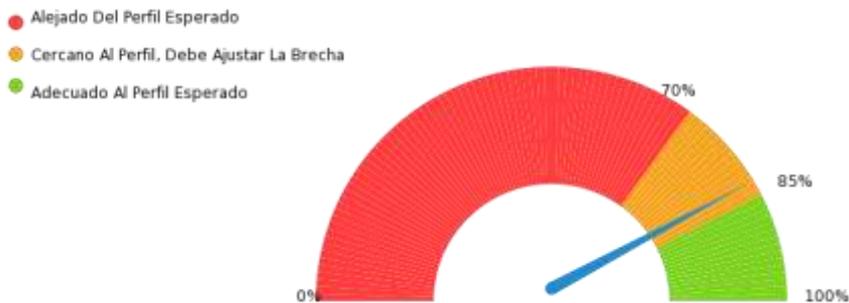
25/01/18 17:13

Porcentaje de adecuación al puesto:

84,31%

Resumen ejecutivo

Gráfico# 11



Interpretación

De acuerdo al CAP el evaluado se encuentra en un nivel CERCANO al perfil del puesto. Es decir, que, si bien es cierto, está cercano al rango óptimo, aún muestra diferencias con el nivel deseado de desarrollo de competencias (actitudes, habilidades y conocimientos).

Siendo así, se recomienda hacer un análisis de las competencias individuales para determinar con claridad cuáles son sus fortalezas y debilidades, de modo que se realice un proceso de fortalecimiento homogéneo y paralelo de aquellas que requiere para el puesto de trabajo. Es importante que se revise los resultados de cada competencia para saber en cual hay la mayor diferencia y prestarle mayor atención. Estas diferencias pueden deberse a que el candidato obtiene una puntuación por debajo de la esperada o una calificación más alta de la esperada. En ambos casos, se deben tomar en cuenta las recomendaciones hechas por cada competencia.

Una buena estrategia de desarrollo utilizará sus fortalezas para mejorar sus áreas de oportunidad. Es importante confirmar los resultados en una entrevista personal.

Competencias

COMPETENCIA	ESPERADO	OBTENIDO	BRECHA
COMPETENCIAS LIDERAZGO			
Liderazgo orientativo	7	5.68	-1,32
COMPETENCIAS RELACIONALES			
Gestión de conflictos	7	7.25	0,25
COMPETENCIAS COMUNICACIONALES			
Comunicación efectiva	7	5.16	-1,84
COMPETENCIAS ACTITUDINALES			
Mejora continua	6	4.22	-1,78
COMPETENCIAS EMOCIONALES			
Trabajo bajo presión	7	5.79	-1,21

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SUPERVISOR DE
PRODUCCION ATUNERA

Reporte
generado el
25/01/2018 17:15
GMTZ

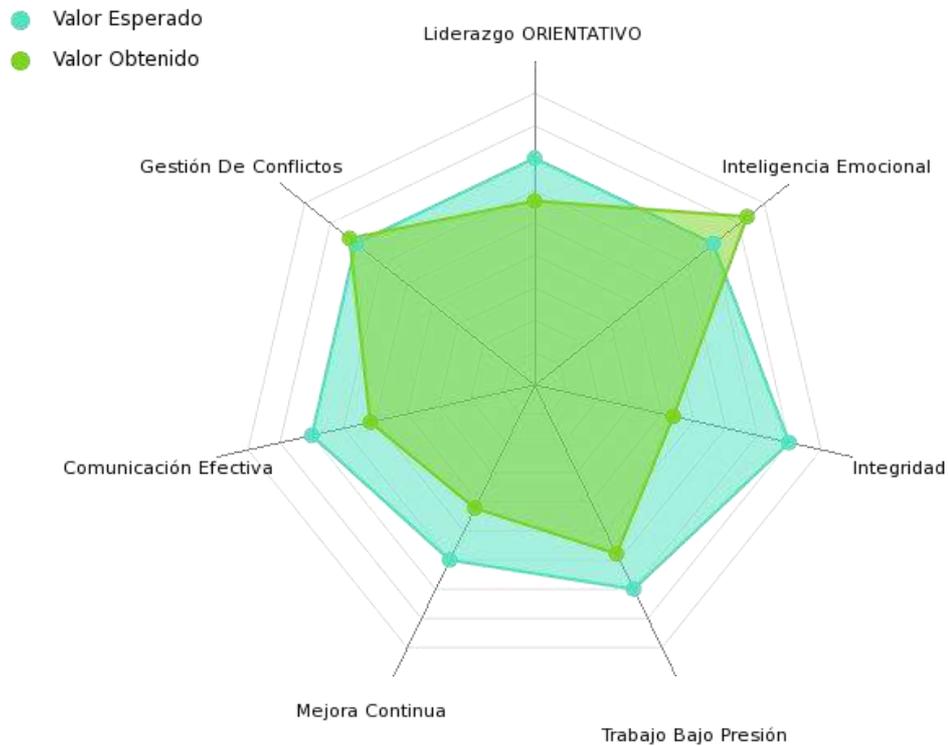
COMPETENCIA

	ESPERADO	OBTENIDO	BRECHA
Inteligencia Emocional	7	8.33	1,33

COMPETENCIAS VALORES

Integridad	8	4.36	-3,64
------------	---	------	-------

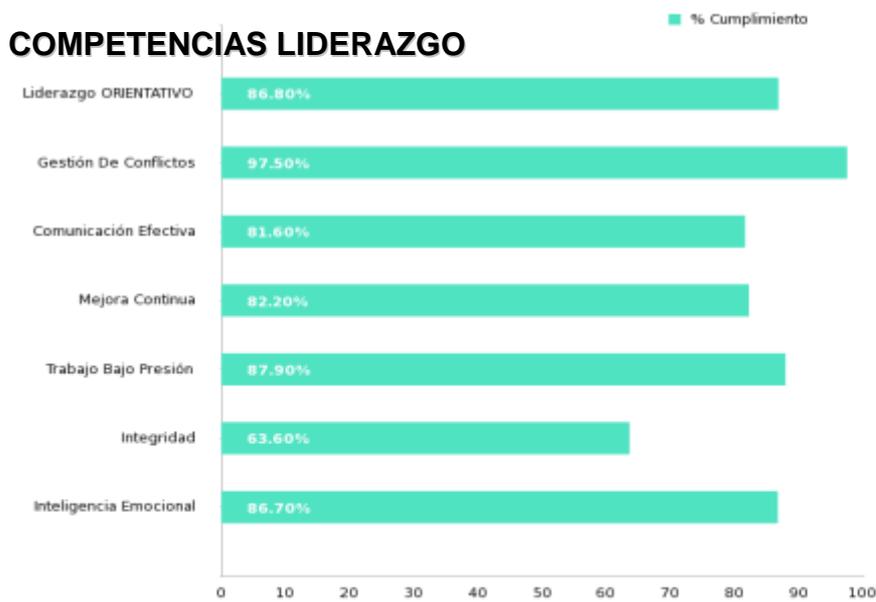
Gráfico # 12



Resultado de competencias

Comparativo de los resultados de las competencias entre valor esperado en el perfil y el valor obtenido por la persona en la evaluación, así como las brechas entre los dos valores.

