



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE:**

**INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ESTUDIO DEL IMPACTO QUE GENERA LA APLICACIÓN DE UNA GESTION DEL  
TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIA APLICADO AL NEGOCIO DE  
COMIDAS RÁPIDAS RIKY'S DELI DEL CANTÓN MILAGRO**

**AUTORAS:**

**SÁNCHEZ FUENTES KARLA GABRIELA**

**SANTILLÁN SOLÍS NANCY DEL ROCÍO**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**ING. HÉCTOR SERRANO MANTILLA, MAE**

**MILAGRO, OCTUBRE 2014**

**ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Héctor Gonzalo Mantilla, en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro

### CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: “Estudio del impacto que genera la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencia aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY’S DELI del cantón Milagro”, presentado por las egresadas **Santillán Solís Nancy del Rocío** y **Sánchez Fuentes Karla Gabriela**, como requisito previo a la obtención del Título de **Ingenieras Comerciales**.

El problema de la investigación se refiere a: ¿De qué manera la empresa de venta de comidas rápidas RIKY’S DELI del Cantón Milagro no aprovecha eficazmente el potencial de sus colaboradores debido a la falta de aplicación de una gestión del talento humano por competencias?, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del Tema.

Atentamente,

---

Ing. Héctor Serrano Mantilla, MAE  
TUTOR

## DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 08 días del mes de Octubre del 2014

---

Sánchez Fuentes Karla Gabriela

CI: 0929392009

---

Santillán Solís Nancy del Rocío

CI: 092163621



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	-----	( )
DEFENSA ORAL	-----	( )
TOTAL	-----	( )
EQUIVALENTE	-----	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

A mi hijo Gabriel Gavilánez Sánchez, a mi esposo Óscar Gavilánez que con su amor me han impulsado a seguir adelante con mis estudios y cumplir una de mis metas tan anheladas.

A mis padres, Holanda Fuentes Canales y Ernesto Sánchez Murillo, quienes han sido la base para todos mis logros en mi proceso estudiantil y que con sus consejos me han enseñado la responsabilidad y perseverancia para cumplir cada una mis metas, a mis hermanos Enrique, Jorge y Andrés quienes me han apoyado en todos mis proyectos de vida.

A ellos dedico este trabajo de investigación ya que sin su apoyo no hubiera logrado culminar con éxito mis estudios universitarios.

Karla Gabriela Sánchez Fuentes

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a los únicos merecedores de mis triunfos y logros:

Mis padres, José Santillán Murillo y Francisca Solís Patiño, ellos que han sido el motor que me ha incentivado en todo momento a seguir adelante con mis estudios y culminarlos satisfactoriamente de la manera que hoy lo estoy haciendo, porque han sido ellos los que siempre me supieron guiar de una manera correcta con principios y valores, enfrentando día a día todos los obstáculos que se me presentaban en el camino, a través de sus sabios concejos he sabido salir adelante con mi carrera universitaria.

Nancy del Rocío Santillán Solís

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios ya que sin su guía no hubiera realizado cada una de mis metas, además agradezco de manera muy especial a mi familia; mis padres, hermanos, a mi hijo y a mi esposo; por sus consejos y apoyo incondicional.

Agradezco a mi tutor de tesis Ing. Héctor Serrano Mantilla, quien me supo brindar sus conocimientos y asesoramiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación, además agradezco a cada uno de los docentes que he conocido en mi proceso estudiantil, ya que han aportado en mi crecimiento personal y profesional; cuyas enseñanzas he podido aplicar en el desarrollo de mi tesis de grado.

Karla Gabriela Sánchez Fuentes

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por guiarme por buen camino, ya que con sus sabios consejos he logrado obtener lo que día a día me he propuesto, también agradezco a todas las personas que han influido e intervenido en mi carrera universitaria, a los docentes quien han sido parte de la adquisición de nuevos conocimientos y en especial al Msc. Héctor Serrano Mantilla quien fue mi tutor donde supo brindarme su asesoramiento y ayuda necesaria para despejar mis dudas e inquietudes al momento de efectuar mi proyecto de tesis.

Nancy del Rocío Santillán Solís



## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Msc. Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el ESTUDIO DEL IMPACTO QUE GENERA LA APLICACIÓN DE UNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIA APLICADO AL NEGOCIO DE COMIDAS RÁPIDAS RIKY'S DELI DEL CANTÓN MILAGRO.

Milagro, 08 de Octubre del 2014

---

Sánchez Fuentes Karla Gabriela

CI: 0929392009

---

Santillán Solís Nancy del Rocío

CI: 0921636213

## **INDICE**

<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 formulación del problema	5
1.1.4 Sistematización del problema	5
1.1.5 Determinación del tema	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
<b>CAPITULO II</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>8</b>
2.1 MARCO TEORICO	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.1.3 Fundamentación	33
1. Definición del perfil del postulante	49
2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria	50
3. Evaluación	51
4. Selección y contratación	53
5. Inducción y capacitación	54
2.2 MARCO LEGAL	57
2.3 MARCO CONCEPTUAL	62
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	62
2.4.1 Hipótesis General	62
2.4.2 Hipótesis Específicas	62
2.4.3 Declaración De Las Variables	63
2.4.4 Operacionalización de las Variables	64
<b>CAPITULO III</b>	<b>66</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>66</b>

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	66
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	67
3.2.1 Características De La Población	67
3.2.2 Delimitación De La Población	67
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	67
3.3.1 Métodos Teóricos	67
3.3.2 Técnicas E Instrumentos	67
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	68
CAPITULO IV	69
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	69
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	69
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	70
4.2.1 Entrevista a los especialistas	84
4.3 RESULTADOS	88
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS	90
CAPITULO V	95
PROPUESTA	95
5.1 TEMA	95
5.2 JUSTIFICACION	95
5.3 FUNDAMENTACION	96
5.4 OBJETIVOS	97
5.4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	97
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	97
5.5 UBICACIÓN	98
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	98
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	98
5.7.1 Impacto	98
5.7.2 Desarrollo De La Propuesta	99
5.7.3 Cuadro de estrategias	100
5.7.4 Análisis de las Estrategias	103
CONCLUSIONES	113

RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	119

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : Operacionalización de Variables .....	64
Cuadro 2 : Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 1 .....	70
Cuadro 3 : Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 2 .....	71
Cuadro 4: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 3 .....	73
Cuadro 5: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 4 .....	74
Cuadro 6. Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 5 .....	75
Cuadro 7: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 6 .....	77
Cuadro 8: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 7 .....	78
Cuadro 9: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 8 .....	79
Cuadro 10: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 9 .....	80
Cuadro 11: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 10 .....	81
Cuadro 12: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 11 .....	82
Cuadro 13: Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 12 .....	83
Cuadro 14 : Verificación de Hipótesis .....	91
Cuadro 15: Cuadro de Estrategias .....	100
Cuadro 16: Competencias cardinales y específicas para puesto en la organización .....	108
Cuadro 17 : Formato Entrevista basado en las competencias .....	109
Cuadro 18 : Programa de Capacitación Basado en Competencias para Cajero- vendedor .....	110
Cuadro 19: Programa de Capacitación Basado en Competencias para Cocinero .....	110
Cuadro 20 : Programa de Capacitación Basado en Competencias para Mesero	110
Cuadro 21: Programa de Capacitación Basado en Competencias para Repartidor .....	111
Cuadro 22: Evaluación del Desempeño Basado en Competencias .....	112

## INDICE FIGURAS

Figura 1. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 1 .....	70
Figura 2. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 2 .....	72
Figura 3. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 3 .....	73
Figura 4. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 4 .....	74
Figura 5. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 5 .....	76
Figura 6. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 6 .....	77
Figura 7. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 7 .....	78
Figura 8. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 8 .....	79
Figura 9. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 9 .....	80
Figura 10. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 10.....	81
Figura 11. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 11.....	82
Figura 12. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 12.....	83

## **Resumen**

El presente trabajo se ha constituido en una oportunidad para investigar varios aspectos importantes donde la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro, se vería afectada a futuro al no tener una visión de crecimiento constante en conjunto con sus colaboradores, es así que a través de la elaboración de determinadas hipótesis, variables, efectuamos un censo al propietario y colaboradores de la organización, como también efectuamos entrevista a un selecto grupo de especialistas, todo esto con el objetivo de sustentar la propuesta vinculada con la Estructuración de estrategias de Talento Humano vinculadas con la gestión de competencias aplicables en el negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro, demostrándose que si bien es cierto la aplicación de estos correctivos ayudaría optimizar los recursos de la organización.

Palabras claves: competencia, talento humano, organización, crecimiento, optimizar, recursos.

## **Abstract**

The present work has become an opportunity to investigate several important aspects where fast food company DELI RIKY'S Canton Milagro, was affected in the future by not having a vision of steady growth together with its partners, is so by making certain assumptions, variables, we conducted a census to the owner and employees of the organization, as also conducted interviews a select group of specialists, all with the aim of supporting the proposal related to the structuring strategies Talent human linked to management skills applicable in the fast food business RIKY'S DELHI Milagro Canton, showing that although the implementation of these corrective help optimize organizational resources.

Keywords: competition, human talent, organization, growth, optimizes resources.

## Introducción

Como egresadas de un proceso universitario y teniendo como propósito culminar exitosamente el tercer nivel, se constituye en un desafío estructurar el puente que une estos dos elementos, ese puente será el presente trabajo de investigación que no solamente cumpla el propósito natural, sino que adicionalmente aporte a una comunidad, en el caso puntual las autoras del presente trabajo, efectuaron una observación del mercado, de un conocido negocio de comidas rápidas de nuestro cantón, que quizás para un determinado grupo de personas lo podrían asimilar como un negocio en marcha y con claras demostraciones de actividad comercial que nos llevaría a la reflexión de lo que se trata una organización exitosa, en cambio para otros representa una oportunidad para analizar y determinar potenciales problemas que no se los asimile inicialmente pero que tienen un alto impacto en la actual y futura gestión de esta empresa. La empresa en mención es la cadena de comidas rápidas RIKY'S DELI en la cual estimamos pertinente conocer si esta empresa que demuestra una dinámica ha conseguido sus logros en función de entre otras cosas de una administración basada en competencias y si la misma aplicada podría generar mejores resultados por este motivo se planteó el tema de investigación "estudio del impacto que genera la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencia aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro", ya que estimamos de suma importancia en un marco de la gestión del talento humano conocer cómo influye el ubicar en cada posición laboral a una persona de acuerdo a sus competencias y si esto lo motivará e inclusive generará mejores resultados de la gestión de la organización, estimamos un estudio como el presente que se puede replicar en otras organizaciones de similares características. El objetivo principal de esta investigación es "analizar el uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias como alternativa para lograr la excelencia en la gestión empresarial aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro", todo esto tendrá un claro beneficio desde una perspectiva de responsabilidad social no solamente para los integrantes sino también para los que integran una comunidad.

El aporte práctico de una investigación como la planteada estimamos sea aprovechada por todos y a cada una de las personas que se encuentran



involucradas en la misma, para efecto del presente trabajo hemos aplicado un censo a toda la población de estudio, estimándose pertinente consultar a expertos en el área, por medio de entrevistas sobre antecedentes y resultados obtenidos del censo que fortalecieron aún más la validación de las hipótesis planteadas.

Como se lo mencionó inicialmente si hoy a la empresa RIKY´S DELI se la considera como una muy buena empresa, el presente trabajo de investigación a través de las estrategias sugeridas la organización alcanzará la excelencia.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Problematización**

Toda empresa desea lograr el éxito organizacional y cumplir con la demanda que establece el público satisfaciendo sus necesidades, más aun si esta tiene relación directa con el cliente, puesto que, como es de conocimiento general, el personal de una empresa es el encargado de que esta logre sus metas y genere rentas al punto tal de superar las expectativas.

Las empresas de comida rápida tienen la presión de nivelar el personal idóneo para la administración, la elaboración y la atención; por lo que los perfiles no son iguales y al aceptar a un empleado, este debería pasar por una serie de pruebas que certifiquen sus aptitudes y actitudes para el puesto vacante, estas mismas pruebas son pasadas por alto por los propietarios o encargados del talento humano, lo que trae como consecuencia que el trabajador sea ubicado en una área no relacionada con su perfil y por ende el desequilibrio organizacional.

En el Cantón Milagro se registra un negocio de comida rápida identificado como RIKY'S DELI, cuyos propietarios son distinguidos profesionales de nuestra comunidad, a simple vista por la afluencia del público que visita esta empresa en cualquiera de sus tres locales ubicados en la localidad se puede señalar que sus resultados son los esperados por los propietarios; pero, su personal estará a la altura de la situación.

Para empresas como RIKY´S DELI que forman parte de las pequeñas y medianas empresas existen diferentes obstáculos para su desarrollo y crecimiento dentro del mercado nacional del país por lo que es necesario realizar cambios en la gestión del talento humano, cuya gestión debe estar basada en las competencias del talento humano de la empresa RIKY´S DE DELI, si no se realizan estos cambios pertinentes en dicha gestión se verá afectada con el tiempo en aspectos como lo son: su clima organizacional, una pésima selección del personal, inexistentes evaluaciones de desempeño; lo que afectaría puntualmente al nivel de rentabilidad de la empresa y por ende al crecimiento deseado de la empresa.

La empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro, se ve en la necesidad de analizar la gestión del talento humano que ha realizado desde sus inicios hasta lo que hoy es como empresa, dicho análisis y estudio le ayudará a mejorar aspectos importantes en dicha gestión, que tendrá como consecuencia la excelencia en el rendimiento y crecimiento en el mercado nacional.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** 5 (Costa)

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Empresa:** comidas rápidas

**Sector:** comercial

**Área:** PYMES

**Campo:** Administrativo

**Tiempo:** periodo 2014-2015

**Universo:** La investigación se la va a realizar a la empresa RIKY´S DELI del Cantón Milagro

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la empresa de venta de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro no aprovecha eficazmente el potencial de sus colaboradores debido a la falta de aplicación de una gestión del talento humano por competencias?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ❖ ¿De qué manera la empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI no optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal por la falta de la aplicación de una gestión del talento humano por competencias?
- ❖ ¿En qué manera la empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI no aprovecha el rendimiento de sus colaboradores por que no realiza evaluaciones de desempeño en base a las competencias?
- ❖ ¿De qué manera afecta al clima laboral de la empresa de ventas de comidas rápidas RIKY´S DELI la falta de existencia y aplicación de una gestión del talento humano basado en competencias?
- ❖ ¿De qué manera la empresa de ventas de comidas rápidas RIKY´S DELI alcanzaría un mejor nivel de rentabilidad aplicando una administración basada en competencias?
- ❖ ¿De qué manera incide la falta de diseños de puestos en la sobrecarga de funciones a los colaboradores de la empresa RIKY´S DELI?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio del impacto que genera la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencia aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar el uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias como alternativa para lograr la excelencia en la gestión empresarial aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analiza el uso de una gestión de talento humano basada en competencias en el reclutamiento y selección del personal para lograr el ingreso de personal idóneo a la empresa
- Evaluar la incidencia de las evaluaciones de desempeño basada en competencias como un medio para optimizar el desempeño del personal integrante de RIKY´S DELI
- Analizar la incidencia que produce la aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias como factor diferenciador para lograr un mejor clima organizacional
- Evaluar el grado de incidencia de una administración basada en competencias como un aspecto diferenciador para lograr un mejor nivel de rentabilidad.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Para toda empresa sea pequeña o mediana es de suma importancia que la gestión del talento humano sea basada en competencias, ya que así se puede lograr un mejor resultado para la empresa. El talento humano es uno de los pilares que debe ser constituido con firmeza ya que son las personas las que aportan su talento en beneficio de la empresa, es por esto que deben ser integradas al puesto de trabajo en base a sus habilidades y competencias para que puedan realizar sus actividades diarias con dedicación y esmero.

Este análisis se direcciona a conocer sobre las afectaciones a futuro que tendría la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro y que pueden evitarse mediante este estudio profundo de la gestión que está llevando de su talento humano. Hasta la actualidad la empresa se ha desarrollado a pasos agigantados, conociendo de ante mano que solo tiene cinco años de creación, por lo que la ciudadanía milagreña ve con buenos ojos este desarrollo, pero se considera que puede llegar a la excelencia y crecer aún más de lo que ha crecido y es por esto que se desea desarrollar las pautas para que la empresa RIKY'S DELI del Cantón Milagro logre la excelencia en la gestión del talento humano que le ayudara a fortalecerse aún más en el mercado local y así encaminarse hacia el crecimiento nacional de la empresa, crecimiento que es visionado por los propietarios de la empresa.

Se considera que esta organización se puede optimizar más, mediante la gestión del talento humano con una herramienta de suma importante como lo es la gestión por competencias, en ese contexto, después de haber tenido una charla cordial con uno de los propietarios, determinamos que se trata de un terreno fértil para realizar una investigación que nos lleve a mejores resultados, mediante el conocimiento y aplicación de una gestión por competencias, insistimos que no se trata de una organización con problemas y eso a nosotros nos genera un desafío porque es considerada como muy buena, lo que queremos identificar las causas de cómo lograr la excelencia.

Se considera que para lograr la excelencia en la empresa RIKY'S DELI del Cantón Milagro se debe realizar un análisis y estudio de varios aspectos del componente más importante de la empresa; el cual es la gestión del talento humano basado en competencias, componente del cual se derivan varios otros aspectos que deben ser tratados para mejorarlos como lo son: el reclutamiento y selección del personal, evaluaciones de desempeño, el clima organizacional, el nivel de rentabilidad y la calidad en el servicio al cliente. Con el estudio de los aspectos antes mencionados se puede lograr un mayor rendimiento de la empresa y encaminarla hacia un crecimiento superior del que ha vivido en los últimos años.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

##### **Historia Y Evolución Del Talento Humano**

Por mucho tiempo, la gestión del talento humano tuvo una significativa polémica para la fuerza laboral de una organización. Pero a medida que ha cambiado la mentalidad del hombre dentro de una empresa, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se reconoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, por eso el objetivo de este ensayo profundizar en los antecedentes de la gestión humana, pues, la gestión humana se ha convertido en un factor determinante de la gestión estratégica. En adición, mediante vayan avanzando verán la importancia en cada época y cómo iba cambiando mediante su evolución y comprender todas las dificultades que afronto, y en consecuencia se tocara el origen de las administración ya que no hablar de los recursos humanos sin tocar como iba evolucionando la administración.<sup>1</sup>

Pues, primero recaemos en el primer indicio del hombre, que aunque no se tiene un tiempo determinado se dice que el hombre administraba de cierta forma, pero los primeros indicios conocidos de la administración se dieron en sumeria donde aparecen primeros escritos hechos por sacerdotes para contabilizar los tributos ya que no confiaban en su memoria, luego salto a babilonia y después a china que fue

---

<sup>1</sup><http://historiayevoluciontalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>

un gran conjunto, tan vasto que se puede deducirse sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos, y fue ahí donde con la esclavitud se empieza a notar el talento humano y famoso manutención, pues antes se amarraba un gran grupo de persona con intercambios importantes para ellos además de seguridad, fueron cambiando muchas cosas pero el talento humano no mucho, aparecían nuevas formas de administrar técnicas, principios, etc. Pero aún seguían explotando a las personas, en esa tiempo muchos exigían igualdad y querían la valorización por méritos, pero muchos se desmotivaban ya que en ese tiempo ese tipos de personas era neutralizadas con la pena de muerte, llegaría la era industrial y aunque ya las personas no eran consideradas como esclavos sino como trabajadores las cosas no iban a cambiar mucho, las personas era sometidas al trabajo forzoso sin pensar en su bienestar hablamos principalmente de su salud muchos como mínimo terminaban trastornados y hasta muertos, seguiría evolucionando administración y fueron pensado un pocos en las personas, y nace la teoría de las relaciones humanos donde gracias al psicólogo Elton Mayo y a sus estudios se demostró que las personas trabajan mejor cuando están bien física y mentalmente donde se empezó a notar la alta producción que mostro esta teoría, y viajando a la actualidad se ha ido controlando y mejorando el talento humano hasta el punto de que el trabajador trabaje por gusto y no por obligación, pues, de forma breve vimos con era utilizado el talento humano y en lo que llega a influir en una empresa.<sup>2</sup>

En conclusión, cabe anotar que la participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas para lograr un aprendizaje participativo. Por consiguiente, la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en un mundo competitivo. Es importante enfatizar que el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre

---

<sup>2</sup><http://historiayevoluciontalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>



todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente mediante una adecuada aplicación de la herramienta de la motivación.<sup>3</sup>

El Talento Humano, se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, ya que sin él, sería imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso.<sup>4</sup>

La clave para obtener el éxito de la compañía está en saber administrar las dosis de motivación basada en un fuerte compromiso y pertenencia en pro de las metas de la organización, ya que: “El gran secreto del éxito es estar preparado cuando llega la oportunidad”<sup>5</sup>

### **Evolución Del Talento Humano**

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones; es como si de pronto hubiese despertado de un largo letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie sino que era simplemente un reflejo de sí mismo. Sin embargo, se comparara este espectro evolutivo con las doce horas dibujadas en un reloj sólo le corresponderían unos pocos minutos a este momento que se vive en el presente con relación al concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforman. Ha costado mucho haber llegado allí.<sup>6</sup>

No fue sencillo entender que *la gente es la empresa*, de hecho aún hay organizaciones (en el concepto tradicional de la palabra) cuya visión está a años luz de esa contundente premisa y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más

---

<sup>3</sup><http://historiayevolucionalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>

<sup>4</sup><http://historiayevolucionalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>

<sup>5</sup><http://historiayevolucionalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>

<sup>6</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.<sup>7</sup>

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Tal vez las líneas que siguen no abarquen todo lo que significa escudriñar el pasado y dibujar el génesis de lo que hoy se comprende, pero sin duda servirá de base para futuras investigaciones.<sup>8</sup>

Si la idea es deambular por los intrínquilis del pasado hay que comenzar por el asentamiento humano en la más temprana era de su aparición y una vez superado el aislamiento y la concepción social que había ofrecido el hombre de Neanderthal a sus grupos. Según se especula, la aparición del *homo sapiens* representó el inicio de comunidades más organizadas y transformadoras del medio ambiente totalmente distante de los primeros brotes inteligentes de nuestra especie.<sup>9</sup>

Mas, aun cuando no tardó en aparecer la sociedad compleja (valga la expresión) regida por fenómenos naturales, incomprensibles para el momento, o expresiones de egocentrismo que asimilaban tales maravillas a una persona como representante de su poder en la tierra; es imposible olvidar que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia del instinto de supervivencia que por la necesidad de alimentarse para tener fuerzas, ingenio y construir imperios. Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de “la manada” y por lo tanto las expresiones básicas del “trabajo en equipo” surgían como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en su hábitat natural.<sup>10</sup>

No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí la vida silvestre y salvaje, y tal vez no sea necesario, lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron

---

<sup>7</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>8</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>9</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>10</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo. Prácticamente de la noche a la mañana los sumerios, cerca del -2750 a.C., comenzaron a dejar códigos escritos en lenguaje cuneiforme y superaron las rústicas expresiones de talla y grabados que habían dejado atrás sus ancestros en sus expresiones pictóricas. Estos ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos y, sin percatarse de ello, pusieron la simiente de uno de los paradigmas más dominantes que de alguna forma ha quedado inamovible en el ADN humano y que reza: La gente trabaja para terceros, no para sí.<sup>11</sup>

El proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió como pólvora en el mundo entero, todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron la dominante estampa de este rígido pensamiento. Desde las encumbradas civilizaciones Mayas, Aztecas e Incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado el cual era alimentado y respetado por todos... o casi todos.<sup>12</sup>

La esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades. Es difícil pensar que no existiera una reflexión consciente de ello, definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, porque los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera “atados” al régimen por más absurdo y descabellado que éste fuera, por lo que no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y

---

<sup>11</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>12</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para pernoctar en la sociedad y sobrevivir en ella.<sup>13</sup>

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo aun después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.<sup>14</sup>

Pero comprender tal elemento diferenciador entre un esclavo y un trabajador no trajo consigo la valoración ni un mejor trato para la gente, el pago por los servicios se hizo desigual y desproporcionado hasta el punto en que ser esclavo podía ser, en ocasiones, más atractivo, pues se contaba con cobijo y alimento y no era necesario hacer ningún esfuerzo extraordinario al que ya correspondía por la condición de esclavo.<sup>15</sup>

No puede decirse que hubo ausencia de experimentos diferentes a las expresiones comentadas, en algún momento de la historia se habló de igualdad de derechos y oportunidades antes que tales consignas fueran el motor de la Revolución Francesa. Los griegos imaginaron al pueblo ejerciendo el poder en todas sus expresiones ello incluía el trato justo en la expresión laboral y la valoración por méritos. Espartaco, en el imperio romano, intentó crear una sociedad autogestionada y autoadministrada, así como otros tantos intentos que sirven de antecedentes al pensamiento que rige el mundo contemporáneo. Siempre estuvo presente la inquietud que señalaba a las personas como el elemento esencial, aun cuando tan importantes muestras de lucidez fueron bloqueadas y obstaculizadas de manera férrea y sistemática. Si se observa con detenimiento el mensaje de los personajes inspiradores que han existido y cuya existencia ha marcado importantes cambios en las sociedades, desde Confucio hasta Sai Baba, el centro del espiral se concentra en la importancia de las personas y el impacto que la manera de gestionar los intercambios genera en las comunidades de cualquier índole.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>14</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>15</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>16</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio, no importa si se habla de los bárbaros o los etruscos, de los romanos o los vikingos; las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener atados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas, ya fuesen efímeras o de larga data, estas regalías sirvieron para “motivar” a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes y monarcas. Otras civilizaciones utilizaron las creencias religiosas o el temor a lo desconocido para mantener sometida a la masa trabajadora y hacerles creer que su esfuerzo sería recompensado en otro mundo. Y por mucho tiempo se creyó así.<sup>17</sup>

En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos con relación a lo antes expuesto: la Edad Media, ya sea la alta o la baja, se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto-impuestos por las condiciones existentes de la época o heredados de expresiones similares y, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento donde el Hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.<sup>18</sup>

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y esta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>18</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>19</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

Pero fuese en el siglo II a.c o en 1960, el principio era el mismo: La gente era un recurso para el trabajo y como tal era consideradas, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.<sup>20</sup>

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente (a un lado) y la empresa (del otro lado), dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal (expresión por demás errada) una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente, en él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades. Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan y, alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fue el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico. Lamentablemente esa “luz” no fue lo suficiente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como “nadie es indispensable para la empresa” y otras como “el que se fue no hace falta”.<sup>21</sup>

Ahora bien, para no dejar en el aire la afirmación realizada con relación a la expresión “Departamento de Personal” es importante señalar que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar o gestionar el talento humano debe ser observada como un departamento, es probable que se trate de un problema de sintaxis o conceptual, pero la palabra “departamento” está asociada a labores operativas de poco impacto, de modo que al estructurar la empresa sirva como guía para hacer recortes, tercerizar o fusionar pues no se consideran como esenciales para el negocio. La unidad de Talento Humano es altamente estratégica y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser denominada o

---

<sup>20</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>21</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

visualizada como una Gerencia, siendo esta el nivel más básico donde se le puede colocar.<sup>22</sup>

Retomando el tema, aún en las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso” la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa, pero una vez más el termino se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un “objeto”, de hecho la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de “contar cabezas”.<sup>23</sup>

Pero como se comentó al principio, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”, ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciar; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es prospera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas, es así de simple.<sup>24</sup>

Por lo tanto, y en unas pocas líneas puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, como ya se dijo, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la obscura Edad media y murió con

---

<sup>22</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>23</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>24</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

el Absolutismo lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento y la información.<sup>25</sup>

## **Manejo del Talento Humano**

Para hacer referencia al manejo de los recursos humanos dentro de una organización, es necesario indicar que: “para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración.<sup>26</sup> No obstante la administración de recursos humanos depende de algunos factores complejos entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización<sup>27</sup>, cabe señalar que luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo un cambio acelerado en el mundo empresarial, dando origen a una concepción diferente de la empresa dentro de la sociedad.<sup>28</sup>

La gestión de los recursos humanos es “el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos”.<sup>29</sup> Dichas prácticas y políticas deben estar incluidas en la planificación estratégica de la organización con horizontes a largo plazo, Casanueva y García analizan este conjunto de prácticas y políticas como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos:

Cada fase señalada contempla sus particulares especificaciones, basadas en las estrategias del manejo de recursos humanos de cada organización así como por las características específicas de cada entidad y el logro de sus objetivos.

Bajo este contexto, relacionado a políticas y procedimientos utilizados en la generalidad de las organizaciones, hay otros aspectos que se deben destacar respecto al manejo de los recursos humanos, por cuanto han surgido nuevos

---

<sup>25</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)

<sup>26</sup><http://recursoshumanos03.blogspot.com/>

<sup>27</sup><http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/organizacion-de-las-funciones-administrativas-del-personal.htm>

<sup>28</sup><http://www.monografias.com/trabajos13/anota/anota.shtml>

<sup>29</sup><https://eoblog.files.wordpress.com/2009/01/tema-7-la-gestion-de-los-recursos-humanos.pdf>



esquemas de funcionamiento y organización entre los cuales se puede destacar la consideración al trabajador en su aspecto esencialmente humano, dando un giro a la administración tradicional del recurso humano, es así que en los últimos años el personal de la empresa ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como un activo tangible de la empresa y el que mejor permite obtener mayor rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles, es por eso que es fácil para las organizaciones decir que la gente es su activo más importante.

### **La Comida Rápida**

Nuestro viaje comienza a finales de 1800 con la invención de la máquina de picar carne, que dio origen a la hamburguesa, según lo señala una infografía publicada en el blog de Medical Insurance, que se basa en datos obtenidos de la “Enciclopedia de comida chatarra y comida rápida”.<sup>30</sup>

En 1894, “Los Ángeles Times” publicó la primera nota en referencia a la hamburguesa. Pero hasta inicios del siglo XX se creía que era una comida contaminada, insegura y solo para los pobres.<sup>31</sup>

En 1919, la cadena de restaurantes A&W RootBeer, destacada por su cerveza de raíz, proclamó ser el primer establecimiento en contar con una ventanilla de servicio para el auto.<sup>32</sup>

Hacia el año 1921, White Castle abrió la primera cadena de restaurantes de hamburguesas, vendiéndolas a solo 50 centavos de dólar.<sup>33</sup>

El término “franquicia” apareció en el mismo año gracias al restaurante A&W RootBeer, quien registró su propio almíbar. Pero fue en 1930 que Howard Johnson convirtió en franquicia la fórmula de restaurante, menú, publicidad y arquitectura.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>31</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>32</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>33</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>34</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

En la siguiente década, se puso de moda los locales con servicio al auto (en el Perú, el más claro ejemplo lo sigue siendo el tradicional Tip Top). Las meseras andaban en patines por los estacionamientos. Con eso, el diseño de los restaurantes se volvió más llamativo e imperó el uso de luces de neón. El objetivo era captar la atención de los comensales.<sup>35</sup>

## **Los Dos Arcos**

En este contexto, en 1949, los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron el primer local de McDonald's del mundo.<sup>36</sup>

El nacimiento de un nuevo concepto de alimentación era inminente. Así, en 1951, el diccionario Merriam-Webster, incluyó el término "comida rápida".<sup>37</sup>

## **El Enganche**

Dieciséis años después, el jarabe de maíz con altos niveles de fructosa se empezó a utilizar como ingrediente en la preparación de lo que ofrecían los restaurantes de comida rápida. "Este insumo engaña al cuerpo, haciendo que quiera comer más y que almacene más grasa", señala el infográfico.<sup>38</sup>

Los resultados fueron millonarios: en 1970, los norteamericanos gastaron alrededor de seis mil millones de dólares en comida rápida.<sup>39</sup>

## **Gusto Globalizado**

Veinte años después, la comida rápida ya estaba en prácticamente todo el mundo... y en todas partes. Una muestra: los fabricantes de carros agrandaron los portavasos para que pudieran contener los vasos de gaseosa más grandes. El tamaño de las porciones crecía y crecía.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>36</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>37</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>38</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>39</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>40</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

No todo era color de rosa. En 1990, clientes vegetarianos lanzaron excremento vacuno en una estatua de Ronald McDonald ubicada en un local de la India, cuando descubrieron que utilizaban grasa de vaca para darles más sabor a las papas fritas.<sup>41</sup>

Pero eran más los que querían darle un mordisco a esa hamburguesa. Un año después, en la inauguración del local de los dos arcos en Kuwait lo autos de los clientes formaron una cola de más de once kilómetros.<sup>42</sup>

## **Amor Y Odio**

En el 2004, se difundió un video que mostraba el maltrato animal de un proveedor de pollo de muchos restaurantes de comida rápida en Estados Unidos. Eso no hizo que ese mismo año los estadounidenses comieran 3,41 mil millones de papas fritas (originalmente congeladas).<sup>43</sup>

Un año después, Ronald McDonald fue ubicado como el segundo ícono publicitario del siglo XX. Y sí que es efectivo. En el 2006, los estadounidenses gastaron 142 mil millones de dólares en comida rápida.<sup>44</sup>

Lo que este rubro logró económicamente en 1970, se ha multiplicado por 25. Actualmente, el consumo de comida rápida equivale a 150 mil millones de dólares al año.<sup>45</sup>

## **Evolución A Través Del Tiempo De La Comida Rápida**

Cuando los pueblos pasan por distintas estadias, como consecuencia de una evolución de cualquier tipo, estas se reflejan inexorablemente en todas las actividades políticas, sociales y artísticas que desarrollan, conformando una seña de identidad propia que delimita exactamente un momento histórico único y, como consecuencia de ello, tanto la arquitectura, la pintura e incluso la gastronomía,

---

<sup>41</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>42</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>43</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>44</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

<sup>45</sup><http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

entre otras muchas facetas, son el fiel reflejo de esos cambios o evoluciones sociales.<sup>46</sup>

Sería fácil, partiendo de la gastronomía, definir a un pueblo, averiguando los logros sociales y tecnológicos del momento en que se encuentra tan sólo con estudiar detenidamente que se sirve en sus mesas, la de sus dirigentes y la del pueblo, lo que nos puede llevar a pensar que aquello que llamamos modas, o como dicen los más pijos: tendencias, no son otra cosa que experimentos con los que se intenta encajar dentro de las necesidades de un momento histórico determinado de forma funcional, rompiendo con todo lo anterior. Eso sí, los hay que toman esto como una necesidad o necedad que sobrepasa toda lógica y en sus búsquedas se pierden dentro de la vaciedad de sus mentes, algo que ocurre con demasiada frecuencia en los tiempos que nos tocó vivir y donde cada día quieren mostrarnos 'nuevos inventos' como si estuvieran descubriendo el mundo, algo que de forma alarmante estamos sufriendo en nuestros estómagos por poco que nos interese por la gastronomía, y que también podríamos hacer extensivo a la pintura, la escultura, la literatura o cualquier otra actividad creativa del ser humano.<sup>47</sup>

Ciñéndome a la cocina tratada como un fenómeno social, y vista desde una perspectiva antropológica e histórica, nos encontramos con 'iluminados' autoproclamados investigadores gastronómicos, que en grandes artículos vacíos colocan pequeñas porciones de su 'sapiencia', la mayoría de las veces robadas, las cuales adornan con la diarrea que destilan sus mentes y donde escriben un cuento, a veces una pesadilla, en lugar de investigar para informar de forma veraz.<sup>48</sup>

Todo esto viene a cuento porque antes de comenzar a escribir sobre la llamada cocina FastFood me di un paseo por Internet para saber que se había escrito respecto a ella y quedé horrorizado de ver cómo era tratado el tema, tanto en sus orígenes como en su desarrollo, así como en la función social que desempeña.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>47</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>48</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>49</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

El urbanismo, la incorporación de la mujer al mercado laboral y la historia de la cocina rápida.<sup>50</sup>

La Revolución Industrial trajo consigo un cambio tan radical en las relaciones laborales y sociales que se pueden catalogar como la primera ruptura en la vida de los seres humanos desde el Neolítico. El despoblamiento del medio rural a favor de las concentraciones urbanas, la deshumanización del trabajo, las cadenas de montaje, los transportes más rápidos y las concentraciones humanas en industrias trajo consigo una nueva concepción del urbanismo, donde el centro financiero se erigía en el corazón de las grandes ciudades, encareciendo el valor del suelo y , ante la escasez de éste, se edificaba en vertical, por otra parte se construían industrias muy centralizadas que constituían por sí solas un entramado urbanístico propio rodeado de edificios que albergaban a sus empleados en urbanizaciones que todavía asemejaban el modelo rural, con edificaciones construidas en un entramado extensivo. Este tipo de nueva vida hizo que los trabajadores menos cualificados tuvieran que fijar su residencia en el extrarradio de las ciudades, en lo que hoy llamamos ciudades dormitorio, y donde para desplazarse al puesto de trabajo bien se podía tardar en llegar una hora o más de viaje.<sup>51</sup>

Las rígidas jornadas laborales, donde grandes concentraciones de personas entraban, descansaban y salían a la misma hora, hicieron replantearse unas nuevas necesidades e infraestructuras de todo tipo, incluida la de los servicios, entre los que se encontraban los de la restauración. A una hora determinada una ingente cantidad de personas deambulaban por la ciudad con hambre buscando un lugar donde comer sin que quebrase su ya de por sí precaria economía. Quien mejor lo supo reflejar fue el francés Paul Morand, el cual escandalizado contó: “Es hora de almorzar. Las calles se vuelven a llenar. En Nueva York, nadie vuelve a su casa a mitad de la jornada: se come donde se esté, en la oficina, mientras se sigue trabajando, o en clubes, o cafeterías. En los restaurantes populares, miles de personas alineadas en una fila única, como en un establo, sin quitarse el sombrero, devoran alimentos por otra parte frescos y apetecibles, a precios inferiores a los

---

<sup>50</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>51</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

nuestros. Se abalanzan sobre sus platos llenos de bolas de carne; detrás, hay gente esperando su turno”.<sup>52</sup>

No hay duda que a los ojos de un europeo el ritual de la comida, con su parcela de intimidad y convivencia, es un logro de la civilización, de ahí que Morand asimile la comida rápida con la que hacen los animales en los establos y donde, como bestias, ni siquiera se observan las más mínimas reglas de educación, como es la de quitarse el sombrero.<sup>53</sup>

A todo lo narrado hay que sumar la incorporación paulatina de la mujer en el mercado laboral, como una pieza más del engranaje productivo, lo que hizo que las labores domésticas, que hasta entonces habían asumido, como la de la limpieza de la casa, hacer la comida y cuidar a los hijos pasara a un segundo término y que, en parte, fue asumido por las mismas máquinas que estas operadoras fabricaban y que posteriormente compraban.<sup>54</sup>

### **¿Qué tiene que ver la fábrica de coches Ford y la hamburguesa? La verdadera historia de la hamburguesa, la pizza y la FastFood étnica.**

Cuando el ingeniero y economista Frederick W. Taylor editó en 1912 ‘Principles of Scientific Management’ puso los pilares de la sistematización racional del trabajo con lo que se abarataban costos de producción y se mecanizaban las tareas sin necesidad de contar con una mano de obra muy especializada. Pero fue Henry Ford el que materializó dichas teorías en su cadena de montajes de automóviles en la ‘Ford Motor Company’, creando en 1903 líneas de montaje, producción en serie y la estandarización de las piezas. A este sistema o método de trabajo se le bautizó con el nombre de Fordismo, como a las teorías de Taylor con el de Taylorismo.<sup>55</sup>

Como ya anunciaba al comienzo de este estudio los métodos de trabajo son consecuencia de una forma de vida impuesta por el desarrollo puntual de una sociedad y como es lógico esa filosofía de vida se extrapola inevitablemente a otros campos de la vida cotidiana y ¿qué mejor que trasplantar esas cadenas de

---

<sup>52</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>53</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>54</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>55</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

montaje a la restauración en un momento en el que hay que alimentar a una gran cantidad de personas, que por otra parte no son muy exigentes, en una franja horaria muy reducida? Efectivamente, ya en el año 1920 aparecen en Estados Unidos las primeras cadenas de hamburgueserías, las cuales fueron bautizadas con los nombres de *'White Tower'* y *'White Castel'*, curiosos nombres que incitan a pensar al consumidor en limpieza y asepsia a la hora de cocinar, reduciendo el temor psicológico de los usuarios a las infecciones que se podrían producir como consecuencia de la carne picada y que pocos años antes había descubierto Pasteur, para ello esos primeros restaurantes utilizan predominantemente el color blanco en sus instalaciones como señal de higiene, casi de laboratorio, pero todavía estaba por descubrir la verdadera cocina *'FastFood'*.<sup>56</sup>

Se debió esperar más de tres lustros hasta que los hermanos Dick y Mac McDonald introdujeran el concepto del sistema de producción en cadena utilizando un equipo reducido y poco cualificado de trabajadores, evidentemente mal pagados, los cuales, siguiendo las directrices del Fordismo, podían, por métodos estandarizados, atender pedidos en pocos minutos.<sup>57</sup>

Fue en el año 1937 cuando los hermanos McDonald abren cerca de Pasadera su primer *'drive-in-restaurant'*, donde por cierto sólo se servían perritos calientes, atendiendo a la creciente demanda de una comida rápida consecuencia de la dependencia de los californianos por el automóvil. En el año 1940 inauguran otro restaurante, mucho más grande, en San Bernardino, y es aquí donde comienza el principio de la comida basura, ya que con sorpresa ven como su negocio corre peligro al ser *'asaltado'* por gran cantidad de adolescentes que alejan a los clientes habituales hasta entonces de los típicos restaurantes, los grupos formados por familias que eran los más rentables económicamente hablando. Es en el año 1948 cuando dan un giro al negocio y renuevan totalmente la empresa optando por ofrecer hamburguesas, alimento que se obtiene con costos mínimos, rapidez extrema en el servicio y para colmo se ahorran los camareros al convertirlo en *'self-service'*, pero no terminaban ahí las ganancias del nuevo y floreciente negocio, a ello había que sumar la idea de sustituir los cubiertos y los platos por

---

<sup>56</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>57</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

contenedores de cartón y bolsas de papel, pudiendo ofrecer, por el increíble precio de 15 centavos, un producto higiénico, aunque nada recomendable para una persona con un mínimo de sensibilidad gastronómica y nada sano dada la cantidad de colesterol de su contenido. Así y toda la aceptación fue inmediata, calando más en el gusto de los más jóvenes que arrastraban a sus padres, familias obreras, a la convivencia, signo de juventud, de este antro donde se llenaban los estómagos a bajos precios.<sup>58</sup>

No eran los hermanos McDonald expertos en las franquicias, que no supieron gestionar debidamente, por lo que un avisado vendedor de utensilios y equipamiento de cocinas que suministraba batidoras a los McDonald, llamado RayKroc, les compró en 1954 los derechos de venta y administración de las franquicias, fundando una sociedad, McDonald's, que radicó y radica en Chicago y que ahora pertenece al grupo PepsiCo.<sup>59</sup>

RayKroc supo imponer a los franquiciados un férreo control, tanto en la calidad como en las formas de producción, para que tuvieran el mayor éxito y donde se pudiera ofrecer una hamburguesa igual en cualquier parte del mundo, uniformando el sabor, base del triunfo de esta cadena.<sup>60</sup>

Paralelamente, como siempre suele ocurrir, salieron imitadores en todas partes de Estados Unidos, naciendo por ejemplo la Kentucky.<sup>61</sup>

Si el lector piensa que aquí termina la historia de la comida basura se equivoca, es en estos momentos cuando comienza, porque a esta aberración alimenticia se le sumó la llamada étnica, que es como decir que son las mismas porquerías pero con acento de otros lugares y así, a finales de los años 50 del siglo XX, un vecino de los McDonald en San Bernardino tuvo la idea de hacer lo propio con la comida mexicana, creando la cadena Tacos Bell, naciendo posteriormente otras, como las Tex Mix, etc.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>59</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>60</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>61</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>62</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>



Hecho el camino de la comida en serie era fácil que le tocara el turno, casi dentro de las étnicas, a la pizza y también, a finales de los años 50, emprenden la tarea de comercializar un tipo, la napolitana, con marcado acento americano, estando su manufacturación en manos de grupos empresariales greco-americanos y que poco se parece a la italiana, que por cierto era poco conocida en su país de origen en aquellas fechas, paradojas de la vida.<sup>63</sup>