Gráfico# 13



Liderazgo ORIENTATIVO

Resultado

5.68/7

Brecha

-1,32

Recomendación

A) Desarrollar su liderazgo mediante sesiones de coaching. B) Darle herramientas prácticas de trabajo por objetivos e indicadores.

COMPETENCIAS RELACIONALES

Gestión de conflictos

Resultado

7.25/7

Brecha

0,25

Capacidad de sacar el máximo provecho de una situación poco deseable o confrontativa, hace frente a los conflictos y los resuelve con rapidez y efectividad, generando valor a través de la experiencia.

Interpretación

El evaluado es capaz de enfrentar una situación confrontativa y salir airoso, presenta propuestas para solucionar y evitar conflictos. Es hábil para dar respuesta a los problemas cotidianos, mostrándose reflexivo y teniendo en cuenta los intereses de las partes.

Adecuada al perfil esperado del puesto

El resultado que obtuvo el candidato en esta competencia está muy cercano a lo esperado para el puesto, esto significa que no hay mayor diferencia entre el nivel de desarrollo de esta competencia comparado con el nivel requerido para el puesto. Se pronostica una buena adaptación de la persona a los procesos del lugar de trabajo.

COMPETENCIAS COMUNICACIONALES

Comunicación efectiva

Resultado

Brecha

5.16/7

-1,84

Es la capacidad para expresar y comprender mensajes (ideas, gestos o palabras) de manera clara y efectiva, ya sea verbalmente o de forma escrita.

Interpretación

El evaluado posee la capacidad de comprender las ideas expresadas en palabras, oraciones, textos y establecer relaciones respecto a los mismos. Asimismo, posee la habilidad de expresarse adecuadamente de manera verbal y escrita. Esta habilidad es muy conveniente para el aprendizaje continuo, además es de vital importancia para personas que busquen desempeñarse en labores donde se requiera establecer relaciones interpersonales o compartir con un equipo multidisciplinario.

Cercana al perfil del puesto, debe ajustar la brecha

El evaluado obtiene resultados que lo ubican 15% por debajo del perfil esperado para el puesto en esta competencia, esto quiere decir que tiene posibilidades de adaptación siempre que realice ciertos ajustes para incrementar el desarrollo de esta competencia. También se requiere revisar los resultados en las otras competencias para saber si hay compensaciones. Por favor, tomar en cuenta recomendaciones.

Recomendación

- a) Se le podría asignar un coach con experiencia para desarrollar la habilidad
- b) Realizar un plan de desarrollo que contemple capacitación,

coaching, películas o libros que lo ayuden a alcanzar nivel esperado de la competencia

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Mejora continua

Resultado

Brecha

4.22/6

-1,78

Se evidencia en la motivación por trazarse y cumplir altos estándares de calidad en el desempeño de sus funciones diarias, buscando siempre la manera de hacer más efectivos los procesos para obtener mejores resultados, valiéndose de la actualización constante.

Interpretación

El evaluado procura cumplir sus responsabilidades, conoce lo suficiente sobre su área o especialidad y tiende a ser un apoyo en la gestión laboral, suele dar y recibir feedback efectivo. Procura averiguar el nivel de satisfacción de los clientes o de los miembros del equipo. Sus resultados suelen ser medibles y trata de que sus logros sean tangibles. Participa en las discusiones de mejora.

Cercana al perfil del puesto, debe ajustar la brecha

El evaluado obtiene resultados que lo ubican 15% por debajo del perfil esperado para el puesto en esta competencia, esto quiere decir que tiene posibilidades de adaptación siempre que realice ciertos ajustes para incrementar el desarrollo de esta competencia. También se requiere revisar los resultados en las otras competencias para saber si hay compensaciones. Por favor, tomar en cuenta recomendaciones.

Recomendación

a) Pedirle que lea un libro sobre el principio "Kaizen" y que implemente alguna idea en su área de trabajo. b) Capacitar intensamente en la competencia

COMPETENCIAS EMOCIONALES

Trabajo bajo presión

Resultado

Brecha

5.79/7

-1,21

Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Interpretación

El evaluado con frecuencia posee la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión, ya sea debido al tiempo límite para realizar determinada tarea o a la oposición evidenciada por algún compañero, entre otras situaciones adversas. Posee la capacidad para mantener su buen desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Cercana al perfil del puesto, debe ajustar la brecha

El evaluado obtiene resultados que lo ubican 15% por debajo del perfil

esperado para el puesto en esta competencia, esto quiere decir que tiene posibilidades de adaptación siempre que realice ciertos ajustes para incrementar el desarrollo de esta competencia. También se requiere revisar los resultados en las otras competencias para saber si hay compensaciones. Por favor, tomar en cuenta recomendaciones.

Recomendación

a) Pedirle que investigue sobre técnicas para mantener la serenidad, que escoja una, lo practique y la enseñe a sus compañeros. b) Pedirle que asista a un taller de Inteligencia

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte

generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

25/01/2018

17:15 GMTZ

Emocional.

Inteligencia Emocional

Resultado

Brecha

8.33/7

1,33

Es la capacidad que tiene la persona de controlar, entender, y modificar sus estados emocionales y los de las demás, obteniendo resultados favorables.

Interpretación

El evaluado evidencia una muy buena capacidad de resistir el impulso, deseo o tentación de llevar a cabo algún acto que puede ser perjudicial para sí mismo o para los demás, es muy probable que sea imperturbable, tranquilo, prudente y que no actúe en base a las emociones del momento, ya que es capaz de manejarlas adecuadamente. Sabe controlar su comportamiento en situaciones de incomodidad o conflicto.

Cercana al perfil del puesto, debe ajustar la brecha

Los resultados obtenidos en esta competencia sobrepasan el valor esperado en el perfil en un 15%, es decir que el candidato supera la expectativa al tener más desarrollada la competencia de lo que se requiere para el puesto, pero con el feedback correspondiente y el seguimiento es probable que se pueda adaptar a una función de inferior exigencia a sus posibilidades. Por favor, tomar en cuenta recomendaciones.

Recomendación

A) Asignarle tareas que requieran manejar grupos de personas difíciles y que requieran paciencia. B) Un exceso de desarrollo en esta competencia podría significar una falta de concentración en sus actividades. Asignarle trabajo grupal e individual.

COMPETENCIAS VALORES

Integridad

Resultado

Brecha

4.36/8

-3,64

Consiste en actuar con rectitud y honestidad, mostrando coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.

Interpretación

El evaluado suele actuar con rectitud; sin embargo, puede sacrificar su escala de valores y los principios de la organización para lograr un beneficio adicional a nivel individual. No muestra

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte

generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

25/01/2018

17:15 GMTZ

Coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.

Alejada del perfil esperado

El candidato obtiene un 30% o más de desajuste entre el perfil del puesto y esta competencia, esto implica que tiene pocas probabilidades de adaptarse al puesto y tener un buen rendimiento en las actividades relacionadas a la competencia. Esto no quiere decir que la persona no tenga en absoluto la competencia, solo que no es lo requerido para desempeñar el puesto.