El Fordismo de nuevo se impone y la racionalización del trabajo causa estragos, se sacrifica la parte netamente artesanal de la fabricación de la masa para sustituirla por otra ya hecha de antemano que se extiende en moldes metálicos que se conservan en frigoríficos, a lo que había que sumar la gran cantidad de queso rico en grasas saturadas que no tiene la genuina pizza italiana.<sup>64</sup>

Neocolonialismo gastronómico americano, la guerra de Vietnam, los grupos de resistencia y el nacimiento de SlowFood.<sup>65</sup>

Tras la Segunda Guerra Mundial, en los años 50, en una Europa convaleciente comenzaron a aparecer, primero tímidamente con la Coca Cola (que podemos incluirla de igual modo con la bebida basura), las avanzadillas de lo que en los años setenta sería motivo de casi incidentes diplomáticos ante los primeros restaurantes de comida rápida en un continente con una alternativa gastronómica muy cuidada y exquisita como es la europea.<sup>66</sup>

De todos es conocida las implicaciones ideológicas de repulsa que suscitan la bebida antes mencionada y los restaurantes de comida rápida, sobre todo en el segmento de población de los grupos que representan los movimientos libertarios, los verdes y los progresistas en Europa y los nacionalistas en casi todo el planeta, los cuales, en sus movimientos de protesta, arremeten sin piedad contra estos establecimientos y sus marcas acusándolos de ser cómplices de la agresividad capitalista de Estados Unidos, de hecho he sido testigo de campañas recientes en países árabes donde corre la consigna de no consumir, por ejemplo, la Coca Cola porque, según dicen, con las ganancias que obtienen sufragar las agresiones

---

<sup>63</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>64</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>65</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>66</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

armadas contra Afganistán, Irak, Irán o Palestina y que desde mi punto de vista es como pensar que al no poder pegarle a cierto individuo, porque es más fuerte que yo, aprovecho que no me ve para darle una patada a su perro que no me ha hecho nada y que para colmo está al cuidado de un vecino mío, como es el caso de las franquicias. Algo así ocurrió en Suecia a principios de los años setenta, en plena guerra de Vietnam, donde grupos de jóvenes, herederos de las ideologías del mayo del 68, atacaron con cócteles Molotov dichos establecimientos en protesta por la criminal guerra que mantenían los yankees contra el pueblo vietnamita y donde casi toda la población, empezando por la periodística, bendijeron estas iniciativas de protesta, más o menos solapadamente, aduciendo entre otras cosas que la 'imposición' que se hacía a los jóvenes de tragar comida de plástico iba en contra de las tradiciones gastronómicas locales, aunque en realidad subyacía un sentimiento de odio real contra todo lo que representaba el imperialismo de dicho país.<sup>67</sup>

Este tipo de algaradas recorrió toda Europa o al menos en los lugares donde había en aquel entonces establecimientos de este tipo a los que apedrear y que se fue reproduciendo a través del tiempo, cada vez que el gobierno norteamericano despreciaba los más elementales derechos y libertades de los pueblos, o sea, casi todos los días desde entonces, aunque eso sí cada vez con menos intensidad, me refiero a las protestas porque las agresiones son evidentes que siguen igual, baste leer cualquier periódico de cualquier día del año.<sup>68</sup>

El apedrear o destrozar restaurantes por motivos políticos no es algo nuevo ya que, como cuento en la historia del restaurante Maxim's de París, el 14 de julio de 1890, fiesta nacional en Francia y también el veinte aniversario de la derrota de dicho país por Alemania, un tal Sr. Imoda, dueño a la sazón de una heladería ubicada en donde posteriormente se abrió el famoso restaurante, tuvo la mala idea de adornar su local con banderas de todos los países, entre ellas la alemana, algo que no sentó demasiado bien a sus parroquianos que se vengaron de dicha derrota en el campo militar asaltándolo y dejándolo como un solar.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>68</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>69</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

Hablando de París, en 1972, abre el primer McDonald en un desafío no imaginable al corazón del santuario de la gastronomía mundial ante el escepticismo de todos, tanto de las autoridades galas como de la misma empresa de hamburguesería, ya que le conceden la franquicia a precios muy ventajosos a un tal Raymond Dayan. La concesión incluía el poder explotar 166 establecimientos en toda Francia, de los cuales 14 estarían ubicados en la capital. Contra todo pronóstico este tipo de restaurante americano tuvo una buena aceptación entre el público, quizá porque el Sr. Dayan adaptó a su manera las hamburguesas al gusto del país, algo que no sentó bien a la empresa concesionaria que envió inspectores para saber cómo se manejaba el negocio, los cuales informaron que el producto se servía muchas veces sin hacer, otras frías y sobre todo la higiene dejaba mucho que desear. Ante este estado de cosas McDonald's decidió retirar la licencia a Dayan, lo que terminó en un juicio que hizo historia y donde sólo salió perdiendo la empresa concesionaria, ya que los locales, estratégicamente ubicados, pasaron a formar parte de otra cadena del mismo tipo pero de capital europeo.<sup>70</sup>

A mediados de los años 80 del pasado siglo se abre el primer restaurante de comida rápida en Roma, concretamente en un local discreto en la plaza de España. Los italianos, más temperamentales que sus vecinos franceses, organizaron una manifestación a la que acudieron miles de personas, los cuales protestaron contra la intromisión en la gastronomía del país por parte de los bárbaros sajones americanos, de los cuales no se les tiene en demasiado aprecio cultural en el tema de la restauración, entre otras cosas. De esas manifestaciones nació, en el año 1986, la asociación SlowFood, a la cual pertenezco, y que, con el tiempo y evolución, con su 'Arca del gusto' pretende defender la supervivencia de productos autóctonos en vías de desaparición entre otras cosas y su defensa de los alimentos naturales.<sup>71</sup>

No todos los movimientos fueron y son pacíficos como SlowFood (a cuya asociación aconsejo afiliarse), baste recordar, a modo de ejemplos, las bombas que devastaron uno de estos restaurantes en Estambul (Turquía) el 21 de mayo de 2004 o la que, por suerte, fue desactivada en Roma un día antes, lo que indica que

---

<sup>70</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>71</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

la política imperialista y el mal gusto en la cocina van cogidas de la mano a la percepción de los grupos extremistas.<sup>72</sup>

La guerra de las pizzas contra las hamburguesas y su expansión, como gotas de aceite sobre agua, destilando su veneno por el mundo.<sup>73</sup>

Cuando a mediados de 1995 se dieron los primeros casos confirmados en Inglaterra del llamado 'mal de las vacas locas' o encefalopatía espongiforme una ola de histeria se apoderó de todo el mundo, se asesinaba al ganado con una crueldad inusitada y los consumidores de carne cambiaron los hábitos alimenticios ante el miedo de padecer la enfermedad. De esta debacle salió victoriosa la pizza, que por cierto no estaba tan monopolizada como la hamburguesa, y donde su distribución tiene otros mecanismos más versátiles para el consumidor, se puede tomar en un restaurante de comida rápida o encargárselas y comerlas en casa, toda una comodidad, independientemente de las infinitas variedades en sus contenidos que admite.<sup>74</sup>

Antes de todo esto McDonald's abre restaurantes por todo el mundo a modo de embajada 'cultural' americana y así el 31 de enero de 1990 inaugura a bombo y platillo su primer establecimiento en Moscú, concretamente en la céntrica plaza Puskin, con una aforo de 700 asientos, dando trabajo a 630 personas y donde en los dos primeros días se sirvieron más de 3.000 comidas.<sup>75</sup>

En China los inauguraron el 8 de octubre de 1990 al sur de la ciudad fronteriza con Hong Kong de Shenzhen con una capacidad para 500 comensales, distribuido en tres pisos y con una decoración puramente occidental, servido por 240 'cocineros' y otro personal subalterno.<sup>76</sup>

La primera ciudad dentro del mundo islámico que abrió sus puertas a los McDonald's fue la de Casablanca, en Marruecos, el 18 de diciembre de 1992 con la variante de disfrazar sus hamburguesas al gusto marroquí, más especiada y

---

<sup>72</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>73</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>74</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>75</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>76</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

evitando la carne de cerdo, prohibida en el Corán, su ubicación muy estudiada, frente al mar, y sus 300 asientos fueron todo un éxito, existiendo en la actualidad casi dos docenas distribuidas por todo el país.<sup>77</sup>

Para terminar estas curiosidades sólo me resta decir que la primera hamburguesería que se instaló en la India, en concreto en Nueva Delhi, se inauguró el 13 de octubre de 1996 con una serie de particularidades muy específicas, ya que fue el primer lugar donde no se servía carne de vacuno por respeto a la tradición hindú y donde se ofrecía la llamada Maharajá Mac en lugar de su famosa Big Mac, hecha con carne de oveja a la que se le sumaba una gran cantidad de especias y verduras.<sup>78</sup>

### **La guerra de Irak y la comida basura.**

Existe un curioso libro titulado 'Undicimiliardi de fette' de F. Tornello donde el autor cuenta como en el día del ataque de las tropas americanas en la ya famosa ofensiva 'Tormenta del desierto', el 16 de enero de 1991, se pidieron a la cadena 'Domino's Pizza', ocho horas antes del ataque, 55 pizzas para la Casa Blanca y 101 para el Pentágono cuando lo habitual era que sólo se consumieran cinco y tres respectivamente, algo que pasó desapercibido a los servicios de inteligencia iraquíes que perdieron la oportunidad de avisar al gobierno de su país para que pudiera preparar, en esas horas cruciales, la defensa de Bagdad. Era evidente que ese día sería intenso de trabajo y no se podía salir a almorzar.<sup>79</sup>

### **A modo de corolario.**

En la actualidad no existe nutricionista, ni persona con sentido común, que no esté de acuerdo con la nocividad de este tipo de alimentación, que tomado de forma regular produce obesidad y todo tipo de problemas circulatorios, con una especial incidencia en enfermedades coronarias, algo que se obvia en Estados Unidos como consecuencia de las presiones y corruptelas de los políticos de turno, como entre otras muchas cosas, y donde, en dicho país, un tercio de la población tiene sobrepeso como a resultas de una pésima nutrición, algo que se intenta paliar

---

<sup>77</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>78</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>79</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

ofreciendo regalías a quien las padecen, como el hacer retretes más amplios, para que les quepan sus orondos culos, o hacer los asientos de los transportes públicos con más capacidad... pero esto es ya motivo de otro estudio detallado.<sup>80</sup>

## **Inicios De La Empresa RIKY´S DELI**

La empresa RIKY´S DELI del Cantón Milagro inició el 11 de noviembre del 2009 como una pequeña isla de 4 metros de longitud ubicada en las calles Juan Montalvo y 12 de febrero. Iniciaron con poco capital y solo ofrecían hamburguesas, poco tiempo después capitalizaron su negocio y abrieron su primer local, donde ampliaron la gama de comidas rápidas que ofrecían al iniciar su negocio.<sup>81</sup>

La propietaria de la empresa Ing. Com. María Cristina Lluay Ushca inicio atendiendo y preparando personalmente las hamburguesas, solo contaban con la ayuda de un colaborador quien se encargaba de este proceso cuando la Ing. María cristina Lluay tenía que ir a la universidad a estudiar, es importante anotar que ella fue aplicando todos los conocimientos adquiridos en su vida universitaria por lo que ha logrado un gran crecimiento en la empresa.<sup>82</sup>

La idea nace a raíz de que en el Cantón Milagro se tiene la costumbre de servirse alimentos de comida rápida en carretillas, razón por la cual se pretendía empezar con una isla pequeña pero su finalidad era la de tener un local amplio, bonito agradable, por ejemplo implementar nuevos platos para la localidad.<sup>83</sup>

El nombre de la localidad se da porque en dicho momento nacía un sobrino de la propietaria de nombre Ricardo, entonces, se tomó la decisión de nombrar al negocio RICKY´S.<sup>84</sup>

### **2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES**

**Título:** Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para la constructora Maldonado Fiallo hermanos CIA. LTDA. En la ciudad de Quito.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup><http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>

<sup>81</sup><https://lozpied.wordpress.com/2014/06/27/rickys-deli-un-sueno-que-se-hizo-realidad/>

<sup>82</sup><https://lozpied.wordpress.com/2014/06/27/rickys-deli-un-sueno-que-se-hizo-realidad/>

<sup>83</sup><https://lozpied.wordpress.com/2014/06/27/rickys-deli-un-sueno-que-se-hizo-realidad/>

<sup>84</sup><https://lozpied.wordpress.com/2014/06/27/rickys-deli-un-sueno-que-se-hizo-realidad/>

**Tipo de estudio:** tesis

**Autor:** Mauricio Valverde

**Año:** 2012

**Institución:** Universidad Politécnica Salesiana

**Problemática:** Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito del talento humano reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano. Así se entiende como Talento Humano a “todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.”<sup>86</sup>

**Objetivo de investigación:** analizar los métodos para la selección de personal calificado para el puesto de trabajo.<sup>87</sup>

**Metodología:** La investigación es formulada de forma histórica y conceptual.<sup>88</sup>

**Población y muestra:** área de talento humano de la constructora.<sup>89</sup>

**Conclusiones:** es fundamental la implementación de gestiones que ayuden a la correcta selección de personal contribuyendo así al óptimo aprovechamiento del recurso humano.<sup>90</sup>

**Título:** Estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de la Empresa Life en el Área de Recursos Humanos.<sup>91</sup>

**Tipo de estudio:** tesis

---

<sup>85</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>86</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>87</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>88</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>89</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>90</sup><http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3812>

<sup>91</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>

**Autor:** Esteban Andrés Grijalva Beltrán, María José Cabezas Burbano

**Año:** 2013

**Institución:** Universidad San Francisco De Quito

**Problemática:** Aproximadamente cinco años atrás comenzaron a cambiar las perspectivas de negocio de Laboratorios LIFE, surgió una actividad comercial muy agresiva de parte de los laboratorios latinoamericanos, lo cual exigía una respuesta clara y estratégica para mantener la participación de mercado que LIFE había alcanzado (Beltrán, 2013). Para responder cada vez mayores exigencias del mercado se hizo necesario obtener un talento humano con las destrezas apropiadas tanto a nivel estratégico como táctico (Calvache, 2013).<sup>92</sup>

**Objetivo de investigación:** Generar un Modelo Integral de Gestión de RRHH.<sup>93</sup>

**Metodología:** La investigación es formulada de forma cualitativa.<sup>94</sup>

**Población y muestra:** área de talento humano de la empresa.<sup>95</sup>

**Conclusiones:** No se ha dado el seguimiento necesario para que un modelo de gestión de talento humano funcione adecuadamente.<sup>96</sup>

### 2.1.3 Fundamentación

#### Gestión De Talento Humano

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se

---

<sup>92</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>

<sup>93</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>

<sup>94</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>

<sup>95</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>

<sup>96</sup><http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2741>



comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.<sup>97</sup>

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonald's aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.<sup>98</sup>

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresarios-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.<sup>99</sup>

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus

---

<sup>97</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

<sup>98</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

<sup>99</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.<sup>100</sup>

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía.<sup>101</sup>

Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores *de cuello blanco* y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.<sup>102</sup>

## **Teoría De Competencia**

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

<sup>101</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

<sup>102</sup><https://elvalordeltalentohumano.wordpress.com/2009/07/23/gestion-del-talento-humano/>

<sup>103</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un "gasto" que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.<sup>104</sup>

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la VISION ESTRATEGICA la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>105</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la GESTION POR COMPETENCIAS cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.<sup>106</sup>

### **Antecedentes:**

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.<sup>107</sup>

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).<sup>108</sup>

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Critica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta

---

<sup>106</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>107</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>108</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.<sup>109</sup>

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.<sup>110</sup>

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas."<sup>111</sup>

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>110</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>111</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>112</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

En *Las Mesas Sectoriales* participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.<sup>113</sup>

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.<sup>114</sup>

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.<sup>115</sup>

### **¿Qué Es Una Competencia?**

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

- "Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal"<sup>116</sup>
- Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>114</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>115</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>116</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>117</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese "no sé qué", o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente<sup>118</sup>.

Se conocen muchas clasificaciones de Competencias, veremos alguna de ellas: Diferenciadoras Y De Umbral, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.<sup>119</sup>

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.<sup>120</sup>

### **Tipos de Competencias:**

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>119</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>120</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>121</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

- **Competencias Relacionadas con El Saber:** Conocimientos técnicos y de gestión.<sup>122</sup>
- **Competencias relacionadas con el saber Hacer:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.<sup>123</sup>
- **Competencias relacionadas con el Ser:** Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores<sup>124</sup>.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.<sup>125</sup>

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Cito el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastri mencionara en su artículo sobre este tema publicado en la revista Dinero de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, cuando dice que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.<sup>126</sup>

### **Desarrollo De Competencias:**

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los

<sup>122</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>123</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>124</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>125</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>126</sup><http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>



procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.<sup>127</sup>

### **Gestión De Talento Humano Por Competencias**

La competencia, es una característica que a una persona le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. Según la Real Academia Española (2001) Competencia se define como pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.<sup>128</sup>

Según Alles (2009), La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.<sup>129</sup>

Desde este punto de vista, las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves. Según el Modelo de Iceberg, que muestra los diferentes niveles de Competencia, en algún momento nos preguntamos ¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? Debemos autoevaluarnos y ver cómo estamos abordando nuestra labor en el trabajo. Según McClelland(2002), es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar más los candidatos con alto potencial.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup><http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<sup>128</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

<sup>129</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

<sup>130</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

En general, considero que un Modelo de Gestión por Competencia para que sea efectivo debe contar con mucha información, ya que podemos obtener los perfiles, la evaluación y detectar la necesidad de capacitación; si seleccionamos gerentes basándonos solamente en sus habilidades técnicas o experiencias no suelen traer buenos resultados, no obstante la ventaja competitiva que puede llegar a tener una empresa a nivel organizacional radica en la propia disposición para asumir los cambios y en la aptitud de las personas que forman parte dentro de la organización, cabe señalar que es de gran importancia que nuestro personal se adapte a los nuevos cambios ya que no debemos cuidar solo de nuestro empleo sino de nuestra capacidad para ser hábiles para asumir cualquier tarea que nos asignen.<sup>131</sup>

En este orden de ideas, la Gestión del Talento Humano por Competencia, produce un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.<sup>132</sup>

En síntesis, podemos decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

<sup>132</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

<sup>133</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.<sup>134</sup>

## **Fundamentos Para Realizar Una Selección De Personal Basada En Las Competencias**

La gestión de competencias supone una nueva metodología aplicada a los recursos humanos, que se traduce en la concentración de una serie de conductas que contribuyen a la obtención de un rendimiento óptimo en un puesto de trabajo determinado. De esta manera, el modelo puede ser de gran utilidad para optimizar los procesos de selección.<sup>135</sup>

En otras palabras, seremos capaces de definir los perfiles ideales para cada puesto gracias a la determinación de las capacidades, conocimientos y actitudes que resultan altamente eficientes, ayudándonos a contratar mejor.<sup>136</sup>

### **¿De dónde viene el perfil?**

En este caso, el perfil utilizado en una selección de personal representa un conjunto de competencias, que nacen de la suma de una serie de conductas. De esta manera, no podríamos obtener un buen perfil sin antes analizar profundamente cada puesto de trabajo.<sup>137</sup>

De dicha experiencia obtendremos un listado de conductas eficientes, teniendo que agrupar aquellas que tengan relación bajo el nombre de una competencia. De esta manera, la empresa define su propio diccionario del que surgirán los perfiles.<sup>138</sup>

Vamos a verlo de una forma más práctica. Cuando la empresa X estudió a sus directivos, encontró muchas conductas eficientes, y tres de ellas se englobaron bajo la palabra "comunicación": utilizar la tecnología para la comunicación interna,

---

<sup>134</sup><https://pide.wordpress.com/page/13/?pages-list>

<sup>135</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>136</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>137</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>138</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

explicar cambios a otros empleados y preocuparse porque su mensaje se entienda, explicando las consecuencias.<sup>139</sup>

Así, cuando se busca a un directivo, una de las competencias a localizar en los candidatos es la comunicación, pero no de cualquier tipo, sino sobre todo aquella que corresponde con las conductas deseables para el puesto. Es decir, aunque la comunicación exista en otros puestos, no se relaciona con la productividad de la misma manera.<sup>140</sup>

Como resultado, el seleccionador tendrá un perfil sencillo, abordable y concreto que podrá desglosar fácilmente utilizando "el diccionario" del puesto, de esta manera: Si buscamos un directivo, buscamos a una persona comunicadora (entre otras competencias) y por tanto que sepa explicar cambios, que se preocupe porque su mensaje se entienda, etc.<sup>141</sup>.

### **¿Cómo identificar las competencias?**

Los costes de esta técnica se centran en gran parte en la fórmula que utilicemos para identificar las competencias, ya que algunas están basadas en la observación y otras profundizan mucho más mediante cuestionarios o la consulta de un panel de expertos.<sup>142</sup>

Un método muy interesante es el de las entrevistas en las que podemos identificar las conductas productivas de un trabajador exitoso mediante preguntas focalizadas hacia los incidentes críticos surgidos al realizar su trabajo el pasado. Así, descubriremos las competencias que fueron útiles para resolverlas.<sup>143</sup>

---

<sup>139</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>140</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>141</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>142</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>143</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

## **El resultado**

Con la determinación de las competencias y el análisis de los puestos, el seleccionador dispondrá de un perfil orientado a la eficiencia, y por tanto sabrá qué conductas debe buscar en los entrevistados. Afinando el proceso, se aumentan las posibilidades de contratar a personal altamente productivo y se pueden reducir los costes de contratación futuros al reducirse el índice de rotación de personal.<sup>144</sup>

En los pequeños negocios es comprensible que se haga un uso moderado de la gestión por competencias, pero sus fundamentos son perfectamente aplicables, especialmente a la hora de contratar a personal directivo.<sup>145</sup>

## **Desarrollo tradicional del proceso de selección de personal por competencias**

El proceso de selección personal se ha definido como aquel conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige de un número determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un cargo determinado al interior de una organización, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa.<sup>146</sup>

En este sentido, la selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, características personales y de personalidad, entre otras dimensiones.<sup>147</sup>

- Etapas Generales en el
- Proceso de Selección de Personal
- Reclutamiento
- Recepción de Currículum
- Test
- Entrevistas
- Verificación de Datos

---

<sup>144</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>145</sup><http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>

<sup>146</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>147</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

- Entrevistas Técnicas
- Decisión de Contratación

### **Supuestos del modelo de Selección de Personal tradicional**

En primer lugar, éste supone que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad del postulante, y es así como pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de personalidad del candidato, y como metodología el uso preferente de test psicológico.<sup>148</sup>

En segundo lugar, dicho modelo está centrado principalmente en el cargo y no en la persona y su desempeño laboral previo. En este sentido, el análisis realizado al currículum vitae del postulante, enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad.<sup>149</sup>

### **Descripción de Cargo: ventajas y desventajas en la Selección de Personal**

Los criterios que guían los procesos de selección de personal más tradicional se sustentan en las "descripciones de cargo" realizadas por las empresas<sup>150</sup>.