Gráfico# 14

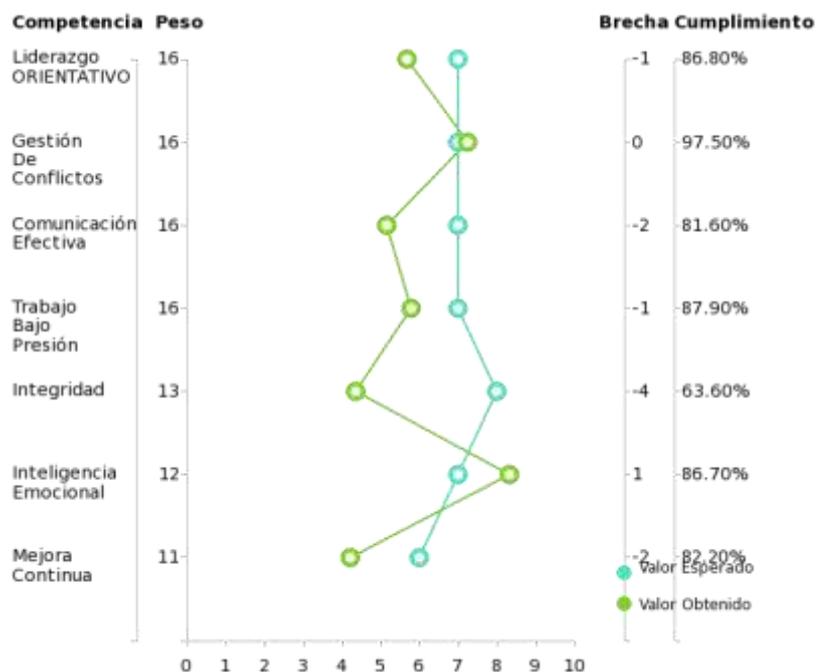
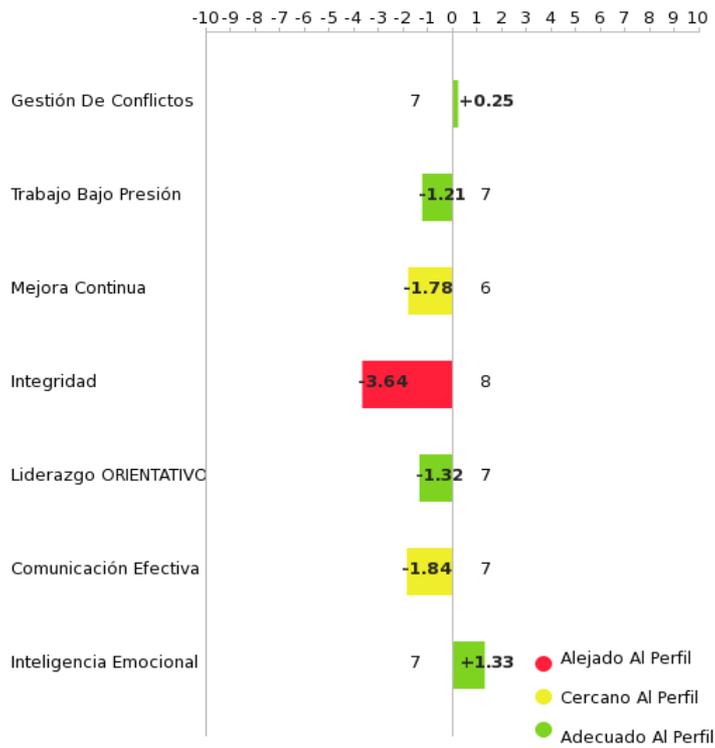


Gráfico comparativo

Análisis de brechas

Nivel de desviación positiva o negativa a las competencias del perfil

Gráfico # 15



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION
ATUNERA

25/01/

2018 17:15 GMTZ

Preguntas sugeridas para la entrevista por competencias

Liderazgo Orientativo

1. ¿Cómo "vende" usted los objetivos de su área a sus colaboradores?
2. ¿Cómo equilibra las fuerzas de su equipo de trabajo para que vayan en la misma dirección de los objetivos?
3. ¿De qué forma motiva a un trabajador que no se alinea con los objetivos ni con su equipo?

Gestión de conflictos

1. Relátame un caso donde tuvo que resolver un conflicto laboral. ¿Qué resultados obtuvo?
2. ¿Ha conocido una persona conflictiva dentro de sus relaciones laborales? ¿Qué es lo que más le molesta?
3. Coménteme de alguna situación donde algún cliente se molestó mucho con usted e incluso pudo agredirlo verbalmente. ¿Cómo reaccionó?

Comunicación efectiva

1. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su equipo de trabajo? ¿Por qué prefiere esos medios?
2. ¿Cómo se da cuenta de que lo que dijo fue comprendido por los demás? Deme un ejemplo.
3. Coménteme sobre algún malentendido por suposiciones que haya tenido con su equipo de trabajo. ¿Que hizo para mejorar la

situación?

Mejora continua

1. ¿Qué criterios utiliza para decidir que se necesita un cambio en un proceso?
¿Por qué?
2. ¿Ha sido tomado en cuenta en proyectos de mejora dentro de su organización? ¿Cuál fue su aporte?
3. ¿De qué manera pudo saber lo que hacía falta para mejorar en su área de trabajo? Deme un ejemplo de su experiencia.

Trabajo bajo presión

1. Coménteme de alguna situación donde sintió que fue imposible realizar todas sus actividades ¿Qué hizo?

Trabajo bajo presión

2. ¿Alguna vez tuvo la sensación de que tenía que realizar muchas cosas a la vez y no tenía el tiempo necesario? ¿Qué pasó al final?
3. ¿Alguna vez tuvo que realizar un trabajo de entrega inmediata bajo la presión de algún cliente? ¿Cuénteme que fue lo que pasó?

Inteligencia Emocional

1. ¿Has tenido algún compañero molesto con el que tuviste que convivir a diario? ¿Qué hiciste para mejorar la situación?
2. ¿Cuándo fue la última vez que te sentiste avergonzado? Cuéntame qué sucedió y, ¿cómo manejaste la situación?
3. ¿Cómo podrías crear un mayor equilibrio en tu vida?
4. Cuéntame los cambios más grandes que has hecho.

Integridad

1. ¿Qué es lo más importante que debe defender una persona íntegra?
2. Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué resultados obtuvo después de su accionar?
3. ¿Alguna vez fue reconocido por su integridad? ¿Qué hizo usted para ser reconocido?

Proceso: SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

Perfil: SUPERVISOR DE PRODUCCION

Nombre: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Teléfono

Correo

anita-garcia10@hotmail.com

Identificación

1310741747

Edad

24

Nivel Educativo

UNIVERSITARIO

Fecha de finalización

25/01/18 17:13

Porcentaje de adecuación al puesto:

84,31%

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

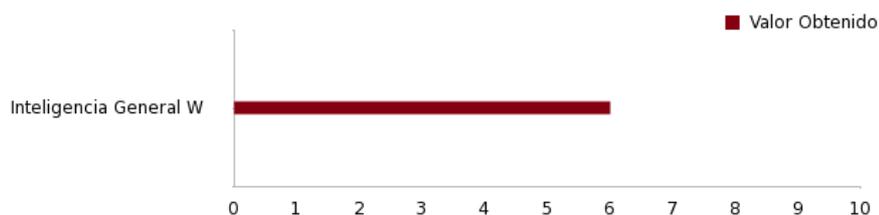
Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

29/01/2018 20:36 GMTZ

Resultado por prueba

FACTOR "G" W INTELIGENCIA

Gráfico # 16



Inteligencia General W

6.0/10

El factor INTELIGENCIA mide habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal y habilidad cognitiva general. La persona evaluada se encuentra el NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO para este factor. Puede comprender fácilmente instrucciones y mostrarse exitoso ante la solución de problemas laborales. Sus ideas ante el crecimiento laboral pueden ser muy satisfactorias. El resultado de la evaluación se encuentra sobre los rangos promedios de la población, sin embargo, muestra una tendencia alta. Potencial administrativo y cargos de oficina de nivel superior, capaz de recopilar información, analizarla y tomar decisiones seleccionando entre un número limitado de opciones. Este individuo está por encima del promedio, persona idónea para la estructura educativa universitaria, capaz de aprender mucho por sí mismo, por ejemplo, en tareas de lectura y estudios independientes.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

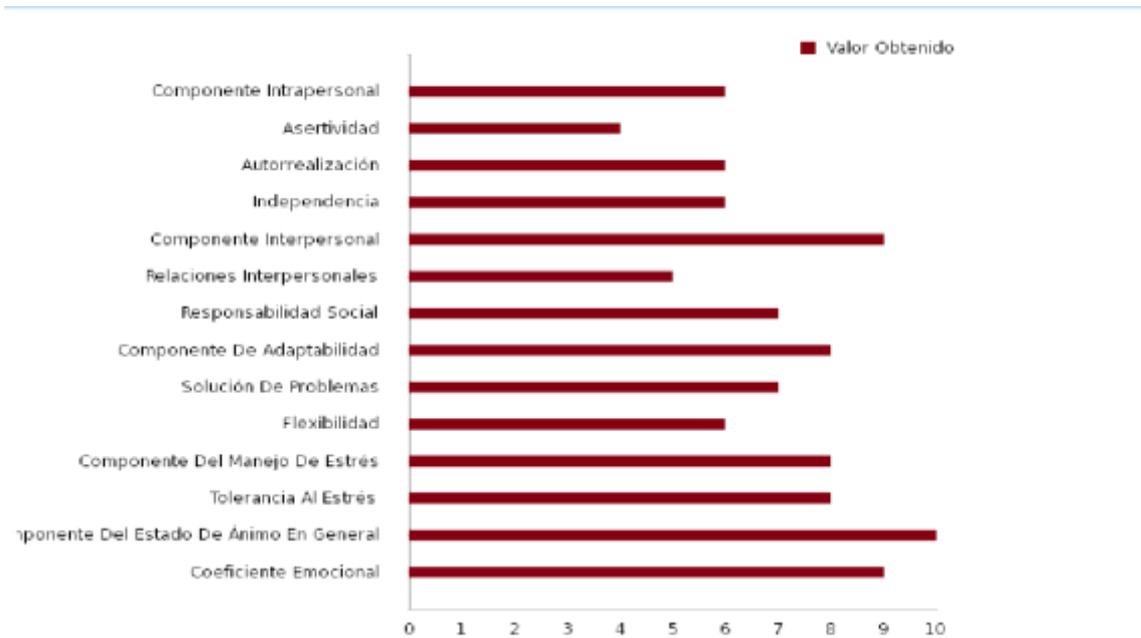
Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA
29/01/2018 20:36 GMTZ

EQ-24 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Componente intrapersonal

6.0/10

Gráfico # 17



El COMPONENTE INTRAPERSONAL evalúa el manejo de los sentimientos, la sensación de bienestar consigo mismo y los sentimientos positivos con respecto a lo que está haciendo en su vida. La persona evaluada se ubica en el NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO comparada con su grupo de referencia, lo que indica que en ocasiones tiende a expresar sus sentimientos. Se aprecia una relativa presencia de fortaleza e independencia y ocasionalmente experimenta confianza en relación a sus ideas y creencias.

Asertividad

4.0/10

ASERTIVIDAD evalúa la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva. Los resultados evidencian un NIVEL ABAJO DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que significa que ocasionalmente la persona expresa sus deseos de una manera amable y franca. En escenarios específicos puede llegar a atentar contra los demás y deba negociar con ellos el cumplimiento de las tareas. En ocasiones puede mostrarse inflexible, negando o rechazando una queja para poder conseguir lo que necesita. A veces puede mostrarse confuso al momento de expresar sus sentimientos.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

29/01/2018 20:36 GMTZ

Autorrealización

6.0/10

AUTORREALIZACION es la habilidad para realizar lo que realmente se puede, se quiere y se disfruta al hacerlo. El evaluado muestra un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que significa que tiende a lograr una buena parte de su potencial y desarrollar sus habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre ha deseado. En ocasiones logra resolver problemas reales, dar soporte y superar frustraciones. Logra asumir sus propias deficiencias y vivir en un equilibrio y paz relativa consigo mismo. Se lo puede considerar autosuficiente y su conducta se rige más por determinantes internos que por ambientales y sociales. Le importa un poco más la opinión que tenga sobre sí mismo que la que pueden tener los demás. En general se ve motivado por sus propios deseos, de ahí su independencia y libertad psicológica frente a las presiones del ambiente.

Independencia

6.0/10

INDEPENDENCIA hace referencia a la habilidad para auto dirigirse, sentirse seguro de sí mismo en sus pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar decisiones. La independencia, es sinónimo de la libertad y causa de la responsabilidad. Esta persona muestra un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo cual implica que, usualmente, puede valerse por sí misma, asumir sus responsabilidades y satisfacer sus necesidades sin depender totalmente de otras personas, objetos o sustancias. En ocasiones puede mostrarse cooperativo, solidario y afectivo; pero prefiere conseguir las cosas por sí mismo. Existen momentos en los que logra decidir sobre su vida, teniendo conciencia de sus derechos como ser humano, y también de sus deberes.

En momentos, puede ser un tanto atrevida para convertir la realidad en lo que sueña y asumir lo que ello conlleve.

Componente interpersonal

9.0/10

El componente INTERPERSONAL evalúa las habilidades y el desempeño interpersonal. La persona evaluada se ubica en el NIVEL MUY ALTO comparada con su grupo de referencia, lo que significa que tiene un gran sentido de responsabilidad y confiabilidad. Habitualmente comprende y se relaciona muy bien con los demás, se desenvuelve bien en empleos que requieran la interacción con otros y el trabajo en equipo. Se le facilita entender a los demás y comunicarse con ellos, tomando en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades.

Relaciones interpersonales

5.0/10

El factor RELACIONES INTERPERSONALES evalúa la habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Esta persona muestra un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, según los resultados obtienen refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo y a su desarrollo integral. Tiene tendencia a ponerse en contacto para intercambiar y construir nuevas experiencias y conocimientos, pues hace un esfuerzo para lograr comprender al resto y llegar a acuerdos. Además, regularmente trata a las demás personas con respeto, estableciendo lazos de comunicación efectivos.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA

29/01/2018 20:36 GMTZ

Responsabilidad social

7.0/10

El factor RESPONSABILIDAD SOCIAL evalúa la habilidad para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo social. Es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto. Es la base del cooperativismo y contribuye a una mejor convivencia. La persona evaluada presenta un NIVEL ALTO en relación al grupo de referencia, con lo cual es probable que ayude y sirva a los demás, incluso si es que no se lo piden, hasta en los pequeños detalles. Con frecuencia, puede mostrarse de manera servicial, atenta y observadora para buscar el momento oportuno para ayudar a alguien. Tiene un buen espíritu de servicio, rectitud en sus intenciones y sabe distinguir cuando existe una necesidad real.