Estas suelen constituir detalladas enumeraciones de un conjunto de tareas y actividades a realizar relativas al puesto de trabajo en cuestión; determinadas características de personalidad, conocimientos y habilidades; y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo.<sup>151</sup>

Incluso muchas organizaciones las utilizan como medio para planificar e instrumentar la mayor parte de sus procesos y gestión de sus recursos humanos, ya sea en lo que respecta a la selección de su personal, como la determinación de los objetivos y contenidos de las actividades de capacitación y desarrollo, o bien,

---

<sup>148</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>149</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>150</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>151</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

utiliza las descripciones de cargo como base para el establecimiento de un sistema de compensaciones.<sup>152</sup>

Sin embargo, más que nunca hoy en día existen múltiples fuerzas del entorno en constante cambio y evolución. Al respecto, la globalización e internacionalización de los mercados, el rápido desarrollo de la información y la tecnología, cambios paradigmáticos en la forma de realizar los negocios, la transformación en el campo de las telecomunicaciones, nuevas tendencias político-económicas y sociales, entre capacidad de aprendizaje y flexibilidad de las organizaciones y sus miembros como fuente de supervivencia en el corto plazo y éxito en el largo plazo.<sup>153</sup>

En este sentido, las descripciones de cargo -al operar desde un paradigma centrado en la empresa- no siempre son lo suficientemente flexibles como para permitir que los miembros de la organización puedan responder eficazmente a un entorno en constante cambio. Al estar centradas en la organización misma, en ocasiones están ajenas a las necesidades y demandas reales del entorno, y no siempre reflejan las habilidades y destrezas que los miembros de la organización deberían tener para enfrentar exitosamente los desafíos del su entorno.<sup>154</sup>

En algunas oportunidades podrían llegar a inhibir la creatividad, la polifuncionalidad del empleado, y su capacidad para enfrentar y adelantarse a los cambios y desafíos del contexto laboral presente y futuro.<sup>155</sup>

No obstante lo anterior, muchas empresas que mantienen altos estándares en cuánto a orden y comunicación se refiere, ya que los miembros de la organización están más orientados respecto del qué hacer. Sobre todo, se encuentran en ventaja respecto de aquellas empresas en que carecen de estas herramientas y los empleados muchas veces no saben qué considera su campo de acción.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>153</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>154</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>155</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

<sup>156</sup><http://www.hr.cl/abril.htm>

## **Implantación Del Sistema:**

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.<sup>157</sup>

Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.<sup>158</sup>

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:<sup>159</sup>

### **1. Definición del perfil del postulante**

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.<sup>160</sup>

Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.<sup>161</sup>

Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de

---

<sup>157</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>158</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>159</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>160</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>161</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>



experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.<sup>162</sup>

Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.<sup>163</sup>

## 2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).<sup>164</sup>

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes:

- anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc. La ventaja de este método es que podemos llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.<sup>165</sup>
- recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos

---

<sup>162</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>163</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>164</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>165</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendarnos buenos postulantes.<sup>166</sup>

- agencias de empleo: empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.<sup>167</sup>
- la competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.<sup>168</sup>
- consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.<sup>169</sup>
- practicas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal.<sup>170</sup>
- archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).<sup>171</sup>

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que nos envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que nos permita recoger la mayor cantidad de información posible).<sup>172</sup>

### 3. Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de

---

<sup>166</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>167</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>168</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>169</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>170</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>171</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>172</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.<sup>173</sup>

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.<sup>174</sup>

Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- entrevista preliminar: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.<sup>175</sup>
- prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escriba con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.<sup>176</sup>
- prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.<sup>177</sup>
- entrevista final: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.<sup>178</sup>

---

<sup>173</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>174</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>175</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>176</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>177</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>178</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendremos de contratar a la persona indicada.<sup>179</sup>

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicándonos con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que nos ha brindado es correcta.<sup>180</sup>

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.<sup>181</sup>

#### **4. Selección y contratación**

Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.<sup>182</sup>

Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.<sup>183</sup>

Aunque antes de contratarlo, podríamos decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo

---

<sup>179</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>180</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>181</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>182</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>183</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.<sup>184</sup>

## **5. Inducción y capacitación**

Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.<sup>185</sup>

Para ello, podríamos empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.<sup>186</sup>

Luego podríamos señalarle su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia, etc.<sup>187</sup>

Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.<sup>188</sup>

## **Selección Del Personal Por Competencias**

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los

---

<sup>184</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>185</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>186</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>187</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

<sup>188</sup><http://www.imineros.com/#!El-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n/cuhk/F3B74301-EEC3-4270-9624-ADC57AFF788B>

latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto.<sup>189</sup>

Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.<sup>190</sup>

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.<sup>191</sup>

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente” Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes”<sup>192</sup>.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.<sup>193</sup>

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y

---

<sup>189</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>190</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>191</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>192</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>193</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.<sup>194</sup>

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.<sup>195</sup>

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.<sup>196</sup>

Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria, sin embargo sobre este tema no hay mucho material escrito disponible.<sup>197</sup>

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.<sup>198</sup>

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material

---

<sup>194</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>195</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>196</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>197</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>198</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.<sup>199</sup>

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **ISO 9000:2000 EN EL ÁREA DE RRHH – COMPETENCIAS LABORALES**

La implementación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en el área de RRHH es un proceso orientado a llenar el vacío resultante entre las competencias requeridas y las competencias existentes en la organización.<sup>200</sup>

Los principios de la gestión de la calidad en los que se sustentan las normas revisadas de la serie ISO 9000:2000, las cuales señala a continuación:

1. Enfoque en el cliente: Siendo nuestra obligación orientar nuestros esfuerzos a la satisfacción del cliente, es menester identificar, analizar y satisfacer sus necesidades y, más aún superarlas.<sup>201</sup>

2. Liderazgo: Quienes lideran las organizaciones deben establecer claramente la misión, visión y objetivos a los cuales se dirigen, manteniendo una comunicación fluida.<sup>202</sup>

3. Participación del personal: Todos los que participan en los procesos de la organización deben sentir que están contribuyendo positivamente a alcanzar las metas trazadas, motivándolos a que pongan a disposición de la empresa lo mejor de sus capacidades y aptitudes.<sup>203</sup>

4. Enfoque en el proceso: Bajo éste principio debemos realizar una definición, desde el punto de vista sistemático, de las actividades de la organización, convirtiéndolos en procesos, de tal manera que se determine claramente las

---

<sup>199</sup><http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

<sup>200</sup><https://calidadgestion.wordpress.com/2010/10/14/iso-9000-en-el-area-de-rrhh-competencias-laborales/>

<sup>201</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>202</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>203</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>



responsabilidades y se efectúe los análisis y mediciones necesarias para una gestión eficiente de los recursos orientada a la consecución de los objetivos.<sup>204</sup>

5. Gestión basada en los sistemas: A través de interrelacionar los procesos bajo un sistema adecuado, se lograrán una mejor eficiencia y eficacia que permitan alcanzar los objetivos de maneja integral.<sup>205</sup>

6. Mejora continua: Con la finalidad de mantener nuestros procesos debidamente sincronizados y funcionando de manera armónica y eficiente en concordancia con las metas trazadas y en relación con el entorno.<sup>206</sup>

7. Toma de decisiones basada en hechos: Hoy más que nunca las decisiones deben tomarse previo a un exhaustivo análisis de la información recolectada, asegurándose de su confiabilidad y exactitud.<sup>207</sup>

8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores: El formar parte de la cadena de valor en la cual se mantiene una estrecha interdependencia con los proveedores nos obliga a estar atentos a los cambios en el entorno, así como a contemplar la posibilidad de establecer procesos integrados dirigidos a una gestión eficiente de los recursos.<sup>208</sup>

Finalmente sólo queda añadir que, de la profundización que hagamos en el análisis y la analogía de los principios aquí descritos con los objetivos trazados por nuestra organización, se obtendrá una identificación de competencias adecuada y certera.<sup>209</sup>

Certificación De Competencias De Personas En Ecuador Según Secretaria Técnica De Capacitación Y Formación Profesional

---

<sup>204</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>205</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>206</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>207</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>208</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

<sup>209</sup><http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

## **I. LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE PERSONAS**

“Es el reconocimiento público documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una NORMA DE COMPETENCIA LABORAL y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo”(IRIGOIN,M;VARGAS,F. OIT 2002)<sup>210</sup>

En el Ecuador, este reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, implica la expedición por parte de una institución autorizada, (ORGANISMO DE EVALUACION DE LA CONFORMIDAD), -OEC- de una certificación que confirma documentalmente la competencia poseída por el trabajador.<sup>211</sup>

Para poder otorgar una certificación, el ORGANISMO DE EVALUACION DE LA CONFORMIDAD), -OEC- debe primero estar acreditado frente al Organismo de Acreditación Ecuatoriano –OAE-<sup>212</sup>

### **OAE**

## **II. EL ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO –OAE-**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano – OAE, es el órgano oficial en materia de acreditación, es una entidad técnica de Derecho Público, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad, con sede en Quito y competencia a nivel nacional.<sup>213</sup>

Entre sus principales atribuciones tenemos -entre otras- : (Art. 21 de la Ley Del Sistema Ecuatoriano de la Calidad):

1. Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad;<sup>214</sup>

---

<sup>210</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>211</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>212</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>213</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>214</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

2. Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros;<sup>215</sup>
3. Promover la acreditación de evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y tecnológicos y difundir las ventajas y utilidades de la acreditación a nivel nacional; y,<sup>216</sup>

## **Acreditarse**

### III. CÓMO ACREDITARSE COMO ORGANISMO DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD –OEC-

En el Ecuador, los Organismos de Evaluación de la Conformidad –OEC- , para demostrar competencia técnica, imparcialidad y transparencia de sus operaciones, requieren acreditarse bajo la normativa internacional: Norma NTE INEN ISO/IEC 17024, Organismos de Certificación de Personas<sup>217</sup>

El sistema de acreditación del Organismo de Acreditación – OAE- , ofrece a todos los –OEC- interesados en la acreditación, un procedimiento donde están definidos los requisitos de que deben cumplir los –OEC- para su acreditación.<sup>218</sup>

## **REQUISITOS**

Para solicitar la acreditación el organismo de evaluación de la conformidad, OEC, debe tener experiencia en la realización de las actividades para las que solicita la acreditación, conocer y cumplir los criterios de acreditación que le son aplicables y cumplir los siguientes requisitos generales para iniciar el proceso:

1. Ser una entidad legalmente identificable, con personería jurídica.<sup>219</sup>
2. Tener implementado un sistema de gestión de la calidad en su organización, de acuerdo a la norma internacional requerida.<sup>220</sup>

---

<sup>215</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>216</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>217</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>218</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>219</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>220</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

3. Contar con un personal competente para el desarrollo de la actividad.<sup>221</sup>
4. Poseer una infraestructura según el alcance de su operación.<sup>222</sup>
5. Cumplir los requisitos establecidos por el organismo de acreditación OAE.<sup>223</sup>

La evaluación de la competencia técnica se lleva a cabo mediante el estudio de la documentación y evaluación “in situ”. Los resultados de la evaluación se reportan en un informe y con la respuesta aportada por el solicitante la Comisión de Acreditación toma una decisión. Si es positiva se emite el certificado de acreditación.<sup>224</sup>

## **Certificación**

### **IV. LA SETEC EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE PERSONAS**

La Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), creada mediante el Decreto Ejecutivo 680, publicado en el Registro Oficial No. 406, de 17 de marzo del 2011, es una entidad adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, con autonomía administrativa y financiera, para el ejercicio y ejecución de la política nacional de capacitación y formación profesional.<sup>225</sup>

En la Sección II, (Atribuciones de la SETEC), el art. 9, numeral 10, en lo que respecta al proceso de certificación, reza que: “Coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales. Las certificadoras y evaluadores, serán los encargados de ejecutar los procesos de evaluación sobre la base de los estándares de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional o normas de competencias (INEN) para su certificación o reconocimiento sectorial.”<sup>226</sup>

---

<sup>221</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>222</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>223</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>224</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>225</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

<sup>226</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Habilidad:** capacidad para ejecutar una acción.

**Competencia:** en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”. “Aptitud por su parte significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.

**Idoneidad:** significa adecuado y apropiado para una cosa”.

**Competente:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

**Gestión:** es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

El uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencia aplicado en la organización RIKY´S DELI lograría la excelencia en la gestión empresarial.

### 2.4.2 Hipótesis Específicas

- ❖ La empresa RIKY´S DELI optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal si aplica una gestión del talento humano basada en competencias.
- ❖ La empresa RIKY´S DELI optimizaría el desempeño de su personal si aplica evaluaciones de desempeño basadas en competencias.
- ❖ La aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias mejoraría el clima organizacional de la empresa RIKY´S DELI.
- ❖ La administración basada en competencia aplicada en la empresa RIKY´S DELI mejoraría el nivel de su rentabilidad.
- ❖ El diseño de puestos aplicado a la empresa RIKY´S DELI disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores mejorando la calidad de servicio al cliente.

### **2.4.3 Declaración De Las Variables**

#### **Variables Dependientes**

- ❖ Lograría la excelencia en la gestión empresarial.
- ❖ Optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ❖ Optimizaría el desempeño de su personal.
- ❖ Mejoraría el clima laboral.
- ❖ Mejoraría el nivel de su rentabilidad.
- ❖ Mejorando la calidad del servicio al cliente.

#### **Variables Independientes**

- ❖ El uso y aprovechamiento de una gestión del talento humano por competencias.
- ❖ La gestión del talento humano basado en competencias.
- ❖ Evaluaciones de desempeño basadas en competencias.
- ❖ La aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias.
- ❖ La administración basada en competencias.
- ❖ El diseño de puestos.

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 1** : Operacionalización de Variables

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal</b>	Mejora del transcurso por el que se pasa para emplear a un trabajador	Talento Humano	Medios de reclutamiento. Técnicas de selección de personal.
<b>Optimizaría el desempeño de su personal</b>	Mejora del modo operativo del empleado.	Talento Humano	Evaluación de desempeño. Estudio de la conducta del personal.
<b>Mejoraría el clima laboral</b>	Armonía laboral	Talento Humano	Estrategias administrativas.
<b>Mejoraría el nivel de su rentabilidad</b>	Mejora económica de la empresa.	Finanzas	Estrategias administrativas.
<b>Disminución de sobrecarga de</b>	Ejecución de tareas específicas	Talento Humano	Organigrama.

<b>funciones a los colaboradores</b>	asignadas al personal.		
<b>Variables Independientes</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>La gestión del talento humano basado en competencias</b>	Pruebas que evalúan las aptitudes del aspirante a empleado para un puesto específico.	Talento Humano	Pruebas de selección. Nivel de profesionalismo del aspirante.
<b>Evaluaciones de desempeño basadas en competencias</b>	Pruebas que evalúan el desempeño del empleado en su puesto de trabajo específico.	Talento Humano	Evaluación de desempeño. Nivel de responsabilidad del empleado.

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

##### **Campo**

La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo, debido a que se realizó en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad, esto en cierto modo nos ayudará a ser más exactos al momento de realizar nuestra propuesta de solución ya que le ofrecerá a nuestra investigación un porcentaje elevado de credibilidad.

##### **Descriptiva**

Se describirán los datos y características de la población o fenómeno en estudio, basándose en las opiniones de los ciudadanos que habitan en el Cantón Simón Bolívar

##### **Exploratoria**

Facilitará una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador, por lo que este es un estudio investigado por primera vez en la localidad.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características De La Población**

La población de estudio está conformada por los ejecutivos y empleados pertenecientes a los puestos de comida rápida RICKY'S DELI en el Cantón Milagro, ubicando así dos niveles; gerencial y operativo.

### **3.2.2 Delimitación De La Población**

La demanda de comida rápida ha sido evidente en el Cantón Milagro de la Provincia del Guayas, el negocio en estudio "RICKY'S DELI", cuenta con una población finita de 13 personas entre colaboradores y propietario, razón por la cual no hubo necesidad de una muestra.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos Teóricos**

**Método empírico.-** es el método que se usa en base a las experiencias adquiridas y observaciones realizadas sobre algún tema en particular.

**Método inductivo:** Es la acción de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general que en ellas está implícito, es decir que va de lo particular a lo general, se lo utilizó cuando se tomaron los análisis ya establecidos de investigación para posteriormente ampliarlas en el proyecto.

**Método Deductivo:** Aquí se necesitó su aplicación para elaborar el marco teórico que permitió ver cómo se desarrolla la problematización por lo cual se procedió lógicamente de lo universal a lo particular.

**Método Analítico Sintético:** Primero se analizaron las circunstancias desde un todo hasta descomponerla parte por parte y luego llegando a la parte sintética donde todo se relaciona y como resultado se observaron las causas y efectos.

### **3.3.2 Técnicas E Instrumentos**

Para realizar esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas de estudio:

**Censo:** Para este trabajo de investigación, se aplicará el censo la cual permitió conocer el grado de necesidad de una gestión de talento humano basado en competencias.

**Entrevistas.-** para el presente trabajo investigativo se aplicará entrevistas a expertos en el área comercial. La información que se obtenga de dichas entrevistas servirá para validar o negar las hipótesis planteadas.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

El uso del programa Excel fue clave para el registro de datos numéricos, mientras que por medio de observaciones personales y apuntes se logró identificar la problemática, para así cubrir la necesidad de una buena gestión del talento humano por competencia.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Al realizar el presente trabajo de investigación tomando como referencia a una empresa de comidas rápidas del Cantón Milagro denominada RIKY'S DELI que desea lograr la excelencia en la gestión del talento humano basada en competencias y la excelencia en el servicio al cliente, para crecer a nivel local y nacional, es por esta razón que se decidió realizar un estudio dentro de la organización para conocer las opiniones de sus colaboradores y de la propietaria de la empresa.

Para obtener la información necesaria del trabajo de investigación que se está realizando y debido a la población de la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI se decidió realizar un censo, es decir una serie de preguntas a todos los colaboradores de la empresa y a la propietaria de la misma para conocer sus opiniones sobre la situación actual de la empresa y así realizar una comparación de las respuestas obtenidas de los colaboradores y la propietaria.

También se realizaron entrevistas a especialistas del tema que estamos tratando quienes son docentes reconocidos de la Universidad Estatal de Milagro y entrevistas a expertos quienes son administradores de locales de comidas rápidas (CHILIS, SWEET AND COFFEE Y PARRILLADA DEL ÑATO) similares a la variedad que brinda y desea brindar en un futuro la empresa RIKY'S DELI ya que se considera que por su visión a futuro estas empresas son sus modelos a seguir para conseguir la excelencia en la gestión del talento humano y la excelencia en el servicio.

## 4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Para efecto del análisis se ha decidido reflejar los datos obtenidos de manera simultánea los cuadros y gráficos de los colaboradores y la propietaria, lo cual se estima que aportara al análisis respectivo.

### Pregunta N° 1

¿La identificación de las competencias que debe tener un colaborador permitiría optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir una vacante?

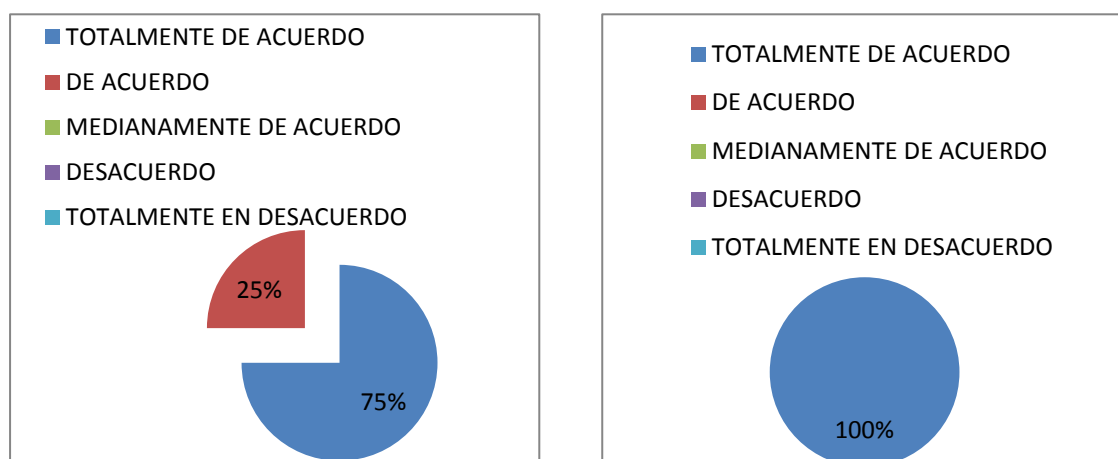
**Cuadro 2 : Opiniones** del propietario y colaboradores pregunta N° 1

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Totalmente de acuerdo	9	75%	1	100%
De acuerdo	3	25%	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	0	0%	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 1.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 1



**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

Cuando se realizó esta pregunta a los colaboradores podemos apreciar que las  $\frac{3}{4}$  partes de ellos consideran que están totalmente de acuerdo que si la organización tiene claramente identificadas las competencias esto aportará a los procesos de reclutamiento y selección, la diferencia del 25% estiman que están de acuerdo, esto nos permite conocer que la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI cuenta con personal que demuestra tener una idea clara de la importancia de las competencias en los colaboradores.

Al ser consultada la propietaria refleja una respuesta totalmente favorable a que se requiere identificar las competencias para optimizar el proceso de reclutamiento de personas, en el caso puntual según lo menciona la Ing. María Cristina Lluay no resulta desconocido porque en su preparación académica conoció al respecto, los resultados de los colaboradores traen implícito la idea de que la empresa este efectuando de manera general un filtro de personas a ingresar. La Ing. Lluay durante la consulta mencionó que ella se preocupa por entrevistar a quienes van a integrar su empresa y revisar su hoja de vida, prioriza quienes tengan culminado su segundo nivel y quienes estén iniciando su tercer nivel, esto soporta las correctas respuestas proporcionadas por los colaboradores.

### Pregunta N° 2

Cuándo una persona es reclutada en función de sus competencias y es asignada a un puesto vinculado con estas, se lograría obtener rendimientos de:

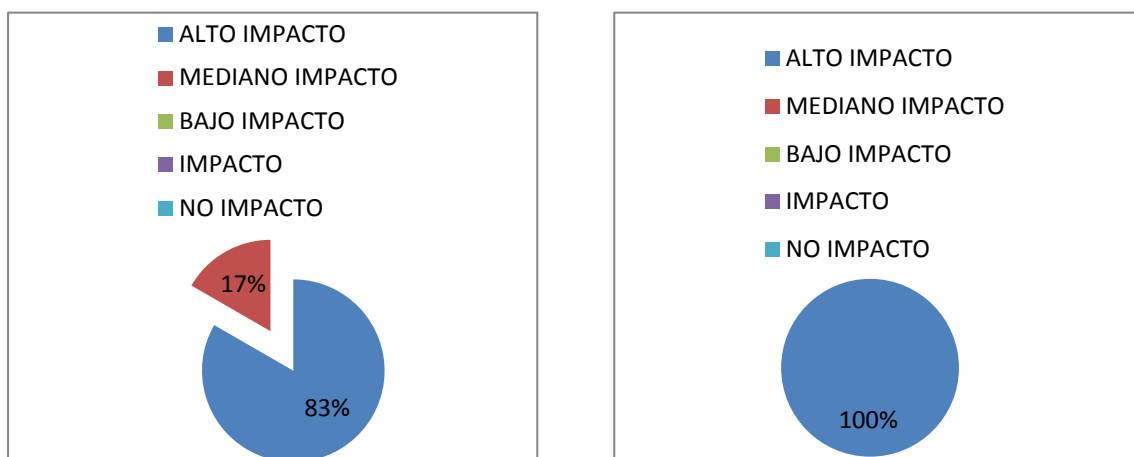
**Cuadro 3 :** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 2

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Alto impacto	10	83%	1	100%
Mediano impacto	2	17%	0	0%
Bajo impacto	0	0%	0	0%
Impacto	0	0%	0	0%
No impacto	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 2.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 2



**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

### Análisis

Los resultados obtenidos aplicando la pregunta tanto a los colaboradores como a la jefatura nos permite conocer que la propietaria según su opinión ubica a las personas de acuerdo a las competencias y las actividades a realizar, esta percepción es asimilada de manera similar por el 83% de los colaboradores quienes dicen que ocasionaría un alto impacto cuando las personas son reclutadas y ubicadas en función de sus competencias y el 17% que menciona que obtendrían el mediano impacto.

Se estima que se obtiene una respuesta favorable de manera general de parte de los colaboradores y la propietaria.

### Pregunta N° 3

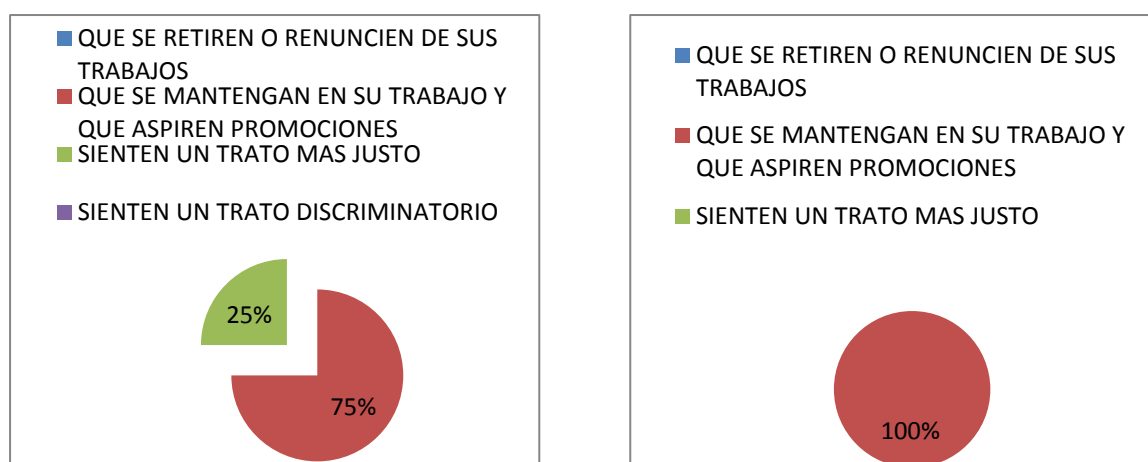
Cuando los colaboradores se los reclutan y selecciona en un proceso basado en competencias, esto genera:

**Cuadro 4:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 3

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Que se retiren o renuncien de sus trabajos	0	0%	0	0%
Que se mantengan en su trabajo y que aspiren promociones	9	75%	1	100%
Sienten un trato más justo	3	25%	0	0%
Sienten un trato discriminatorio	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 3.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 3



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

### Análisis

Los resultados obtenidos al realizarle la consulta a la Ing. María Cristina Lluay (propietaria de RIKY'S DELI) permite determinar que el 100% considera que al reclutar y seleccionar el personal en un proceso basado en competencias logra que los colaboradores se mantengan en sus trabajos y que deseen promociones futuras



dentro de la organización, de manera similar opinan el 75% de los colaboradores, el 25% de los mismos mencionan que percibirían un trato más justo al haber sido seleccionados en un proceso basado en competencias. Se estima que de manera general los resultados son positivos.

#### Pregunta N° 4

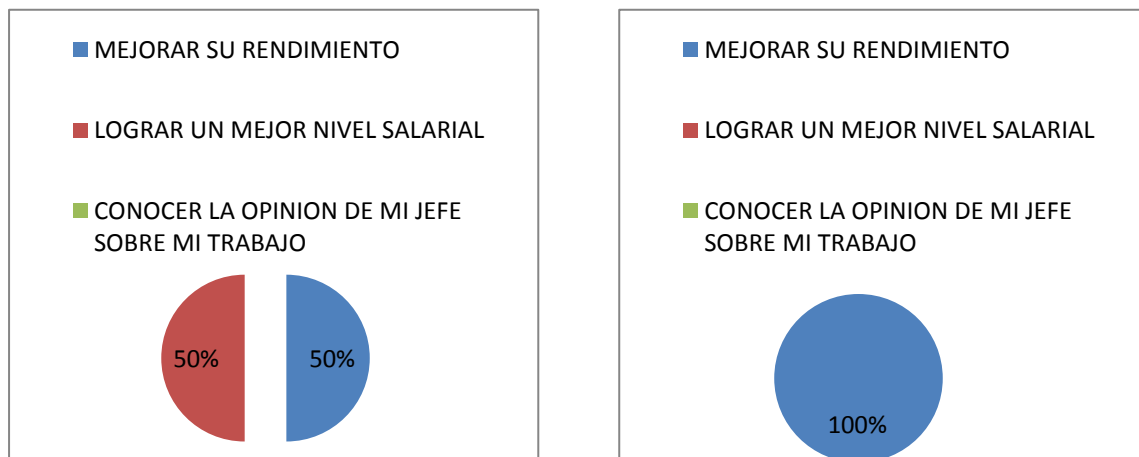
Ud. considera que una evaluación de desempeño al colaborador permite:

**Cuadro 5:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 4

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Mejorar su rendimiento	6	50%	1	100%
Lograr un mejor nivel salarial	6	50%	0	0%
Conocer la opinión de mi jefe sobre mi trabajo	0	0%	0	0%
Que sea víctima de represalia	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 4.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 4



**Fuente:** encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

Los resultados obtenidos al realizarle la pregunta a la propietaria menciona que con su experiencia, la preparación continúa y las actividades que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo se logra que mejoren su rendimiento, el cual se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño. En opiniones divididas en un 50% los colaboradores opinan que estas evaluaciones de desempeño les permiten mejorar su rendimiento y la diferencia del 50% mencionan que deben obtener un mejor nivel salarial. Se estima que las evaluaciones de desempeño son necesarias para monitorear los rendimientos de los colaboradores y los mismos al ver mejorar su rendimiento desean lograr un mejor nivel salarial.

### Pregunta N° 5

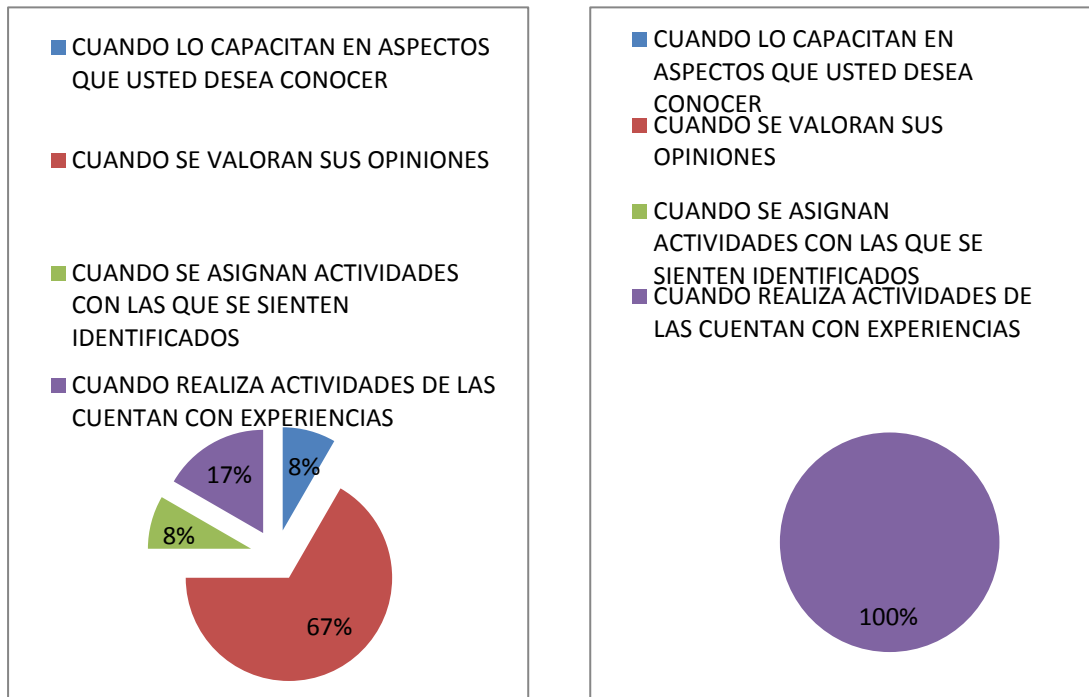
Cuando piensa Ud. Que los colaboradores se sienten más identificados con la organización:

**Cuadro 6.** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 5

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Cuando lo capacitan en aspectos que usted desea conocer	1	8%	0	0%
Cuando valoran sus opiniones	8	66,7%	0	0%
Cuando se asignan actividades con las que se sienten identificados	1	8%	0	0%
Cuando realiza actividades de las que cuenta con experiencias	2	16,7%	1	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 5. Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 5**



**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

### Análisis

A diferencia de las preguntas anteriores la propietaria difiere con la mayoría de los colaboradores, menciona en un 100% que los colaboradores se sienten más identificados con la organización cuando realizan actividades con las que cuentan con experiencia, contrario a sus supervisados quienes manifiestan en un 67% que se sienten más identificados con la organización cuando se valoran sus opiniones, esta situación refleja dos paradigmas diferentes la del dueño que estima que la continuidad al dominar una actividad aporta a la realización de las actividades y la de los empleados que requieren un mayor acercamiento de parte de una jefatura.

## Pregunta N° 6

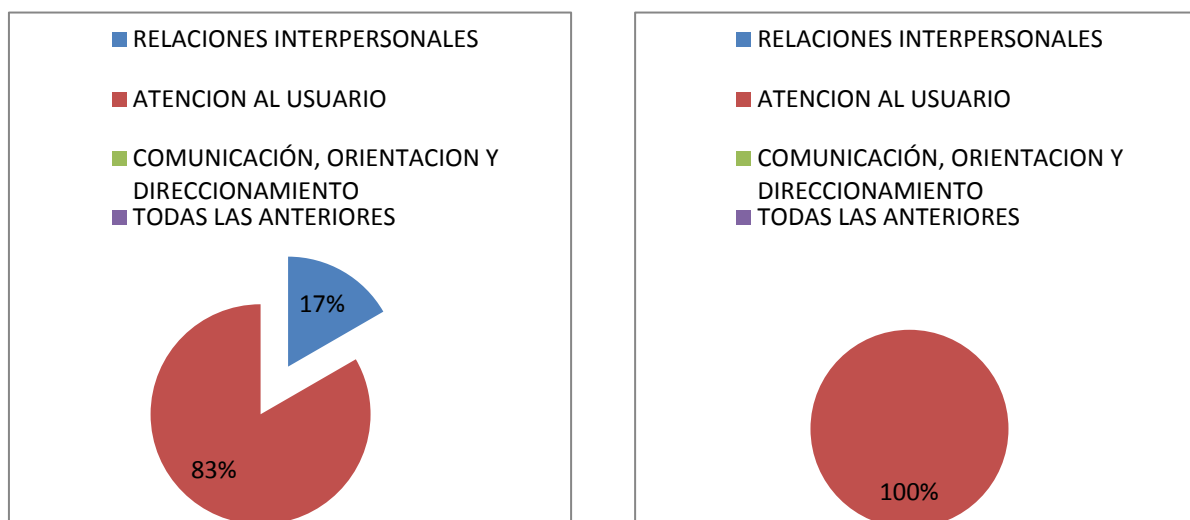
Para el perfeccionamiento de la calidad del servicio en la Empresa RIKY'SDELI considera usted preciso capacitaciones entorno a:

**Cuadro 7:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 6

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Relaciones interpersonales	2	17%	0	0%
Atención al usuario	10	83%	1	100%
Comunicación, orientación y Direccionamiento	0	0%	0	0%
Todas las anteriores	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 6.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 6



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

Nuevamente se ve reflejado la tendencia de coincidencia entre la propietaria y la mayoría de los colaboradores, mencionando que para perfeccionar la calidad del servicio en la empresa consideran necesaria capacitaciones en la atención al usuario y una minoría del 17% opina que es necesario capacitaciones en relaciones interpersonales. Se estima que tanto la propietaria como sus colaboradores ven la

necesidad de preparación continua en servicio al cliente que les ayudará a mejorar constantemente.

### Pregunta N° 7

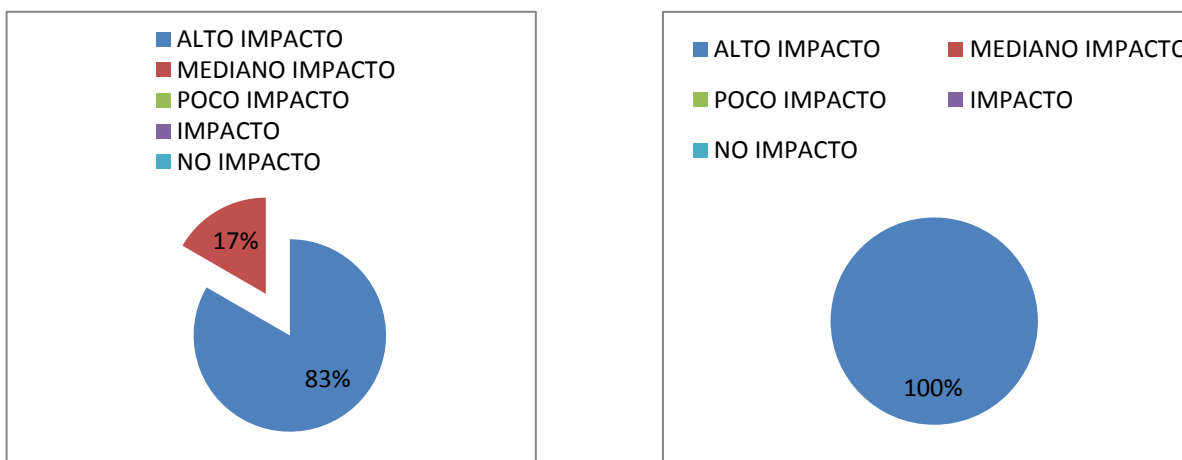
Cree usted que una estructuración de un programa de capacitación Basado en competencia lograría en el servicio al cliente un:

**Cuadro 8:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 7

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Alto impacto	10	83%	1	100%
Mediano impacto	2	17%	0	0%
Poco impacto	0	0%	0	0%
Impacto	0	0%	0	0%
No impacto	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 7.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 7



**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

### Análisis

Los resultados obtenidos de manera general tanto de la propietaria y los colaboradores son positivos, la Ing. María Cristina Lluay menciona en un 100%, una estructuración de un programa de capacitación basado en competencias lograría en el servicio al cliente un alto impacto y los colaboradores concuerdan con su jefatura

en un 83% y un 17% opinan un mediano impacto, esto en el caso puntual de los colaboradores es una respuesta positiva que denota sus aspiraciones.

### Pregunta N° 8

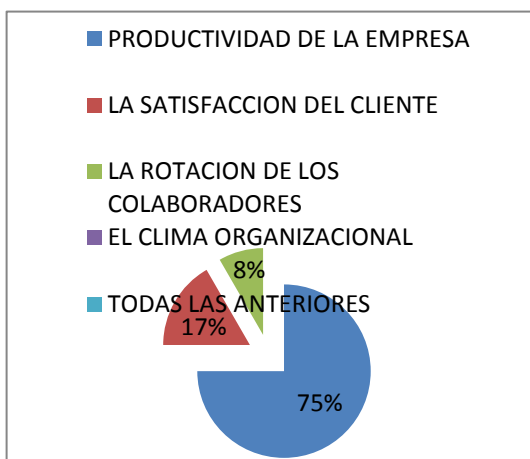
Usted considera que una Gestión de Talento Humano basado en Competencia ayudaría a mejorar:

**Cuadro 9:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 8

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Productividad de la empresa	9	75%	0	0%
La satisfacción del cliente	2	17%	1	100%
La rotación de los colaboradores	1	8%	0	0%
El clima organizacional	0	0%	0	0%
Todas las anteriores	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 8.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 8



**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

Los resultados obtenidos al consultar a la propietaria Ing. María Cristina Lluay en el cual menciona que la satisfacción del cliente sería mejorada con la aplicación de una gestión del talento humano basada en competencias, a discrepancia de los colaboradores que opinan en un 75% que sería la productividad de la empresa mejorada, y un 17% concuerda con su jefatura al decir que la satisfacción del cliente se vería beneficiada al aplicar dicha gestión. Se estima que tanto los subordinados como la propietaria buscan un fin positivo en beneficio de la empresa ya que si se satisface al cliente la productividad de la empresa crecerá significativamente.

### Pregunta N° 9

Cree Ud. que los niveles de venta proyectados por la empresa de comidas rápida RIKY'S DELI se mejorarían si se aplica una Gestión de Talento Humano basado por Competencia

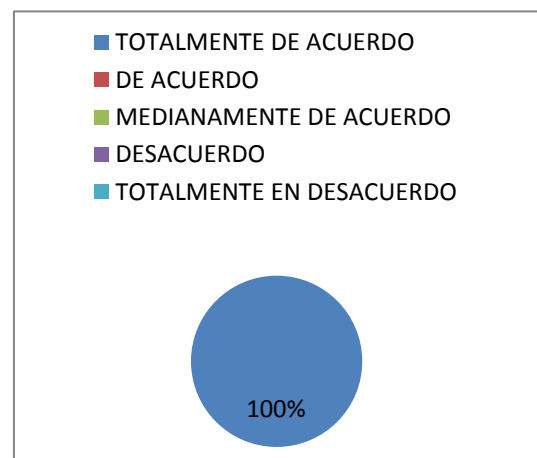
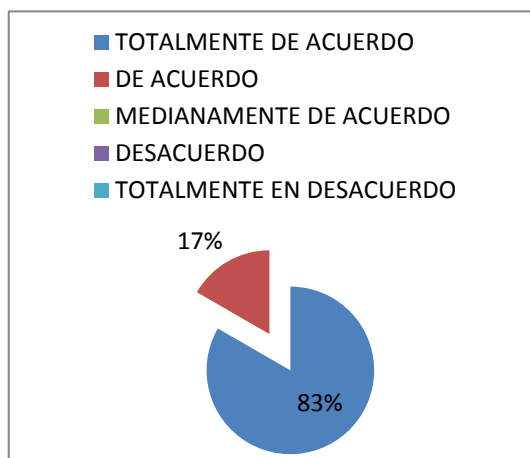
**Cuadro 10:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 9

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Totalmente de acuerdo	10	83%	1	100%
De acuerdo	2	17%	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en Enero del 2015

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 9.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 9



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

Los resultados obtenidos tanto de la propietaria y los colaboradores son positivos, la Ing. María Cristina Lluay técnica concedora del área comercial menciona en un 100% que una Gestión de Talento Humano basado por Competencia ayudaría a mejorar los niveles de venta de la empresa, y los colaboradores concuerdan con su jefatura en un 83% y un 17% opinan que están de acuerdo. Se estima que tanto los empleados y propietario muestran en sus opiniones una tendencia positiva para alcanzar sus proyecciones futuras.

### Pregunta N °10

Para la optimización del reclutamiento de personal usted considera primordialmente:

**Cuadro 11:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 10

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Experiencia	10	83%	1	100%
Cultura organizacional de la anterior empresa que laboro	0	0%	0	0%
Aptitudes	2	17%	0	0%
Actitudes	0	0%	0	0%
Otros	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015

**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 10.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 10



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy



## Análisis

En los resultados obtenidos nuevamente se ve reflejado la tendencia de coincidencia entre la propietaria y la mayoría de los colaboradores, mencionando que para la optimización del reclutamiento del personal lo primordial es la experiencia adquirida en su vida profesional y una minoría del 17% opina que su aptitud. Se estima que tanto la propietaria como sus colaboradores reflejan en sus opiniones buscar el desarrollo positivo de la organización.