Componente de adaptabilidad

8.0/10

El componente ADAPTABILIDAD permite apreciar el éxito de la persona ante las exigencias del entorno, evaluando y enfrentando de forma efectiva las situaciones problemáticas. La persona evaluada se ubica en el NIVEL ALTO comparada con su grupo de referencia, es decir que evidencia desarrolladas habilidades emocionales frente a su entorno. Generalmente demuestra flexibilidad y es realista para entender situaciones problemáticas. Puede llegar a soluciones adecuadas con un buen manejo de las dificultades diarias. No le molestan los cambios inesperados, puede acoplarse a ellos de manera casi inmediata.

Solución de problemas

7.0/10

El factor SOLUCIÓN DE PROBLEMAS evalúa la habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas. Los problemas son situaciones nuevas que requieren que los individuos respondan con comportamientos nuevos. Resolver un problema implica realizar tareas que demandan procesos emocionales y no simplemente una actividad asociativa y rutinaria. La persona evaluada presenta un NIVEL ALTO en relación al grupo de referencia, lo que significa que reconoce, describe, organiza y analiza los elementos constitutivos de un problema para idear estrategias que permitan obtener, de forma cognitiva-emocional, una solución contrastada y acorde a ciertos criterios preestablecidos. Su alto grado en este factor, refleja su buena percepción de los problemas que ocurren en su vida y su propia capacidad para resolverlos.

Flexibilidad

6.0/10

El factor FLEXIBILIDAD evalúa la habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes. La flexibilidad está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. La persona evaluada evidencia un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que significa que es probable que tenga una tendencia a adaptarse a los cambios. Puede modificar su conducta en ciertas ocasiones para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Podría cambiar sus ideas en función de nuevos puntos de vista, comprender más y mejor a los demás, reconocer y corregir los errores o aceptar más a quien piensa diferente. Usualmente es tolerante, abierta, menos rígida en perseguir ese “orden mental” preconcebido que impide ver las cosas de otra manera.

Componente del manejo de estrés 8.0/10

El componente MANEJO DEL ESTRÉS evalúa la capacidad de resistir al estrés sin "desmoronarse" o perder el control cuando las situaciones, la gente, y los eventos exigen demasiado. La persona evaluada se ubica en el NIVEL ALTO comparada con su grupo de referencia, por lo que es muy probable que muestre serenidad, poca impulsividad y una muy buena actitud para trabajar bien bajo presión. En general, presenta preferencia para realizar labores que provocan tensión o ansiedad.

Tolerancia al estrés 8.0/10

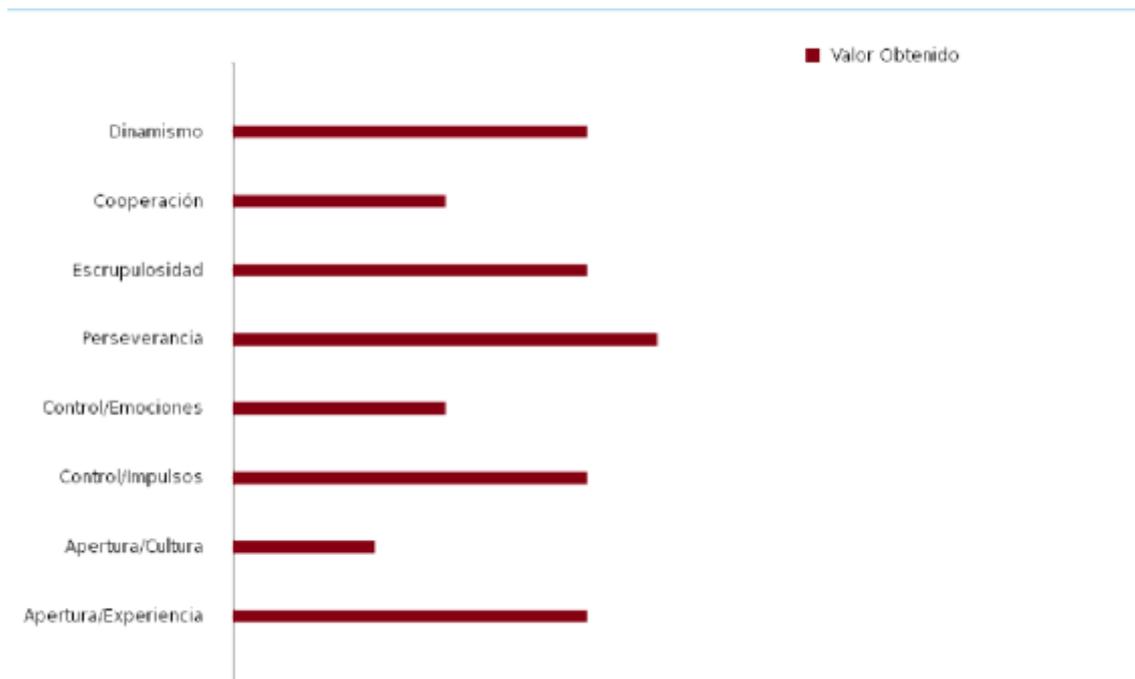
El factor TOLERANCIA AL ESTRÉS evalúa la habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin "desmoronarse", enfrentando activa y positivamente el estrés. Implica seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. La persona evaluada evidencia un NIVEL ALTO en relación al grupo de referencia. Con lo cual, es posible que responda o trabaje de muy buena manera en situaciones de mucha exigencia, sin mostrar los signos de agotamiento, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas. Probablemente posea un buen equilibrio emocional, gran capacidad de trabajo, sea segura en sus decisiones, gobierne adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas, sea equilibrada, positiva, piense con claridad, permanezca concentrada a pesar de las presiones y sea práctica. Frecuentemente, logra controlar el estrés desde el momento en que se inicia la situación conflictiva.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA
29/01/2018 20:36 GMTZ

BFP-10 PERSONALIDAD

Gráfico # 18



DINAMISMO

5.0/10

DINAMISMO se define como la actividad, presteza, energía y alta capacidad de diligencia que tiene alguien frente a una situación. Implica energía activa y vitalidad que estimula los cambios o el desarrollo. Esta persona muestra un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en dinamismo, en relación al grupo de referencia, lo cual significa que podría hacer o emprender actividades con energía y rapidez, favoreciendo así, los procesos de desarrollo personal, profesional y socioeconómico, dotándolos de flexibilidad y de un sentido práctico aplicado a la propia realidad de cada escenario. Es probable que tienda a comportarse de manera enérgica,

dinámica, entusiasta, tenga facilidad de palabra y suela tomar la iniciativa y ser proactivo en sus actividades.