### Pregunta N° 11

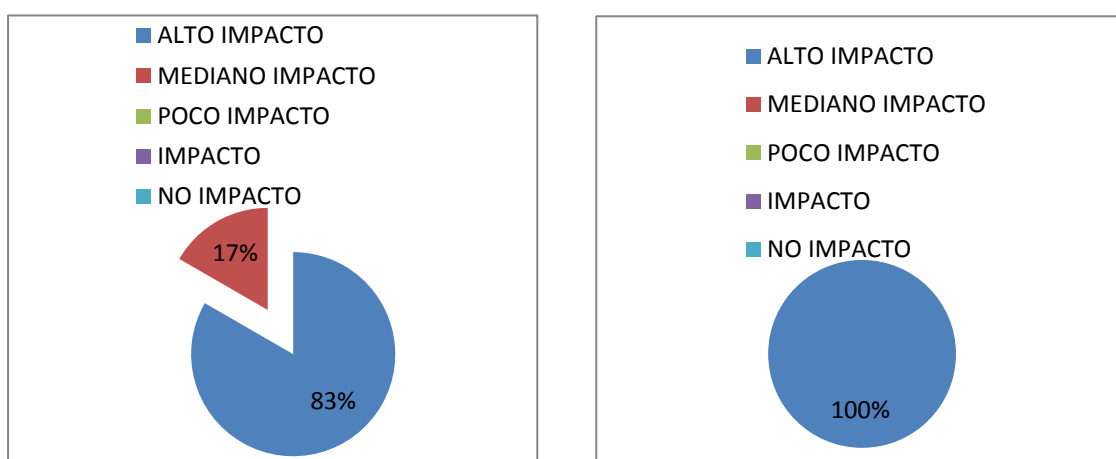
Usted considera que el comportamiento de los colaboradores inciden en la calidad del servicio en:

**Cuadro 12:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 11

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Alto impacto	10	83%	1	100%
Mediano impacto	2	16%	0	0%
Poco impacto	0	0%	0	0%
Impacto	0	0%	0	0%
No impacto	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 11.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 11



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## Análisis

En los resultados obtenidos en esta pregunta de nuevo se observa una tendencia similar en las respuestas que brindan el propietario con los colaboradores, quienes consideran, en el caso del propietario en 100% que la calidad del servicio tiene un estrecho vínculo con el comportamiento de las personas lo brinda, los colaboradores contestan de manera afirmativa, el 83% estima que el efecto es de alto impacto y el 17 % que es de mediano. Se asimila que existe una clara idea de lo implica el cliente y la necesidad de satisfacer sus necesidades.

### Pregunta N° 12

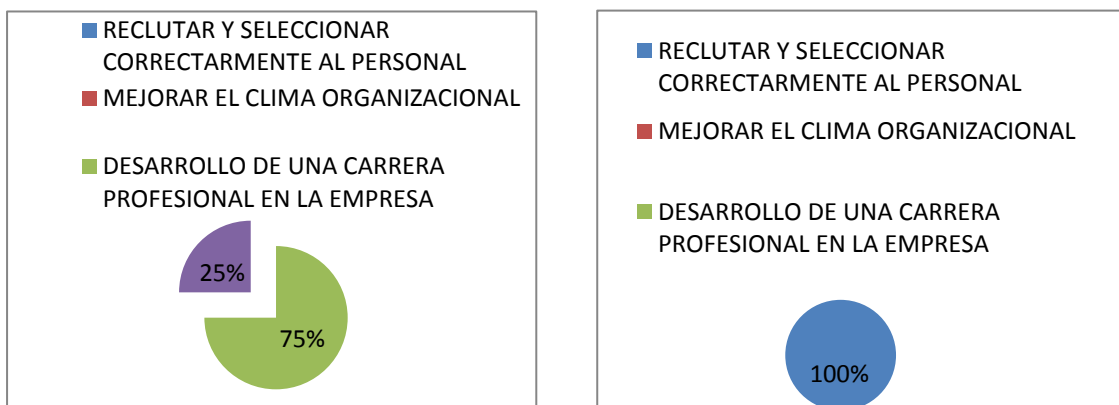
Considera usted que la existencia de diseños de puesto en RIKY´S DELI permitiría:

**Cuadro 13:** Opiniones del propietario y colaboradores pregunta N° 12

Opciones	Colaboradores	Total %	Propietario	Total %
Reclutar y seleccionar correctamente al personal	0	0%	1	100%
Mejorar el clima organizacional	0	0%	0	0%
Desarrollo de una carrera profesional en la empresa	9	75%	0	0%
Evaluar de manera más justa a los trabajadores	3	25%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

**Figura 12.** Opinión colaboradores y propietario pregunta N° 12



**Fuente:** Encuesta realizada en enero del 2015  
**Elaborado por:** Sánchez Karla y Santillán Nancy

## **Análisis**

A efecto de conocer los resultados sobre las opiniones tanto de la Ing. Luay y los colaboradores se pudo evidenciar una discrepancia entre los mismos, manifestando la propietaria en un 100% que el diseño de puesto permitirá reclutar y seleccionar correctamente al personal, mientras que los colaboradores en un 75% opinan el desarrollo de una carrera profesional en la empresa y un 25% evaluar de manera justa a los trabajadores, se estima que el diseño de puesto ayudara a ubicar a empleados según sus competencias en el sitio indicado. Los resultados reflejan las visiones diferentes, mientras el propietario prioriza la posibilidad de mejorar el filtro de ingreso de personal, sus colaboradores desean un aporte al desarrollo de su carrera y las evaluaciones del desempeño, se asume que esto implica la búsqueda potencial nivel de ingresos.

### **4.2.1 Entrevista a los especialistas**

Hemos considerado necesario fortalecer el trabajo ejecutado con opiniones a diferentes especialistas lo cual nos permitirán corroborar o no los resultados de las encuestas, para ello hemos entrevistados a docentes de la Universidad Estatal de Milagro, integrantes del equipo de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comercial, Ing. Franklin Gaibor e Econ. Jaime Andocilla, así como a ejecutivos o administradores de negocios de similares características al estudiado pero que tienen presencia en la ciudad de Guayaquil como lo son Chilis, Sweet and Coffee y Parrillada de Ñato, este último aporte lo consideras de alto impacto porque se constituyen en referentes a seguir como el nivel inmediato aspirado a alcanzar, asimilando sus experiencias.

### **PREGUNTAS REALIZADAS A LOS ESPECIALISTAS**

**¿El uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano por competencia aplicado en la organización de venta de comidas rápidas lograría la excelencia en la gestión empresarial?**

Cuando se consultó al respecto del uso y aprovechamiento de un modelo de gestión de talento humanos basado por competencia surgieron opiniones tales como:

El Ing. Franklin Gaibor opina que un modelo de gestión de talento humanos basado por competencia optimizaría los recursos de la empresa logrando así el crecimiento continuo y el logro de los objetivos.

El Econ. Jaime Andocilla reafirma que una gestión de talento humanos basado por competencia ayudaría en sí a la empresa para poder delinear al personal acordes a las competencias y habilidades que él posee.

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee menciona que si se sigue un modelo ordenado que se fije y este sujeto a los procedimientos establecidos se puede obtener un crecimiento mutuo.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis opina que el beneficio que pretende obtener una empresa se debe siempre y cuando se establezcan procedimientos donde el colaborador se sienta identificado de acuerdo a sus competencias.

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato, comenta que efectivamente la capacidad de respuesta para la optimización del Talento Humano debe promover la oferta de un servicio de forma eficaz, eficiente y de calidad.

**¿La empresa de venta de comidas rápidas optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal si aplica una gestión del talento humano basada en competencias?**

En esta pregunta el Ing. Franklin Gaibor menciona que si se aplica una gestión de talento humano basada en competencia se escogería al personal idóneo que será capaz de desarrollar sus habilidades de acuerdo al puesto asignado.

Por otro lado el Econ. Jaime Andocilla reafirma lo mencionado por el Ing. Franklin Gaibor que una gestión de talento humano basado en competencia ayudaría el forma general en el reclutamiento y selección del personal optimizando así los recursos de la organización.

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee, opina que al ejecutar un proceso de reclutamiento y selección con el personal con experiencia y con la capacidad suficiente, la atención y la calidad del servicio mejora como lo espera la empresa.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis refirma la opinión del Administrador de Chilis mencionando un personal con experiencia ayuda a optimizar y proceso de reclutamiento y selección.

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato, alude que la selección del personal debe estar sujeta a las experiencias previas que haya tenido el

empleado, en caso de que el subordinado no haya tenido alguna, se deberá analizar su aptitud y predisposición al trabajo.

**¿La empresa de venta de comidas rápidas optimizaría el desempeño de su personal si aplica evaluaciones de desempeño basadas en competencias?**

Los especialistas coinciden en esta pregunta mencionando que si la Empresa venta de comidas rápida aplica una evaluación de desempeño basado en competencia ayudaría en esto en su crecimiento organizacional.

Tanto el Ing. Franklin Gaibor como el Econ. Jaime Andocilla mencionan que una vez planificadas las actividades a los colaboradores a través de las evaluaciones se podría realizar los correctivos de mejoras para los colaboradores de empresa.

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee, manifiesta que la aplicación de evaluaciones de desempeño es primordial ya que hace que lo colaboradores que están brindado una productividad baja, traten de mejorar en el transcurso del desarrollo de su actividad.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis, opina que para lograr un rendimiento esperado por los trabajadores, no se debe pasar en acto una aplicación de evaluaciones constante para medir su productividad para el beneficio equitativo.

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato alude que la aplicación de plan de acción propuesto a seguir por la empresa ayudaría a optimizar el nivel de producción de la empresa.

**¿La aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias mejoraría el clima organizacional de la empresa de venta de comidas rápidas?**

El Ing. Franklin Gaibor, opina una gestión de talento humano basado en competencia mejoría el clima organizacional ya que con esto se efectuaría la colocación del personal acorde al perfil requerido evitando así la ineficiencia y el conflicto laboral en los colaboradores.

El Econ. Jaime Andocilla reafirma que una vez adaptado al personal idóneo según sus aptitudes, aplicado a través de una gestión de Talento Humano basado en

competencia se lograría mantener un clima organizacional agradable con los subordinados.

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee, opina que al ubicar al personal indicado acordes a las competencias adquiridas de parte de él, esto ayuda a mejorar el clima organizacional de la organización.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis, menciona que para que exista un buen clima organizacional en la empresa debe ubicarse al personal idóneo con el objetivo de prevenir estos posibles malestares que puedan afectar a la empresa.

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato menciona que una gestión de talento humano permite ejecutar un buen reclutamiento y selección de forma adecuada con el objetivo de prevenir que exista un clima organizacional desagradable que pueda bajar el nivel productivo de la empresa viéndose reflejado en la atención que se le dé al cliente.

### **¿La administración basada en competencia aplicada en la empresa de venta de comidas rápidas mejoraría el nivel de venta?**

El especialista Ing. Franklin Gaibor menciona que la administración basada en competencia ayudaría a mejorar los niveles de venta siempre y cuando se apliquen los correctivos en lo referente a la atención de cliente y demás procesos necesarios.

Así mismo el Econ. Jaime Andocilla opina que los niveles de venta mejorarían siempre y cuando se aplique una gestión basada en competencia ubicando al personal adecuado según el perfil requerido para lograr el objetivo propuesto por la empresa.

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee, menciona que si se aplica una gestión basada en competencia que permitan establecer de forma primordial una interacción tanto del empleado con el cliente va a dar como resultado el aumento de la clientela ocasionado como buen resultado el aumento de las ventas.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis reafirma la respuesta emitida por el Ing. Jaime Andocilla quien comenta que si se ubica al personal idóneo y con los

conocimientos acordes va a surgir que se logren los objetivos propuesto como lo es el aumento en las ventas

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato, opina que lo importante en la competencia aplicada es que el personal tenga una aptitud idónea en la relación con el cliente para así lograr el incremento de las ventas.

**¿La estructuración de puestos basados en competencias en la empresa de venta de comidas rápidas disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores?**

El Ing. Franklin Gaibor opina que una estructuración de puestos basados en competencias disminuiría la sobrecarga de funciones siempre y cuando se lo realice de una manera correcta, eficiente y profesional.

El Econ. Jaime Andocilla menciona que la empresa disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores si se aplica una estructuración de puesto acorde a lo que necesita la empresa

El Sr. Erick Veintimilla Administrador de Sweet and Coffee, alude que toda empresa para disminuir la sobrecargas de funciones debe contratar al personal competente desde el inicio ya que esto permitirá realizar una optimización de recursos.

El Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis opina que el primer paso que debe realizar un administrador es ubicar según sus competencias al empleado capacitado para evitar posibles sobrecargas de funciones a desarrollar cualquier actividad asignada.

El Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada de Nato, menciona que el personal que conozca sus funciones y límites de ella ayuda a optimizar el rendimiento general y articulado de la empresa, aunque eso no implique que mucho de ellos puedan ayudar o compartir funciones en cuanto se lo requiera.

#### **4.3 RESULTADOS**

Luego de haber establecido la muestra y estructurado los cuestionarios, se aplicó la respectiva encuesta a la propietaria de la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI Ing. María Cristina Lluay, dueña con conocimientos técnicos en el área comercial, así mismo a los colaboradores, donde realizando un análisis minucioso a cada

pregunta con sus respuestas existen coincidencias y discrepancias en las mismas, siendo un motivo importante para ponerlas en consideración y refregarlas a continuación:

De manera mayoritaria tanto la propietaria como los colaboradores consideran que para ejecutar una buena selección y reclutamiento del personal se requiere conocer las competencias de los potenciales colaboradores para asignarlos a los diferentes puesto, esto como una excelente opción para mejorar la calidad en el servicio al cliente, a estas opiniones se suma también la del Ing. Franklin Gaibor y el Econ. Jaime Andocilla especialistas quienes mencionan que una vez conocidas las aptitudes a necesitar en un puesto, se lograría la optimización de los recursos, consiguiendo así un reclutamiento y una selección del personal de forma eficaz.

En los diferentes resultados analizados, se aprecia que existen preguntas con respuestas positivas por parte de los colaboradores quienes mencionan que una gestión de talento humano basado en competencia brindaría nuevas oportunidades a los colaboradores permitiendo que logren sus objetivos que les permita rendir en mejores niveles y que esto les brinde la posibilidad para crecer en la organización acordes a sus competencias, estimando que obtendrá un trato más justo y equitativo lo cual traería consigo potenciales promociones y mejor nivel salarial.

De igual manera se observan en los resultados que existen opiniones diferentes entre el propietario y colaboradores, manifestando así la Ing. Lluay que cuando los subordinados realizan las actividades de las que cuenta con experiencias se sienten cómodos y dan un buen rendimiento en la misma, mientras los colaboradores con divergencia mencionan que su opiniones deberían tomarse en consideración ya que si los capacitan y tienen el conocimiento pertinente podrían aportar en forma positiva a la empresa.

De igual manera la información brindada por los especialistas ingenieros con conocimientos técnicos tanto de la Universidad Estatal de Milagro y de empresas como Chilis, Sweet and Coffee y Parrillada de Ñato mencionan que para el perfeccionamiento de la calidad del servicio es necesario que el personal tenga capacitaciones constante en lo referente a la atención al usuario ya que esto permitirá la buena interacción con las clientes que quieren adquirir el servicio, se



destaca entre lo más mencionado por los administradores de estos negocios que una gestión de talento humano viene cimentada con pilares fundamentales que ayuden cumplir las expectativas esperadas por la empresa, contando con el personal idóneo que mediante sus experiencias, competitividad y destrezas puedan paliar las necesidades del cliente viendo así reflejado en ellos que sea ha podido cumplir con sus necesidades por el servicio brindado.

Tal como se lo menciono anteriormente una gestión de talento humano basado en competencias ayudaría a disminuir la rotación del personal, porque los miembros de una organización sentirían que sus talentos están debidamente aprovechados por la organización y por ellos, lo que generaría un vínculo tácito entre los objetivos personales e institucionales, esto genera un excelente efecto inercial que es la satisfacción del cliente y la productividad de la empresa, validación que la afirma el Ing. Franklin Gaibor y el Econ. Jaime Andocilla.

De manera general se podría mencionar que la propietaria y colaboradores a través de los cuestionarios efectuados mediante las encuestas nos permiten conocer que sus opiniones están relacionadas en la mayoría para un mismo fin, dejando resaltado que si la empresa tiene claro las competencias mediante una buena estructuración de puesto con los perfiles adecuados, el colaborador con su experiencia y aptitudes intrínseca podrán desempeñar efectivamente un servicio eficiente ayudando así a la empresa a obtener un crecimiento esperado, opiniones son validadas por administradores de empresas Chilis, Sweet and Coffee y Parrillada de Ñato.

#### **4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS**

**Cuadro 14 : Verificación de Hipótesis**

<b>Hipótesis</b>	<b>Verificación</b>
<p><b>Hipótesis general:</b> El uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano por competencia aplicado en la organización RIKY´SDELI lograría la excelencia en la gestión empresarial.</p>	<p>La hipótesis general fue validada y se puede confirmar la misma al observar los resultados favorables que recibió la pregunta: ¿Usted considera que una Gestión de Talento Humano basado en Competencia ayudaría a mejorar?, tanto por los colaboradores y propietario están de acuerdo de manera mayoritaria. Aporta adicionalmente las opiniones favorables de los especialistas consultados que opinan de manera similar, agregando por último la opinión de los administradores de la organización Sweet And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado por Sr. Erick Veintimilla quien manifiesta y deja asentado que todo empresa debe seguir un modelo ordenado que pueda conocer las competencias del empleado para así obtener beneficios productivos que ayuden al crecimiento de la empresa.</p>
<p><b>Hipótesis 1:</b> La empresa RIKY´S DELI optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal si aplica una gestión del talento humano basada en competencias.</p>	<p>Esta hipótesis fue validada y se puedo confirmar al observar los resultados favorables que recibió la pregunta: ¿La identificación de las competencias que debe tener un colaborador permitiría optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir una vacante? De igual se registran resultados positivos en las preguntas 2, 3 y 10 donde hacen énfasis que una buena gestión de talento debería iniciar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, de acurdo a la competencia del personal que se desea que forme parte en la institución, aprovechando sus experiencia y aportaciones que sean beneficiosas para la empresa. Agregándose las opiniones favorables de los especialistas y de los administradores de las empresas Sweet And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado por el Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada del Ñato quien manifiesta que “la selección del personal debe estar sujeta a</p>

	<p>las experiencias previas que haya tenido el empleado, en caso de que el subordinado no haya tenido alguna, se deberá analizar su aptitud y predisposición al trabajo”.</p>
<p><b>Hipótesis 2:</b> La empresa RIKY’S DELI optimizaría el desempeño de su personal si aplica evaluaciones de desempeño basadas en competencias.</p>	<p>La hipótesis 2 fue validada y se puede confirmar la misma al observar los resultados favorables que recibió la pregunta: ¿Usted considera que una evaluación de desempeño al colaborador permite?, ya que el objetivo que busca la empresa es tener personal capaz de desempeñarse en sus funciones poniendo en consideración los correctivos necesarios que debe tratar de mejorar para el beneficio mutuo.</p> <p>Adicionalmente se valida nuestra hipótesis al conocer la opinión de los especialistas Ing. Franklin Gaibor e Econ. Jaime Andocilla quienes coinciden que una vez planificadas las actividades a los colaboradores a través de las evaluaciones se podría realizar los correctivos de mejoras para los colaboradores de empresa, a esto le agregamos la información lograda durante la entrevistas realizada a los administradores de la organización Sweet And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado, por el Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis quien alude que para lograr un rendimiento esperado por los trabajadores, no se debe pasar en acto una aplicación de evaluaciones constante para medir su productividad para el beneficio equitativo.</p>
<p><b>Hipótesis 3:</b> La aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias mejoraría el clima organizacional de la empresa RIKY’S DELI.</p>	<p>La hipótesis 3 fue validada y se puede confirmar la misma al observar los resultados favorables que recibió la pregunta: ¿Cuándo piensa usted que los colaboradores se sienten más identificados con la organización?</p> <p>Adicionalmente se valida nuestra hipótesis al conocer las opiniones de los especialistas que mencionaron el personal al ser adaptado de manera idónea según sus aptitudes, aplicado a través de una gestión</p>

	<p>de Talento Humano basado en competencia se lograría mantener un clima organizacional agradable con los subordinados, opinión vertida por el Econ. Jaime Andocilla, a esto le agregamos la información lograda durante la entrevistas realizada a los administradores de la organización Sweet And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado, por el Sr. Marcos Andrade, Administrador de Chilis que para que exista un buen clima organizacional en la empresa debe ubicarse al personal idóneo con el objetivo prevenir estos posibles malestares que puedan afectar a la empresa.</p>
<p><b>Hipótesis 4:</b> La administración basada en competencias aplicadas en la empresa RIKY'S DELI mejoraría el nivel de venta.</p>	<p>Esta hipótesis se validó al recibir una respuesta favorable de manera mayoritaria de la pregunta ; ¿Cree usted que los niveles de venta proyectados por la Empresa de Comidas Rápida RYK'IS DELI se mejorarían si se aplica una Gestión de Talento Humano basado por Competencia?, se respaldan estos resultados con las opiniones favorables de los especialistas entrevistados y los administrados de la empresa Sweet And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado, por el Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada del Ñato opina que “lo importante en la competencia aplicada es que el personal tenga una aptitud idónea en la relación con el cliente para así lograr el incremento de las ventas”.</p>
<p><b>Hipótesis 5:</b> La estructuración de puestos basados en competencias en la empresa RIKY'S DELI disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores.</p>	<p>La hipótesis fue validada y se puede confirmar la misma al observar los resultados favorables que recibió la pregunta: ¿Considera usted que la existencia de diseños de puesto en RIKY'S DELI permitiría? Adicionalmente se valida nuestra hipótesis al conocer las opiniones de los especialistas que mencionaron que “la empresa disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores si se aplica una estructuración de puesto acorde a lo que necesita la empresa”, opinión vertida por el Econ. Jaime Andocilla, a esto le agregamos la opinión favorable de los administradores de la organización Sweet</p>

	<p>And Coffee, Chilis Y Parrillada del Ñato, destacándose lo comentado, por el Sr. Carlos Franco, Administrador de la Parrillada del Ñato que el personal que conozca sus funciones y límites de ella ayuda a optimizar el rendimiento general y articulado de la empresa, aunque eso no implique que mucho de ellos puedan ayudar o compartir funciones en cuanto se lo requiera.</p>
--	--

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Estructuración de estrategias de Talento Humano vinculadas con la gestión de competencias aplicables en el negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro.

#### **5.2 JUSTIFICACION**

Una vez realizado el censo respectivo a la población de la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro, logramos obtener información que nos permitió contrastar con la opinión de la propietaria y esto a su vez validarlo o compararlos con la opinión de especialistas que fueron entrevistados, se logró validar las respectivas hipótesis planteadas y que son parte de este proceso de investigación. Ante la situación existente nos encontramos frente al siguiente proceso que es plantear potenciales soluciones que generen alternativas de mejoras, estas opciones de mejoras las podemos plasmar en un grupo de estrategias de Talento Humano aplicable a la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI, aspirando que las mismas sean acogidas por los administradores de esta organización, ya que según la opinión de las autoras, las estrategias permitirían trabajar en el mejor de los recursos que cuenta RIKY'S DELI que es su Talento Humano.

Como ya hemos explicado anteriormente estas estrategias buscan optimizar la eficacia de la empresa, mejorando varios aspectos de la organización que incidirán directamente en la calidad de vida de los colaboradores, esto a su vez aportará al servicio al cliente y su lógica consecuencia es un mejor nivel de eficacia que inclusive en el tiempo puede aportar al crecimiento de nuevos puntos de atención,

esto es una expansión con lo cual se podría brindar nuevas oportunidades laborales.

### **5.3 FUNDAMENTACION**

#### **Competencia**

"Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal".

#### **Desarrollo De Competencias:**

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

#### **Gestión de Talento Humano por Competencias**

La competencia, es una característica que a una persona le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. Según la Real Academia Española (2001) Competencia se define como pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Según Alles (2009), La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

#### **¿De dónde viene el perfil?**

El perfil en una selección de personal representa un conjunto de competencias, que nacen de la suma de una serie de conductas. De esta manera, no podríamos obtener un buen perfil sin antes analizar profundamente cada puesto de trabajo.

De dicha experiencia obtendremos un listado de conductas eficientes, teniendo que agrupar aquellas que tengan relación bajo el nombre de una competencia. De esta manera, la empresa define su propio diccionario del que surgirán los perfiles.

### **Selección Del Personal Por Competencias**

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Integrar a la gestión de la empresa RIKY'S DELI un modelo de gestión del talento humano basado en competencia, como una herramienta de optimización para aportar a la eficacia de la organización.

### **5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- Identificar las competencias necesarias que debe presentar cada uno de los colaboradores vinculados con los puestos de la empresa RIKY'S DELI como un modelo de mejora para optimizar los recursos de la organización.
- Proporcionar a la organización una herramienta en la gestión del talento humano que aporte a la evaluación del desempeño del personal para optimizar el clima laboral de la organización
- Identificar las competencias cardinales y las específicas para cada miembro de la organización como elemento sinérgico en el diseño de puestos para aportar a los proceso de reclutamiento y selección de personas.



- Estructurar un proceso de gestión del talento humano basado en la gestión por competencias como un aporte directo a la eficacia organizacional para optimizar los diferentes recursos.

## **5.5 UBICACIÓN**

La propuesta del presente trabajo investigativo se aplicara en la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI, que se encuentra ubicada en el Cantón Milagro, perteneciente a la Provincia del Guayas, siendo la misma la beneficiada directa de los resultados de la propuesta.

El Cantón Milagro está ubicado en la zona occidental de la Provincia del Guayas, con una superficie de 401,1 km<sup>2</sup>, La población del Cantón es de 166.634 hab. El Cantón limita al Norte con los cantones Yaguachi, A. Baquerizo Moreno y Simón Bolívar, al Sur con los cantones Yaguachi y Naranjito, al Este con los cantones Simón Bolívar y Naranjito y al Oeste con Yaguachi.

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

El presente trabajo de investigación se vincula con la gestión del talento humano que busca la optimización de los diferentes recursos que cuenta una organización mediante la acción directa del principal elemento de la empresas como lo son las personas, todo esto enmarcado en el cambio del Comportamiento organizacional y el impacto que genera en la organizaciones cuando se trabaja en los intangibles o las conocidas habilidades blandas como lo menciona Daniel Goleman en su texto de inteligencia emocional.

## **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

Para el cumplimiento de la propuesta, una vez realizado con anterioridad el estudio necesario, se estima pertinente establecer estrategias de gestión por competencias del talento humano, para la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI, que le ayudará a optimizar su eficacia organizacional.

### **5.7.1 Impacto**

El trabajo investigativo que se está desarrollando es concerniente a la optimización de la eficacia de la empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro.

La eficacia de la gestión por competencia de la empresa se vincula principalmente con su talento humano ya que los colaboradores son la cara de la empresa ante sus clientes por lo que es primordial importancia que se gestione un talento humano idóneo para cada uno de los puestos que existen en la organización.

Esta eficacia en la gestión se refleja en los varios aspectos a mejorar de la empresa, como lo son: el correcto reclutamiento y selección del personal, la calidad del servicio al cliente y de los productos que se les ofrece, entre otros. La empresa RIKY'S DELI deberá considerar cada uno de los aspectos mencionados para lograr la eficacia de la misma, para que se vea beneficiada en sus niveles de ventas, en el clima organizacional y en la contratación de personal adecuado para los puestos de la empresa. Los efectos directos y positivos que tendrá la presente propuesta serán:

- En la gestión del talento humano basado en competencias ya que le permitirá a la empresa contar con un personal más idóneo.
- En la organización de cada puesto de trabajo de la empresa, es decir, su impacto será directo al organigrama empresarial ya que se sugiere la reestructuración del mismo.
- En el reclutamiento y selección del personal, ya que la empresa conocerá mejor como aplicar dicho proceso.
- En los programas de capacitación y evaluación al personal que les permitirá retroalimentar el proceso.

### **5.7.2 Desarrollo De La Propuesta**

De acuerdo a la información que se obtuvo en el capítulo anterior y por obtener la validación de las hipótesis planteadas, se han estructurado estrategias que permitan mejorar la gestión del talento humano basándose en las competencias y abordando el problema que origino dichas hipótesis y que se llevó a plantear los objetivos de la presente propuesta. Por lo que las detallamos a continuación en un cuadro vinculando los elementos señalados anteriormente para posteriormente realizar el análisis individual de cada una de las estrategias

### 5.7.3 Cuadro de estrategias

**Cuadro 15:** Cuadro de Estrategias

Problema	Hipótesis	Validación	Objetivos de la propuesta	Estrategias Propuestas
<p>La empresa de venta de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro no aprovecha eficazmente el potencial de sus colaboradores debido a la falta de aplicación de una gestión del talento humano por competencias.</p>	<p>El uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano por competencia aplicado en la organización RIKY'S DELI lograría la excelencia en la gestión empresarial.</p>	<p>Comprobada Mediante el censo y entrevistas a especialistas</p>	<p>Integrar a la gestión de la empresa RIKY'S DELI un modelo de gestión del talento humano basado en competencia, como una herramienta de optimización para aportar a la eficacia de la organización.</p>	<p>Que la organización estructure un modelo de gestión del talento humano basado en competencias.</p>
<p>La empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI no optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal por la falta de aplicación de una gestión del talento humano por competencias.</p>	<p>La empresa RIKY'S DELI optimizaría el proceso de reclutamiento y selección del personal si aplica una gestión del talento humano basada en competencias.</p>	<p>Comprobada Mediante el censo y entrevistas a especialistas</p>	<p>Identificar las competencias cardinales y las específicas para cada miembro de la organización como elemento sinérgico en el diseño de puestos para aportar a los proceso de reclutamiento y selección de personas.</p>	<p>Que la empresa efectúe un nuevo organigrama en la organización como consecuencia de la aplicación del modelo de competencias.</p>

<p>La empresa de comidas rápidas RIKY'S DELI no aprovecha el rendimiento de sus colaboradores por que no realiza evaluaciones de desempeño en base a las competencias.</p>	<p>La empresa RIKY'S DELI optimizaría el desempeño de su personal si aplica evaluaciones de desempeño basadas en competencias.</p>	<p>Comprobada Mediante censo y entrevistas a especialistas.</p>	<p>Proporcionar a la organización una herramienta en la gestión del talento humano que aporte a la evaluación del desempeño del personal para optimizar el clima laboral de la organización.</p>	<p>Que la empresa identifique las competencias cardinales y específicas requeridas en cada puesto de la organización.</p>
<p>El clima organizacional de la empresa de venta de comidas rápidas RIKY'S DELI se ve afectado ante la falta de existencia y aplicación de una gestión de talento humano basada en competencias.</p>	<p>La aplicación de una gestión de talento humano basado en competencias mejoraría el clima organizacional de la empresa RIKY'S DELI.</p>	<p>Comprobada Mediante censo y entrevistas a especialistas.</p>		<p>Que la empresa establezca un modelo de entrevistas aplicadas en el reclutamiento y selección de personal basado en competencias.</p>
<p>La empresa de venta de comidas rápidas RIKY'S DELI no alcanza un mejor nivel de rentabilidad por que no cuenta con una administración de talento</p>	<p>La administración basada en competencia aplicada en la empresa RIKY'S DELI mejoraría el nivel de venta.</p>	<p>Comprobada Mediante censo y entrevistas a especialistas.</p>	<p>Identificar las competencias necesarias que debe presentar cada uno de los colaboradores vinculados con los puestos de la empresa RIKY'S DELI como un</p>	<p>Que la organización efectúe un programa de capacitación basado en competencias.</p>

humano basado en competencias.			modelo de mejora para optimizar los recursos de la organización.	
La empresa de venta de comidas rápidas RIKY'S DELI no cuenta con diseños de puestos basados en competencias por lo que ocasiona sobrecarga de funciones a los colaboradores.	La estructuración de puestos basados en competencias en la empresa RIKY'S DELI disminuiría la sobrecarga de funciones a los colaboradores.	Comprobada Mediante censo y entrevistas a especialistas.	Estructurar un proceso de gestión del talento humano basado en la gestión por competencias como un aporte directo a la eficacia organizacional para optimizar los diferentes recursos.	Que la empresa aplique un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias.

#### **5.7.4 Análisis de las Estrategias**

**1) Que la organización estructure un modelo de gestión del talento humano basado en competencias.**

Las organizaciones deben asimilar las definiciones que implica una competencia como lo menciona Martha Alles una competencia es “una característica de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2006), este elemento permite conocer las características que marcan una diferencia en determinadas personas de la organización, lo cual resulta necesario identificarlas a efectos de brindar ese trato especial que merece cada posición ya que todos no son buenos para todos, esto genera una consecuencia directa y es que los resultados de la organización serán aportados mejorando los mismos implicando un crecimiento de la empresa. Todo esto por saber ubicar al hombre azul en el puesto azul, esto último es expresado mediante una metáfora.

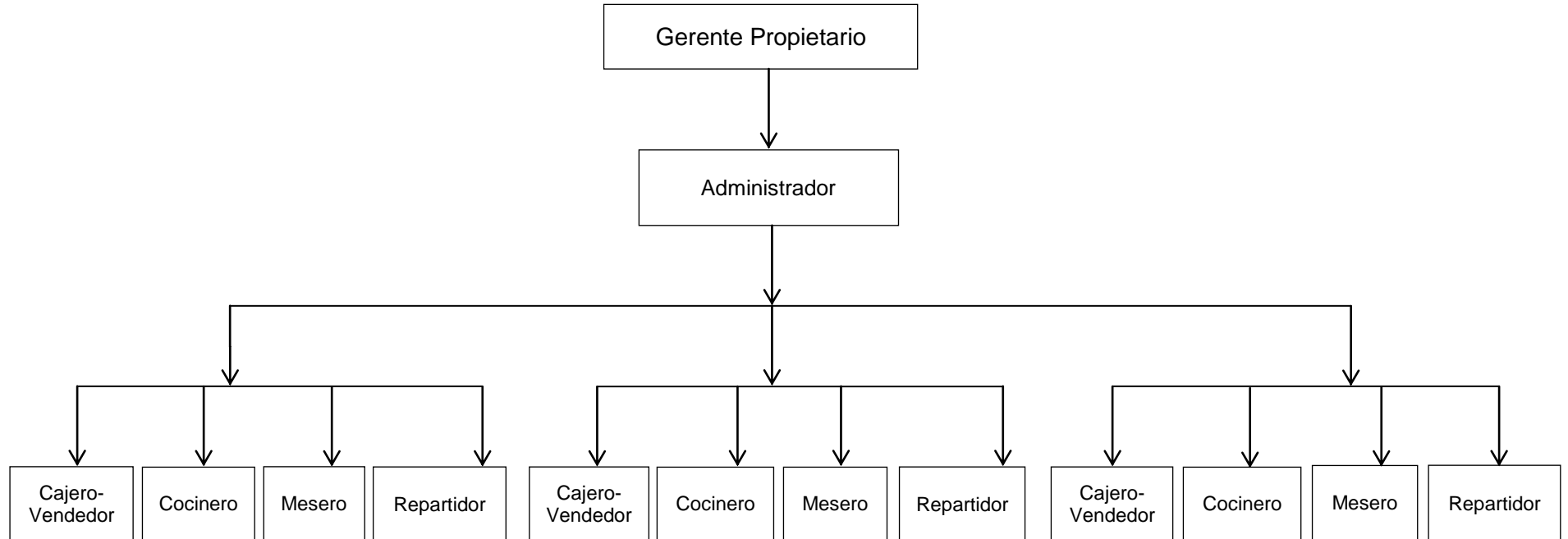
En la actualidad es de suma importancia la excelente gestión del talento humano ya que se considera a las personas como el elemento que más aporta al crecimiento de una empresa, lograr que su capital humano se sientan identificados con la organización suele ser un poco difícil pero todo consiste en realizar una buena gestión y que se conozca las competencias que identifican a cada persona de otra.

**2) Que la empresa estructure un nuevo organigrama sustentado en el esquema de gestión por competencias.**

Sugerimos que la organización elabore un nuevo diseño de puesto que traerá consigo la estructuración de un nuevo organigrama, el mismo debe ir de la mano con un modelo de competencias, los diferentes puestos serán enriquecidos vertical y lateralmente de acuerdo a sus responsabilidades y a las competencias necesarias para asimilar las mismas, dependiendo de las competencias cardinales que tenga la empresa y la importancia que le dé a

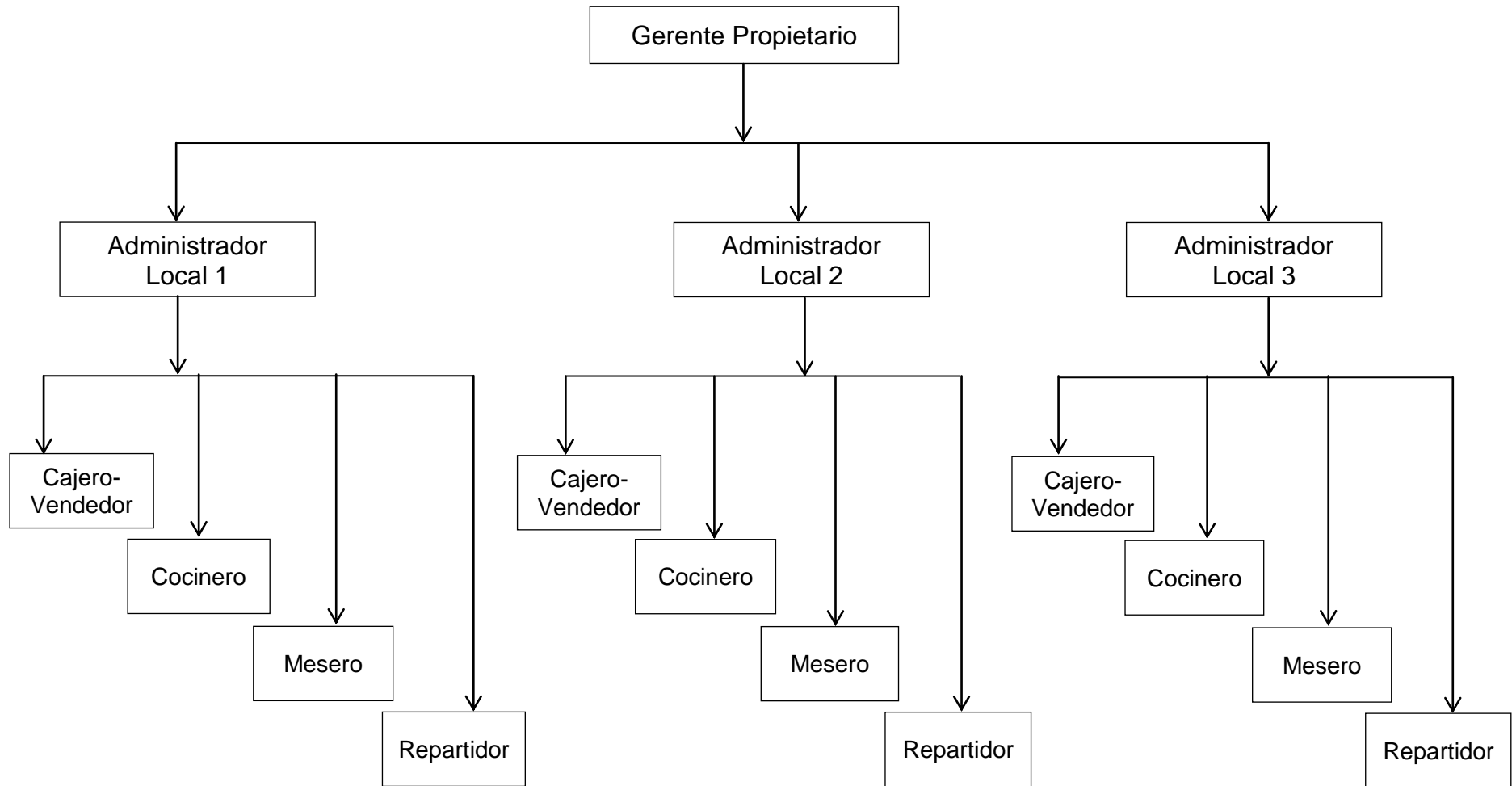
estas se las debe plasmar en un organigrama en el que nivel jerárquico o posición de mando la debe de tener la posición que la organización estime la más importante desde esta perspectiva , citando como ejemplo, si es comercial, los vendedores deben tener una posición de mayor impacto, sugerimos el siguiente organigrama:

## ORGANIGRAMA ACTUAL RIKY'S DELI





# ORGANIGRAMA MEJORADO RIKY'S DELI



Originalmente la empresa registraba un organigrama donde se puede apreciar un exceso de concentración de responsabilidades en la propietaria de la empresa; esto en varios casos se da por la falta de confianza de la jefatura al delegar o se delega en determinados casos porque se considera que la persona no cuenta con las competencias necesarias para dichas funciones. Además de considerar que todos los operarios tienen el mismo nivel jerárquico.

En el organigrama mejorado de la empresa RIKY'S DELI se sugiere que la empresa tenga un administrador para cada sucursal de la organización además de demostrar el nivel jerárquico correspondiente a cada puesto de la empresa.

### **3) Identificar las competencias cardinales y específicas requeridas en cada puesto de la organización.**

Según Martha Alles en su texto de competencias identifica la definición de concepto de competencias cardinales a las que las denomina como “competencias desarrolladas en común por los individuos, pero que definen a la empresa” y competencias específicas como “competencias de propiedad del individuo y que se identifican a través del análisis de los comportamientos” (Alles, 2006).

Producto de la asimilación del censo de los colaboradores, la opinión de las jefaturas y de los especialistas se estima que las competencias cardinales son varias, se escogió las cinco principales. Adicionalmente identificamos cinco competencias específicas requeridas para los puestos, a continuación se asimila la propuesta de esta investigación.

**Cuadro 16:** Competencias cardinales y específicas para puesto en la organización

<b>Competencias Cardinales de RIKY'S DELI para todos los puestos de la Organización</b>					
1	Integridad				
2	Orientación al Cliente Interno y Externo				
3	Orientación a los Resultados				
4	Innovación				
5	Conciencia Organizacional				
6	Trabajo en Equipo				
<b>Competencias Especificas De Cada Puesto de la Organización</b>		<b>Caj- Vend.</b>	<b>Cocin</b>	<b>Meser</b>	<b>Repar</b>
7	Construcción de Relaciones	X	X	X	X
8	Autocontrol	X	X	X	X
9	Cooperación	X	X	X	X
10	Flexibilidad	X	X	X	X
11	Confianza en sí Mismo	X	X	X	X
12	Tenacidad	X	X	X	X
13	Negociación	X			
14	Sentido Común	X	X	X	X
15	Tolerancia al Estrés	X	X	X	X
16	Capacidad de aprendizaje	X	X	X	X
17	Liderazgo	X			
18	Presentación Oral	X		X	X
19	Modalidades de Contacto	X	X	X	X
20	Disciplina	X	X	X	X
21	Experiencia Técnica	X	X		

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán

**Fuente:** Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH

**4) Que la empresa establezca un modelo de entrevistas aplicadas en el reclutamiento y selección de personal basado en competencias.**

De acuerdo a la información obtenida en el censo a los colaboradores y las entrevistas realizadas a los especialistas y validada la hipótesis se llegó a la conclusión que, una vez que se ha identificado las competencias cardinales y específicas para cada puesto de igual manera se estima que las entrevistas que se efectúe a los potenciales aspirantes deben ir de la mano con las competencias cardinales y específicas para cada función a efecto de reforzar su sugerencia aplicaremos dos entrevistas para aspirantes a vendedor y repartidor.

**Cuadro 17 :** Formato Entrevista basado en las competencias

<b>Entrevista Basado en las Competencias</b>					
<b>Preguntas</b>		<b>Caj- Vend</b>	<b>Cocin.</b>	<b>Meser.</b>	<b>Repart.</b>
1	¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector/área de responsabilidad?	X	X	X	X
2	¿Utiliza datos financieros en su trabajo?	X			
3	Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver, ¿cómo procede?	X	x	x	X
4	Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo plantea su estrategia para cumplir el plazo?	X	X	X	X
5	¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de la organización?	X	X	X	X
6	¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?	X	X	X	X
7	¿Cómo se siente trabajando con otras personas?	X	X	X	X
8	¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?	X	X	X	X
9	¿Hace amistades con facilidad?	X	X	X	X
10	¿Cuénteme sobre su experiencia laboral?	X	X	X	X
11	Hábleme de los estudios que ha realizado	X	X	X	X
12	¿En qué forma lo preparan sus estudios para el mundo laboral?	X	X	X	X
13	¿Qué opina sobre trabajar horas extras?	X	X	X	X
14	Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones ¿Cómo reaccionaría?	X	X	X	X

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán

**Fuente:** Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH e Idalberto Chiavenato, Administración de RRHH, <http://www.juventudie.com/documentos/58/Manual%20entrevista%20competencias%20ifef.pdf>

**5) Que la organización efectúe un programa de capacitación basado en competencias.**

En este sentido sugerimos que la organización acuda a las fuentes naturales de capacitación como el SECAP, la empresa de capacitación EPUNEMI, la Universidad Estatal de Milagro u otras organizaciones que prestan servicio para que de acuerdo a los puestos se estructure un programa que optimice su gestión.