COOPERACIÓN

3.0/10

COOPERACIÓN/ EMPATÍA es la capacidad cognitiva y emocional de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir y apoyarlo incondicionalmente en sus actividades. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad o situación que afecta a otra. Esta persona posee un NIVEL ABAJO DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, esto significa que es probable que a veces demuestre la capacidad de comprensión en cuanto a los problemas o necesidades de los demás y le guste ayudar a otros y cooperar con quienes se lo pidan. En ocasiones, puede invertir tiempo en apoyar a alguien que lo necesite. Pocas veces, podría empoderarse de problemas de otras personas en vez de los propios.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Reporte generado el SUPERVISOR DE PRODUCCION ATUNERA
29/01/2018 20:36 GMTZ

ESCRUPULOSIDAD

5.0/10

ESCRUPULOSIDAD, se define como la exactitud y cuidado que se pone al hacer o examinar una cosa y en el cumplimiento de sus tareas. Incluye celo, cuidado dedicación, esmero, precisión y pulcritud. Los resultados muestran un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que significa que le guste realizar sus actividades con calidad, tomando en cuenta todas las normas relacionadas a su trabajo. Se le facilita ser perfeccionista, detallista, organizada y a seguir las reglas.

PERSEVERANCIA

6.0/10

PERSEVERANCIA, es la capacidad para continuar y seguir adelante a pesar de las dificultades, los obstáculos, la frustración, el desánimo, el aburrimiento. Esta persona presenta un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo cual implica que tiende a demostrar tenacidad para llevar a cabo sus actividades, intenta no fallar a su palabra y busca llegar a sus objetivos con esfuerzo y optimismo. Con frecuencia, no suele descansar hasta no llegar a la meta que se ha propuesto, se mantiene concentrada y trabajando en su tarea con constancia y si fracasa, por lo general, vuelve a intentarlo mejorando el método. No le agrada darse por vencida.

CONTROL/EMOCIONES

3.0/10

CONTROL DE LAS EMOCIONES, es la capacidad que permite experimentar, expresar y gestionar de manera adecuada las emociones

y no permite que sean éstas las que controlen al individuo. El evaluado/a presenta un NIVEL ABAJO DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo quiere decir que se le dificulta controlar sus emociones o estados de tensión asociados a la experiencia emotiva. A veces, sabe cómo comportarse en diversas situaciones y cómo manejar sus reacciones emotivas. En ciertas ocasiones, puede mostrarse poco cordial, centrado y racional, ya que sus estados emocionales influyen sobre sus comportamientos.

CONTROL/IMPULSOS

5.0/10

CONTROL DE LOS IMPULSOS, se refiere a la capacidad de resistir el impulso, deseo o tentación de llevar a cabo algún acto que puede ser perjudicial para sí mismo o para los demás. La persona presenta un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que significa que es probable que tienda a ser imperturbable, tranquila, prudente y a no actuar en base a las emociones del momento, ya que es capaz de manejarlas adecuadamente en la mayoría de veces. Por lo general, se le facilita controlar su comportamiento en situaciones de incomodidad, conflicto y/o peligro. Se guía un poco más por el razonamiento que por la impulsividad.

APERTURA/CULTURA

2.0/10

APERTURA CULTURA, mide los aspectos que atañen al interés por mantenerse informados, interés hacia la lectura e interés por adquirir conocimientos. Esta persona presenta un NIVEL BAJO en relación al grupo de referencia, lo que quiere decir que es probable que pocas veces se interese en buscar y validar información para mantenerse actualizado. Puede ser que no tenga preferencia por la lectura, y no le interese mantenerse al día con lo que sucede dentro de la sociedad en general. No se siente cómodo para indagar e investigar.

APERTURA/EXPERIENCIA 5.0/10

APERTURA/EXPERIENCIA, mide aspectos referidos a la disposición favorable hacia las novedades, a la capacidad de considerar cada cosa desde perspectivas diversas y a la apertura favorable hacia valores, estilos, modos de vida y culturas distintas. Esta persona presenta un NIVEL ARRIBA DEL TÉRMINO MEDIO en relación al grupo de referencia, lo que plantea que es probable que la persona tienda a interesarse en sucesos novedosos o poco conocidos. Por lo general, le gusta ver las cosas desde diferentes puntos de vista y es abierta hacia valores, estilos o modos de vida y culturas. Además, tiene interés en vivir nuevas experiencias y en obtener nuevos conocimientos.

ALTOS

Componente del estado de ánimo en general Coeficiente emocional
Componente interpersonal Componente de adaptabilidad
Componente del manejo de estrés

BAJOS

COOPERACIÓN CONTROL/EMOCIONES APERTURA/CULTURA.

CONCLUSIONES

Las necesidades presentes en la Industria atunera NIRSA, son evidenciadas a nivel mundial y promovidas debido a las nuevas exigencias que presenta la sociedad global, afinando sus procesos en el ámbito competitivo.

Las teorías analizadas en las que se sustenta en presente trabajo de investigación orientan el desarrollo del mismo y generan pautas para alcanzar la solución a la problemática identificada.

Con la realización de las encuestas y entrevistas se pudo determinar que los problemas de motivación del personal que labora en la Industria atunera NIRSA, observados al iniciar la investigación no tenían mayor trascendencia y que se denotaban procesos en el departamento de talento humano que debían ser mejorados como es el caso de la selección y distribución del personal.

Se evidencia que los procesos de selección y distribución del personal que ingresa a laborar a la industria atunera NIRSA no están acordes a las nuevas exigencias del mercado mundial

RECOMENDACIONES

Se debe priorizar las necesidades presentes en la Industria atunera NIRSA, que son evidenciadas a nivel mundial y promovidas debido a las nuevas exigencias que presenta la sociedad global, afinando sus procesos en el ámbito competitivo.

Es necesario que las alternativas de solución se sustenten en las teorías analizadas en el presente trabajo de investigación y que orienten el

desarrollo del mismo, generando pautas direccionadas a la problemática identificada.

Se debe priorizar las necesidades y orientar la propuesta reducir los problemas más trascendentales no solo a nivel institucional sino a nivel nacional e internacional.

Se debe re-diseñar los procesos de selección y distribución del personal que ingresa a laborar a la industria atunera NIRSA, acorde a las nuevas exigencias del mercado mundial

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. P. (2011). *Rediseño de la clasificación de puestos en el Ilustre Municipio del cantón la Maná*. La Mana: ESPE.
- Atuna.com. (2011). *Doom scenario for Ecuador: 20,000 tuna jobs are at risk.b* (Coramir S.A., 2011). Ecuador: Coramir.
- Atuna.com. (2013). Ecuador: Coramir.
- BCE. (2013). *Exportaciones del año 2012*. Quito: BCE.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigacion*. ULS: Colombia.
- Miranda, I. H. (2011). *Rediseño de los procesos de gestión de talento humano en el Ilustre Municipio de Cevallos*. Latacunga: ESPE.
- Naranjo, M. F. (2011). *Auditoría y rediseño de procesos del sistema de personal del departamento de recursos humanos de la Dirección Provincial de Salud Cotopaxi*. Cotopaxi: ESPE.
- Olmos, S. K. (2010). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del cantón Pujilí*. Latacunga: UTC.
- Porter, M. (2012). *Planificacion estrategica*.
- Roig, A. (2010). *La avaluació de la qualitat a la Gestió Documental", Lligall. Revista catalana*. Barcelona: Catalana.
- Toapanta, M. C. (2014). *Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica*. Quito: UASB.
- Vásquez, H. G., & Alarcón, L. J. (2012). *Rediseño de los manuales de procesos y políticas del departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro*. Milagro: UNEMI.
- Allport, G. (1996). *La personalidad*.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigacion*. Caracas.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigacion*. ULS: Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talebto Humano*. academia. edu.
- Cuesta, A. (2002). *Análisis y proyección de los recursos humanos*. . La Habana: Academia.

- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management: An Asian Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Eslava, E. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thompson.
- Lledó, E. (2011). *Pienso luego existo*. RAL.
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. R. (2009). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Barranquilla: Pensamiento y gestion .
- Morales, A. (2002). *Valores, actitudes y motivaciones en la juventud ante el emprendimiento individual y colectivo*.
- Sabater, V. (04 de 06 de 2017). *Mentes maravillosas*. Recuperado el 12 de 02 de 2018, de Mentes maravillosas: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-inteligencia-emocional/>
- Salovey, P., & Mayer, J. (2007). *Inteligencia emocional*.
- Souto, L. (2013). *Dirección y Gestión Empresarial*. La Habana: Academia.
- Stracuzzi, S. P., & Pestana, F. M. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

GLOSARIO

ABSENTISMO: Ausencia del trabajo justificada o no.

ACCIDENTE LABORAL: Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

ALCANCE DEL TRABAJO: En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

ASESOR/A: Consejero/a externo/a.

AYUDANTE: Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

CATEGORÍA: Ordenes jerárquicas de una profesión.

CIERRE PATRONAL: Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar.

COMITÉ DE EMPRESA: Grupo de personas compuesto por los/as representantes electos/as del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.

COMPENSACIÓN: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

CONFLICTO COLECTIVO: Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

DELEGADO/A SINDICAL: Persona que representa al sindicato ante la empresa.

DEPARTAMENTO: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

DERECHO LABORAL: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

DESEMPLEO: Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

DESPIDO IMPROCEDENTE: Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

DESPIDO: Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

DÍA HÁBIL: Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

DÍA LABORABLE: Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

DIMISIÓN: Renuncia voluntaria a un empleo.

DIVISIÓN: Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

EMPRENDEDOR/A: Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO: Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

ESPECIALISTA: Persona experta en una materia determinada.

EVALUACIÓN DE TAREAS: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO: Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores/as.

FINIQUITO: Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.

ANEXOS

Anexo # 1

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DESTINADAS A LAS ENCUESTAS

Instrucciones

Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con la honestidad una de las opciones válidas.

Preguntas

1).- ¿Se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano?

Todos

La mayoría

Algunos

Pocos

Ninguno

2).- ¿Los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad?

Siempre

La mayoría de veces

Algunas veces sí, algunas veces no

La mayoría de veces no

Nunca

3).- ¿Dentro de los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos?

Siempre
La mayoría de veces
Algunas veces sí, algunas veces no
La mayoría de veces no
Nunca

4).- ¿Ha existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral?

Siempre
La mayoría de veces
Algunas veces sí, algunas veces no
La mayoría de veces no
Nunca

5).- ¿Los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo?

Siempre
La mayoría de veces
Algunas veces sí, algunas veces no
La mayoría de veces no
Nunca

6).- ¿Los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores?

Siempre
La mayoría de veces
Algunas veces sí, algunas veces no
La mayoría de veces no
Nunca

7).- ¿Existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan?

Siempre

La mayoría de veces

Algunas veces sí, algunas veces no

La mayoría de veces no

Nunca

8).- ¿La empresa Nirsa lidera el mercado nacional?

Siempre

La mayoría de veces

Algunas veces sí, algunas veces no

La mayoría de veces no

Nunca

9).- ¿La empresa Nirsa lidera el mercado internacional?

Siempre

La mayoría de veces

Algunas veces sí, algunas veces no

La mayoría de veces no

Nunca

10).- ¿Ha mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años?

Si

No

Anexo # 2

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DESTINADAS A LAS ENTREVISTAS

Preguntas

¿Conoce usted si se han actualizado los procesos en el departamento de talento humano?

¿Considera usted que los procesos que aplica el departamento de talento humano son operativos y brindan celeridad?

¿Conoce usted si dentro de los procesos que aplica el departamento de talento humano consideran el perfil profesional para la distribución de los cargos o puestos?

¿Tiene conocimiento si han existido conflictos entre empleados y el personal de talento humano por la distribución laboral?

¿Conoce usted si los empleados y trabajadores consideran que su perfil profesional guarda relación con su lugar de trabajo?

¿Cree usted que los empleados y trabajadores cumplen a satisfacción sus labores?

¿Conoce usted si existen incentivos para los empleados y trabajadores que mejor se desempeñan?

¿La empresa Nirsa lidera el mercado nacional?

¿La empresa Nirsa lidera el mercado internacional?

¿Ha mejorado la competitividad de la empresa Nirsa en los últimos cinco años?

Anexo # 3

EVALUACION DEL PERFIL Y ORIENTACION DEL PUESTO DE TRABAJO

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Nombres: XXXXXXXXXXXXX

Apellidos: XXXXXXXXXXXXXXXX

Lugar De Nacimiento: XXXXXXXXXXXXXXXX

Fecha De Nacimiento: 10 de noviembre de 1993

Nacionalidad: ecuatoriana

Cedula De Identidad: XXXXXXXXXXXXXXXX

Estado Civil: Soltera

Profesión: Ingeniera Química

Dirección Domiciliaria: XXXXXXXXXXXXXXXX

Teléfono: XXXXXXXXX

Correo: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios: Escuelas “Baquerizo Moreno”, “Vespertina San Isidro” y

San Isidro- Sucre- Manabí

Secundaria: “Colegio “Técnico San Isidro”

San Isidro- Sucre – Manabí

Estudios Superiores: Ingeniería Química

Universidad Técnica de Manabí

Portoviejo – Manabí

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

REFERENCIA DE CURSOS FORMATIVOS E INFORMATIVOS

TEMA: Congreso & Expo Gas

Organizado Por: Presidencia De La República Del Ecuador, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Gobernación de Manabí, y Vicerrectorado Académico de la Universidad Eloy Alfaro de Manabí

Desde: 2 de agosto de 2013

Hasta: 3 de agosto de 2013

Tema: Congreso &Expo De Hidrocarburos Y Medio Ambiente

Organizado Por: La Federación De Estudiantes Universitarios Del Ecuador, Vicepresidencia Del Ecuador, Ministerio De Recursos Naturales No Renovables, Ministerios De Ambiente, Secretaria De Hidrocarburos Del Ecuador

Desde: 23 De mayo De 2014

Hasta: 24 De mayo De 2014

Duración: 16 horas.