**Cuadro 18 :** Programa de Capacitación Basado en Competencias para Cajero-vendedor

<b>Programa de Capacitación Basado en Competencias</b>	
<b>Puesto: Cajero-Vendedor</b>	
1	Curso de Liderazgo- Inteligencia emocional.
2	Comunicación Verbal- servicio al cliente.
3	Desarrollo de ventas al detalle
4	Manejo de equipos (caja)

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán  
**Fuente:** Martha Alles

**Cuadro 19:** Programa de Capacitación Basado en Competencias para Cocinero

<b>Puesto: Cocinero</b>	
1	Cursos de especialidad de comidas rápidas y postres
2	Perfeccionamiento de técnicas culinarias
3	Técnicas culinarias de vanguardia

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán  
**Fuente:**<http://www.gastronomiaycia.com/2013/01/07/programas-de-especializacion-para-cocineros-en-basque-culinary-center/>

**Cuadro 20 :** Programa de Capacitación Basado en Competencias para Mesero

<b>Puesto: Mesero</b>	
1	Servicio al cliente
2	Las herramientas de un mesero
3	Funciones y objetivo del mesero
4	Higiene y seguridad del trabajo

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán  
**Fuente:**<http://www.cyaconsulting.com.mx/cursos-Capacitaciones/curso-para-meseros/>

**Cuadro 21:** Programa de Capacitación Basado en Competencias para Repartidor

<b>Puesto:</b> repartidor	
1	Servicio al cliente
2	Técnicas de reparto de productos
3	Manejo de transportes
4	Taller de inteligencia espacial.

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán

**Fuente:**[http:// observatorio de la capacitacion. stps. gob.mx/oc/PDF%5CExtractos\\_de\\_publicaciones%28capacitacion%29%5C125\\_Prog\\_gral\\_capac\\_y\\_adiest\\_chofer\\_repartidor.pdf](http://observatorio.de.la.capacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CExtractos_de_publicaciones%28capacitacion%29%5C125_Prog_gral_capac_y_adiest_chofer_repartidor.pdf)

**6) Que la empresa aplique un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias.**

En coincidencia con los resultados obtenidos en el censo y las entrevistas realizadas se debe aplicar evaluaciones del desempeño basado en competencias periódicamente, para conocer sobre los efectos que se ha obtenido en el proceso de capacitación y saber mediante la retroalimentación las fallas y los aciertos en dicho proceso.

- ✓ Requerido
- X Evaluación

**Cuadro 22:** Evaluación del Desempeño Basado en Competencias

<b>Evaluación del Desempeño Basado en Competencias</b>					
<b>Puesto:</b> Cajero-Vendedor					
<b>Nombre:</b> José Guevara Mejía					
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Grado A</b>	<b>Grado B</b>	<b>Grado C</b>	<b>Grado D</b>	<b>No Aplica</b>
Integridad	✓ X				
Orientación al Cliente Interno y Externo	✓	X			
Orientación a los Resultados	✓ X				
Innovación		✓	X		
Conciencia Organizacional	✓	X			
Trabajo en Equipo	✓		X		
<b>Competencias Específicas</b>					
Construcción de Relaciones	✓		X		
Autocontrol	✓	X			
Cooperación		✓ X			
Flexibilidad		✓	X		
Negociación	✓		X		
Modalidades de Contacto	✓	X			

**Elaborado por:** Karla Sánchez y Nancy Santillán  
**Fuente:** Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH

**A:** Excelente

**B:** Bueno

**C:** Bueno

**D:** Regular

**E:** Deficiente

## CONCLUSIONES

- Se demostró con el presente trabajo investigativo la importancia de la gestión del talento humano basado en competencias en la empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro, dicha gestión le permitirá a la organización mejorar varios aspectos de su gestión.
- Es de importancia la visión de crecimiento de la empresa, es por esto que se entrevistó a especialistas, quienes coincidieron con las autoras en las hipótesis planteadas y quienes creen que la imagen la empresa y el servicio es de importancia para su crecimiento además que le ayuda a que se mantenga en el mercado.
- Las estrategias planteadas para la empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro, le beneficiara al mercado del Cantón, ya que si continúa expandiéndose la empresa brindara más fuente de trabajo aportará a una cultura de eficacia que se puede replicar en los competidores.
- Es de suma importancia conocer las opiniones de sus colaboradores ya que el capital humano de la organización es el motor para su funcionamiento. Es necesario que su talento humano se sienta identificado con la empresa y sientan que pueden aplicar sus competencias en sus puestos trabajo brindado un mejor desempeño que les beneficiará a ellos y a la empresa.



## RECOMENDACIONES

- Que la propietaria de la empresa de comidas rápidas RIKY´S DELI del Cantón Milagro implementen las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación, para que mejoren su gestión del talento humano basándose en las competencias.
- Que al aplicar las estrategias la empresa inicie a contratar personal basándose en sus competencias, para que en base de estas competencias sean integrados a los puestos de trabajo.
- Solicitar que el presente trabajo investigativo sea tomado como referencia para los siguientes trabajos de investigación a realizar por estudiantes de la Universidad Estatal de Milagro, en aspectos vinculados con el sector al que pertenece.
- Que las estrategias sirvan de herramienta de optimización en cada uno de los procesos de gestión del talento humano basándose en las competencias cardinales o de la empresa y de las competencias específicas o de cada persona.
- Que la empresa inicie capacitando y evaluando a su personal para que mediante la retroalimentación optimice la formación de sus colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de PYMES ECUADOR:  
[http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo\\_ecuador.pdf](http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf)
- (s.f.). Recuperado el Sabado de Octubre de 2014, de  
<http://deconceptos.com/general/masivo>
- (s.f.). Recuperado el Lunes,20 de Octubre de 2014, de  
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/511-tipos-de-negocios/>
- (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de DeConceptos.com:  
<http://deconceptos.com/general/masivo>
- (s.f.). Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de VIATIC GROUP:  
<http://www.vaticgroup.com/soluciones/industrias/consumo-masivo/>
- (Julio de 2006). Recuperado el Sábado,18 de Octubre de 2014, de  
<http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>
- (31 de OCTUBRE de 2010). Recuperado el 8 de DICIEMBRE de 2014, de  
ECONOMIA Y NEGOCIOS: <http://economia-negocios-sociedad.blogspot.com/2010/10/influencia-gubernamental-en-el-comercio.html>
- (10 de Septiembre de 2014). Recuperado el Sábado,18 de Octubre de 2014, de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Milagro\\_\(Ecuador\)#Geograf.C3.ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Milagro_(Ecuador)#Geograf.C3.ADa)
- ACOSTA, A. (2001). *Breve historia económica del Ecuador*. Corporación Editora Nacional, 1995.
- Adalberto, C. (2001). Administración de Recursos Humanos. En C. Adalberto, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 169). colombia.
- ALEJANDRA GUZMAN, F. C. (s.f.). Recuperado el 25 de ENERO de 2015, de INFOWEB: <http://www.hr.cl/abril.htm>
- Alles, M. (2006). *direccion estrategica de recursos humanos gestion por competencias*. buenos aires: ediciones granica.
- ALTAMAR, J. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. EICION POPULAR.
- AZCOYTIA, C. (NOVIEMBRE de 2008). *ESTUDIO DE CARLOS ASCOYTIA*. Recuperado el 25 de ENERO de 2015, de  
<http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm>
- Barcia, R. R. (2014). MILAGRO ACTUAL. *MILAGRO ECUADOR NOTICIAS*.

BOHLADER GEORGE, S. S. (2002). En *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 708). MEXICO.

CARPIO, J. (2003). *EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. SAN JOSE, COATA RICA.

*CFN lanza programa de financiamiento para Pymes*. (21 de abril de 2014). Recuperado el 17 de diciembre de 2014, de el emprendedor: <http://www.elemprendedor.ec/cfn-lanza-programa-para-pymes/>

Chávez, M. E. (s.f.). Teorías Financieras fundamentales en las PyMES. *EL IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES DE LOS DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS QUE INFLUYEN EN LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA*. Recuperado el 16 de DICIEMBRE de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/Teorias%20Financieras%20fundamentales%20en%20las%20PyMES.htm>

CONEO, M. A. (27 de febrero de 2013). *HISTORIA Y EVOLUCION DEL TALENTO HUMANO*. Recuperado el 25 de ENERO de 2015, de <http://historiayevoluciontalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>

*Deconsumo.com*. (s.f.). Recuperado el Sabado de Octubre de 2014, de <http://deconceptos.com/general/masivo>

Dessler, G. (2000). *Administración de personal*. Mexico: Pearson.

*economiac*. (15 de agosto de 2011). Recuperado el 17 de diciembre de 2014, de fluctuacion economica y ciclo economico: <http://www.economiac.com/2011/08/fluctuacion-economica-y-ciclo-economico/>

*EL ESPECTADOR*. (20 de JUNIO de 2008). Recuperado el 5 de DICIEMBRE de 2014, de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-historia-los-negocios>

EL MIÉRCOLES SON 7 AÑOS DE RAFAEL CORREA EN EL PODER EN ECUADOR. (12 de ENERO de 2014). *EL UNIVERSO*.

FABATALENTOHUMANO2013. (MARZO de 2013). *TALENTO HUMANO*. Recuperado el 5 de DICIEMBRE de 2014, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

- franco, m. g. (2007). *gestion humana basada en competencia*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (s.f.). *seleccion de personal*.
- GONZALES, H. (14 de OCTUBRE de 2010). *CALIDAD Y GESTION, ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000*. Recuperado el 26 de ENERO de 2015, de <https://calidadgestion.wordpress.com/2010/10/14/iso-9000-en-el-area-de-rrhh-competencias-laborales/>
- Huarte, J. (1989). *Examen de ingenios para las ciencias*. catedra.
- JAIME, G. E. (2001). RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION E INDUCION DE PERSONAL. MEXICO: EL MANUAL MODERNO.
- Julio, C. C. (1999). *GESTION DE EMPRESA*.
- KLOTTER PHILIP, C. D. (s.f.). DIRECCION DE MARKETING. En C. D. KLOTTER PHILIP, *DIRECCION DE MARKETING* (pág. 444 A LA 447).
- LA HORA NACIONAL. (17 de SEPTIEMBRE de 2010). Recuperado el 17 de DICIEMBRE de 2014, de ECUADOR ES MAS DEPENDIENTE DEL ESTADO: [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101019197/-1/Ecuador\\_es\\_m%C3%A1s\\_dependiente\\_del\\_Estado.html#.VJQ3jsALc](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101019197/-1/Ecuador_es_m%C3%A1s_dependiente_del_Estado.html#.VJQ3jsALc)
- Lamb Charles, H. J. (2002). MARKETING, SEXTA EDICION. En H. J. Lamb Charles, *MARKETING, SEXTA EDICION* (pág. 198 AL 200 Y 296 AL 298). THOMSON EDITORES.
- LASN PYMES EN EL ECUADOR. (s.f.). Recuperado el 15 de DICIEMBRE de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>
- MARTHA, A. (2003). COMO ENTREVISTAR OR COMPETENCIAS. BUENOS AIRES: GRANICA.
- MARTINEZ, H. Q. (AGOSTO de 2003). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 26 de ENERO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>
- Mercado bursátil, opción para pymes. (27 de noviembre de 2013). *diario el telegrafo*.
- (2004). MERCADOTECNIA. En F. L. JORGE.
- MONDY, R. W. (2010). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.
- Mórtola, J. V. (29 de ENERO de 2013). El modelo económico en Ecuador . *EL TELEGRAFO*.

- Nebot, M., J. G., & Schmitz, R. (19). *La selección de personal*. Fundación Confemental.
- OCHOA, L. D. (s.f.). *RECURSOS Y ASPECTOS PARA INICIAR UNA EMPRESA*. Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa12/recursos\\_iniciar\\_empresa/r4.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/r4.htm)
- PONTON, C. (9 de OCTUBRE de 2013). *PLAN V*. Recuperado el 16 de DICIEMBRE de 2014, de <http://www.planv.com.ec/ideas/ideas/pymes-y-retos-gubernamentales>
- PORTAL DE NEGOCIOS DEL ECUADOR*. (6 de NOVIEMBRE de 2012). Recuperado el 16 de DICIEMBRE de 2014, de EKOS: <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1217>
- Promonegocios.net*. (Julio de 2006). Recuperado el 25 de noviembre de 2014
- rodriguez, g. (4 de abril de 2012). *Fundamentos para realizar una selección de personal basada en las competencias*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/fundamentos-para-realizar-una-seleccion-personal-basada-las-competencias>
- SANCHEZ, J. C. (2012). *METODOS DE INVESTIGACION*. MADRID: DIAS DE SANTOS.
- SECRETARIA TECNICA DE CAPACITACION Y FORMACION PERSONAL*. (19 de JULIO de 2013). Recuperado el 26 de ENERO de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>
- SOCIEDAD DEL CONSUMO, ORIGEN, HISTORIA Y CARACTERISTICAS*. (s.f.). Recuperado el 5 de diciembre de 2014, de [http://www.portalplanetasedna.com.ar/estilo\\_americano.htm](http://www.portalplanetasedna.com.ar/estilo_americano.htm)
- SOCORRO, F. (10 de ABRIL de 2006). *DE GERENCIA.COM*. Recuperado el 25 de ENERO de 2015, de [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion)
- STANTON WILLIAM, E. M. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*.
- Strategic Management: Formulation and Implementation*. (s.f.). Recuperado el 15 de DICIEMBRE de 2014, de <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es406>
- VILLAREAL, H. O. (2008). *PRESIDENTES DEL ECUADOR*. Pedidos al autor, 1986.

# **ANEXOS**

# Anexo 1



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RIKY'S DELI**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Analizar el uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias como alternativa para lograr la excelencia en la gestión empresarial aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro.

**COMPETENCIA:** Competencia es saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo).

**COOPERACIÓN:** Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuestas de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿Cuándo la empresa contrata a nuevos colaboradores basados en sus competencias permite contratar a personal con mejor nivel?

a.- Totalmente de acuerdo.	
b.- De acuerdo.	
c.- Medianamente de acuerdo.	
d.- Desacuerdo	
e.- Totalmente en desacuerdo	

2.- Cuando una persona es contratada y se conoce sus competencias y es asignada a una función vinculada con estas se lograría obtener rendimientos de:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano Impacto	
c.- Bajo impacto	
d.- Impacto	
e.- No impacto	

3.- Cuando los colaboradores se los recluta y selecciona en un proceso basado en competencias, esto genera:

a.- Que se retiren o renuncien de sus trabajos.	
b.- Que se mantengan en su trabajo Y que aspiren promociones.	
c.- Sienten un trato más justo	
d.- Sienten un trato discriminatorio	

4.- Ud. considera que una evaluación de desempeño al colaborador permite:

a.- Mejorar su rendimiento	
b.- Lograr un mejor nivel salarial	
c.- Conocer la opinión de mi jefe sobre mi trabajo	
d.- Que sea víctima de represalias	

5.- Ud. se siente más identificado con la organización cuando:

a.- Cuando lo capacitan en aspectos que Ud. desea conocer	
b.- Cuando se valoran sus opiniones	
c.- Cuando se asignan actividades con las que Ud. se siente identificado	
d.- Cuando Ud. realiza actividades de las que cuenta con experiencias	

6.- Para el perfeccionamiento de la calidad del servicio en la EMPRESA RIKY'S DELI considera usted preciso capacitaciones entorno a:

a.- Relaciones interpersonales	
b.- Atención al usuario externo	
c.- Comunicación, orientación y direccionamiento	
d.- Todas las anteriores	

7.- Cree usted que una estructuración de un programa de capacitación basado en competencia lograría en el servicio al cliente un:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano impacto	
c.- Poco impacto	
d.- Impacto	
e.- Nada	

8.- Usted considera que una Gestión de Talento Humano basado en Competencia ayudaría a mejorar:

a.- Productividad de la empresa	
b.- La satisfacción de cliente	
c.- La rotación de los colaboradores	
d.- El clima Organizacional	
e.- Todas las anteriores	

9.- Cree Ud. que los niveles de venta proyectados por la Empresa de Comidas Rápida RYK'IS DELI se mejorarían si se aplica una Gestión de Talento Humano basado por Competencia

a.- Totalmente de acuerdo	
b.- De acuerdo	
c.- Medianamente de acuerdo	
d.- Desacuerdo	
e.- Totalmente en desacuerdo	

10.- Para la optimización del reclutamiento de personal usted considera primordialmente:

a.- Experiencia	
b.- Cultura organizacional de la anterior empresa que laboro	
c.- Aptitudes	
d.- Actitudes	
e.- Otros	

11.- Usted considera que el comportamiento de los colaboradores inciden en la calidad del servicio en:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano impacto	
c.- Poco impacto	
d.- Impacto	
e.- No impacto	

12.- Considera usted que la existencia de diseños de puesto en RIKY'S DELI permitiría:

a.- reclutar y seleccionar correctamente al personal	
b.- mejorar el clima organizacional	
c.- desarrollo de una carrera profesional en la empresa	
d.- evaluar de manera más justa a los trabajadores	





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA RIKY'S DELI**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERACOMERCIAL**

**OBJETIVO:** Analizar el uso y aprovechamiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias como alternativa para lograr la excelencia en la gestión empresarial aplicado al negocio de comidas rápidas RIKY'S DELI del Cantón Milagro.  
**COOPERACIÓN:** Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿La identificación de las competencias que debe tener un colaborador permitiría optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir una vacante?

a.- Totalmente de acuerdo.	
b.- De acuerdo.	
c.- Medianamente de acuerdo.	
d.- Desacuerdo	
e.- Totalmente en desacuerdo	

2.- Cuándo una persona es reclutada en función de sus competencias y es asignada a un puesto vinculado con estas, se lograría obtener rendimientos de:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano Impacto	
c.- Bajo impacto	
d.- Impacto	
e.- No impacto	

3.- Cuando los colaboradores se los recluta y selecciona en un proceso basado en competencias, esto genera:

a.- Que se retiren o renuncien de sus trabajos.	
b.- Que se mantengan en su trabajo Y que aspiren promociones.	
c.- Sienten un trato más justo	
d.- Sienten un trato discriminatorio	

4.- Ud. considera que una evaluación de desempeño al colaborador permite:

a.- Mejorar su rendimiento	
b.- Lograr un mejor nivel salarial	
c.- Conocer la opinión de mi jefe sobre mi trabajo	
d.- Que sea víctima de represalias	

5.- Ud. se siente más identificado con la organización cuando:

a.- Cuando lo capacitan en aspectos que Ud. desea conocer	
b.- Cuando se valoran sus opiniones	
c.- Cuando se asignan actividades con las que Ud. se siente identificado	
d.- Cuando Ud. realiza actividades de las que cuenta con experiencias	

6.- Para el perfeccionamiento de la calidad del servicio en la EMPRESA RIKY'S DELI considera usted preciso capacitaciones entorno a:

a.- Relaciones interpersonales	
b.- Atención al usuario externo	
c.- Comunicación, orientación y direccionamiento	
d.- Todas las anteriores	

7.- Cree usted que una estructuración de un programa de capacitación asado en competencia lograría en el servicio al cliente un:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano impacto	
c.- Poco impacto	
d.- Impacto	
e.- Nada	

8.- Usted considera que una Gestión de Talento Humano basado en Competencia ayudaría a mejorar:

a.- Productividad de la empresa	
b.- La satisfacción de cliente	
c.- La rotación de los colaboradores	
d.- El clima Organizacional	
e.- Todas las anteriores	

9.- Cree Ud. que los niveles de venta proyectados por la Empresa de Comidas Rápida RYK'IS DELI se mejorarían si se aplica una Gestión de Talento Humano basado por Competencia

a.- Totalmente de acuerdo	
b.- De acuerdo	
c.- Medianamente de acuerdo	
d.- Desacuerdo	
e.- Totalmente en desacuerdo	

10.- Para la optimización del reclutamiento de personal usted considera primordialmente:

a.- Experiencia	
b.- Cultura organizacional de la anterior empresa que laboro	
c.- Aptitudes	
d.- Actitudes	
e.- Otros	

11.- Usted considera que el comportamiento de los colaboradores inciden en la calidad del servicio en:

a.- Alto impacto	
b.- Mediano impacto	
c.- Poco impacto	
d.- Impacto	
e.- No impacto	

12.- Considera usted que la existencia de diseños de puesto en RIKY'S DELI permitiría:

a.- reclutar y seleccionar correctamente al personal	
b.- mejorar el clima organizacional	
c.- desarrollo de una carrera profesional en la empresa	
d.- evaluar de manera más justa a los trabajadores	

## Anexos 2

Fotos de cada proceso.







## Anexos 3

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document metadata is shown: Document: [TESIS.FINAL.ORIGINAL.222.docx](#) (D13673782), Submitted: 2015-03-21 09:07 (-06:00), Submitted by: rocio\_santillan\_s@hotmail.com, Receiver: hserranom.unem@analysis.urkund.com, and Message: tesis karla sanchez y nancy santillan. A yellow highlight indicates that 1% of the document's text is present in the sources.

On the right, a 'List of sources' table is visible:

Rank	Path/Filename
1	<a href="http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.h...">http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.h...</a>
2	<a href="http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_ap...">http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_ap...</a>
3	<a href="http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm">http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm</a>
4	<a href="https://elvalordeltalento humano.wordpress.com/2009/07/23/gest...">https://elvalordeltalento humano.wordpress.com/2009/07/23/gest...</a>

At the bottom, a text viewer shows the document content with a 100% zoom level. The text includes: 'la participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas', 'para lograr un aprendizaje participativo. Por consiguiente,', 'la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en un mundo competitivo.', 'Es importante enfatizar que', and 'el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente'. An 'External source' tooltip is also visible, pointing to the fourth source in the list.