Tema: I Congreso Internacional De Petroquímica Y Ambiente

Organizado Por: Universidad Técnica De Manabí, Facultad De Ciencias

Matemáticas, Físicas Y Químicas, Escuela De Ingeniería
Química, Centro
De Investigación Y Desarrollo Del Ecuador
Desde: 27 De agosto De 2014
Hasta: 29 De agosto De 2014
Duración: 40 horas

Tema: Seminario Internacional Petroquímica Toxicología
Ambiental 2015
Organizado Por: Universidad Técnica De Manabí, Facultad De
Ciencias
Matemáticas, Físicas Y Químicas, Escuela De Ingeniería
Química,
La Federación De Estudiantes Universitario Del Ecuador - UTM
Desde: 26 De agosto De 2015
Hasta: 28 De agosto De 2015
Duración: 40 Horas Académicas Y Autónomas

Tema: Curso De "Formación Investigativa Universitaria "
Organizado Por: Universidad Técnica De Manabí, Facultad De
Ciencias
Matemáticas, Físicas Y Químicas, Escuela De Ingeniería
Química, La
Federación De Estudiantes Universitario Del Ecuador - UTM
Desde: 26 de agosto de 2015
Hasta: 28 de agosto de 2015
Duración: 20 Horas Académicas Y Autónomas

Tema: Ingeniería Química Eje de Innovación Productiva

Organizado Por: Escuela Superior Politécnica De Chimborazo

Desde: 23 De octubre De 2015

Hasta: 25 De octubre De 2015

Duración: 40 Horas

PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS REALIZADAS

Descripción: Prácticas Pre-Profesionales Y Pasantías
Ejecutadas En El

Laboratorio De Control De Calidad y en la Área De Proceso De
La Empresa Privada Stroken S.A Ubicada En La Ciudad De
Manta

Desde: 26 De marzo Del 2015

Hasta: 06 De mayo Del 2015

Duración: 240 Horas

Descripción: Docente Voluntaria En El Centro Tutorial El
Progreso De Balzar De La Unidad Educativa Fisco misional
Semipresencial Don Bosco Del Guayas

Desde: 26 De mayo Del 2015

Hasta: 02 De febrero Del 2016

Descripción: Actual Mente Trabajo En La Empresa De Eurofish
Ubicada

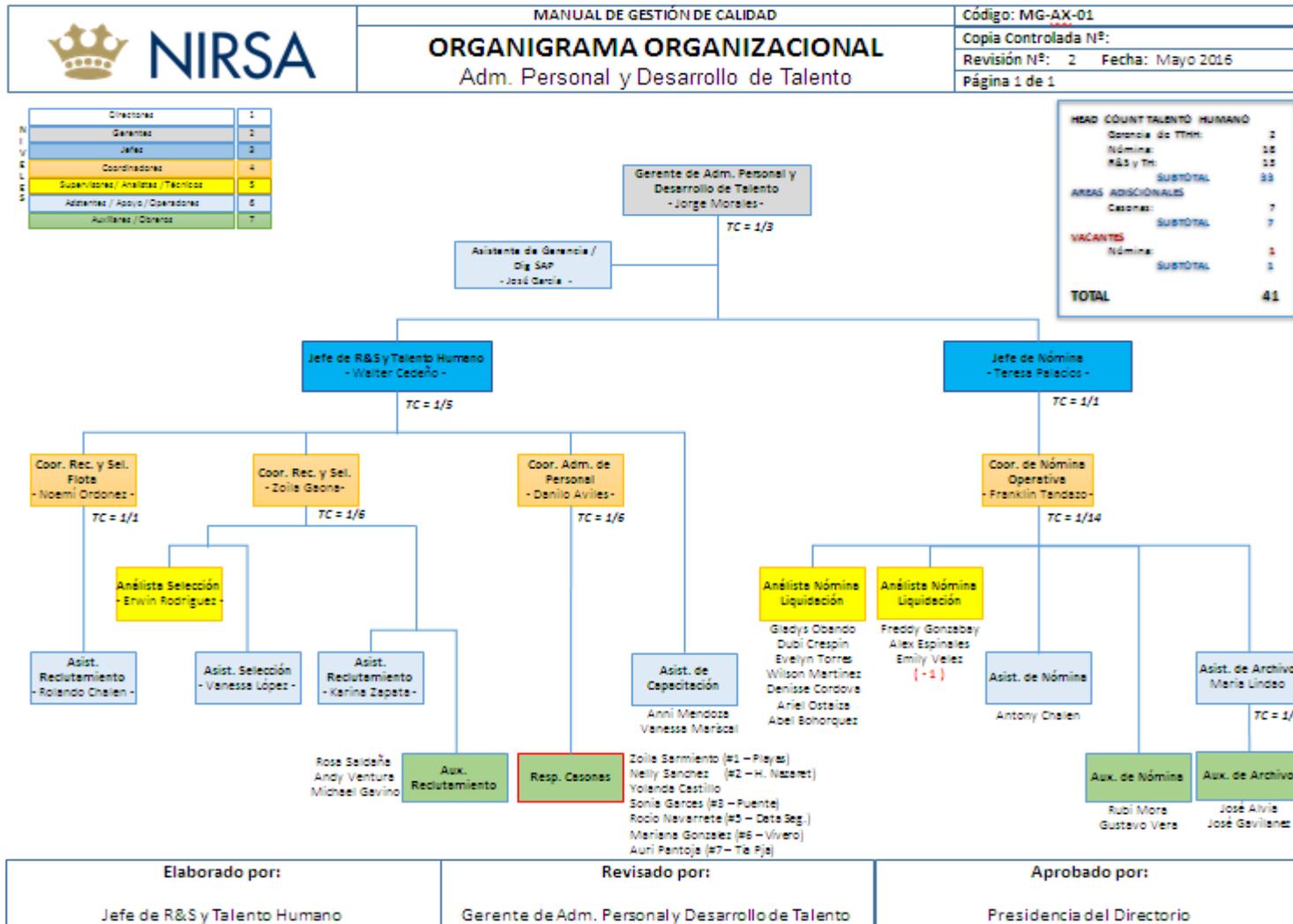
En La Ciudad De Manta En La Área De Proceso
Desempeñando La Función De Controladora De Línea De
Producción.

Desde: 25 De enero Del 2017





Anexo # 6



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aviles Navas Lennart Danilo**, con C.C: # **1203813256** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

f. _____

Nombre: **Aviles Navas Lennart Danilo**

C.C: **1203813256**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Nirsa.		
AUTOR(ES)	Lennart Danilo Aviles Navas		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Paola Alexandra Traverso Holguín		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de marzo del 2018	No. DE PÁGINAS:	149 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	EMPRESA, RELACIONES HUMANAS, ECONOMÍA SECTORIAL		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Re-diseño, Procesos, Departamento Talento humano, Competitividad, Empresa, Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>La función de los departamentos de talento humano ha cambiado notablemente con el paso del tiempo y más aún en esta nueva dinámica mundial; anteriormente, los departamentos de talento humano estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las empresas comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.</p> <p>En la actualidad las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.</p> <p>Como es obvio, la empresa NIRSA, se adhiere a esta nueva forma de trabajo del departamento de talento humano y propone el re-diseño de los procesos del departamento de talento humano para mejorar su competitividad dentro del mercado nacional e internacional.</p> <p>Realizando un estudio por medio de observaciones directas, encuestas y entrevistas a su personal con relación a los procesos que aplica el departamento de talento humano y los resultados marcados en la competitividad de la empresa, obteniendo como resultados le necesidad de mejorar ciertos procesos y aceptando la propuesta de re-diseño.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593-4-0999524302	E-mail: lavilesn4@gmail.com
CONTACTO INSTITUCIÓN (COORDINADOR PROCESO UTE)::	CON LA DEL	Nombre: Paola Alexandra Traverso Holguín	
		Teléfono: +593-4-999406190	
		E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			