

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE – LATAACUNGA

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS PARA LOS SUPERMERCADOS NARCÍ'S EN
LA CIUDAD DE LATAACUNGA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

**REALIZADO POR:
CRISTHIAN MARCELO BUCHELI CÁRDENAS**

LATAACUNGA, ABRIL 2010

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por Cristhian Marcelo Bucheli Cárdenas, bajo nuestra supervisión.

Ing. Marlon Tinajero
DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Galo Vásquez
CODIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. María Navas
DIRECTORA DE CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO-ABOGADO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. MARLON TINAJERO (DIRECTOR DEL PROYECTO)
ING. GALO VÁSQUEZ (CODIRECTOR DEL PROYECTO)

El trabajo titulado "*Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los supermercados Narci's en la ciudad de Latacunga*" realizado por el señor Cristhian Marcelo Bucheli Cárdenas ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato digital. Autorizan al señor Cristhian Marcelo Bucheli Cárdenas que lo entreguen a la Ing. María Navas, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, Abril 2010

Ing. Marlon Tinajero
DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Galo Vásquez
CODIRECTOR DEL PROYECTO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cristhian Bucheli

DECLARO QUE:

La Tesis de Grado Titulada *“Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los supermercados Narci´s en la ciudad de Latacunga”* ha sido desarrollada en base a un profundo análisis e investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente el presente trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Abril 2010

Cristhian Bucheli

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristhian Bucheli

Autorizo a la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de Grado titulado "*Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los supermercados Narcís en la ciudad de Latacunga*" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Abril 2010

Cristhian Bucheli

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Escuela Politécnica del Ejército de la ciudad de Latacunga que con respeto y vocación han hecho todo lo posible por transmitir todos sus conocimientos en las aulas de clases y sobre todo por resaltar los valores que hacen de nosotros verdaderos humanistas y excelentes profesionales en el diario cotidiano de nuestra existencia con el propósito de servir a la sociedad de nuestro país por lo que hago extensivo a vosotros mi consideración gratitud y respeto.

Sin dejar de lado a mi Director Señor Ing. Marlon Tinajero y a mi Codirector Señor Ing. Galo Vásquez a los cuales respeto y estimo por su ayuda, paciencia y colaboración que me han brindado.

Mi profundo agradecimiento a todos, por la colaboración en la terminación de este proyecto el cual abrirá las puertas para superarme y luchar por alcanzar el éxito en forma honesta, humilde y responsable.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis Padres, por ser la guía espiritual que llenan mi ser de valores esenciales, para recorrer el camino de la vida; dándome alas para despegar en todos los proyectos futuros, con disciplina y creatividad dentro de mi campo profesional, por su sacrificio y cuidado con un verdadero amor como solo suelen hacerlo los padres que aman a sus hijos.

A mis hermanos aunque no estén conmigo, siempre han sido un referente de mi comportamiento y dedicación, se que ellos sentirán y compartirán esta felicidad por mis logros alcanzados y a mi hermana menor. Por el apoyo que me han dado para la culminación de este proyecto.

A todas las personas por el apoyo que me han proporcionado para la culminación de este propósito. Que con sus frases de aliento y felicitación no me hicieron desmayar en este objetivo.

ÍNDICE DE PÁGINAS

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE SUPERMERCADOS NARCI'S DE LATACUNGA

	PAG.
1. OBJETIVO GENERAL.....	1
1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.2 CONCEPTOS.....	1
1.3 IMPORTANCIA.....	2
1.4 ANÁLISIS.....	3
1.4.1 A nivel Mundial.....	3
1.4.2 A nivel del Ecuador.....	5
1.4.3 A nivel de Latacunga.....	7
1.5 ANTECEDENTES Y BASE LEGAL.....	8
1.5.1 Ubicación Geográfica.....	9
1.5.2 Estructura Organizacional.....	10
a) Misión.....	10
b) Visión.....	11
c) Objetivo General.....	11
d) Objetivos Específicos.....	11
1.5.3 Estructura Interna de los Supermercados NARCI'S de Latacunga... Organigrama.....	12 12
1.6 ANÁLISIS FODA.....	12
1.6.1 Análisis Interno.....	13
1.6.1.1 Clientes.....	13
1.6.1.2 Proveedores.....	14
1.6.1.3 Intermediarios.....	15
1.6.1.4 Competencia.....	15
1.6.1.5 Público.....	18
1.6.2 Análisis Externo.....	19

1.6.2.1 Económico.....	20
1.6.2.2 Demográfico.....	21
1.6.2.3 Político Legal.....	25
1.6.2.4 Socio Cultural.....	28
1.6.2.5 Tecnológico.....	29
1.6.2.6 Natural.....	29
1.6.2.7 Negocios.....	30
1.6.3 Matriz Foda.....	31

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	33
2.1.1 Definición de Recursos.....	35
2.1.2 Clasificación de los Recursos.....	35
2.1.2.1 Recursos Intelectuales.....	35
2.1.2.2 Recursos Emocionales.....	36
2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	37
2.2.1 Tipos de Competencias.....	38
2.2.1.1 Competencias de Gestión.....	39
2.2.2 Competencias Sociales.....	39
2.3 Definición de gestión de talento humano por competencia.....	41

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LOS SUPERMERCADOS NARCI'S DE LATACUNGA

3.1 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
3.1.1 Estructura.....	43
3.1.1.1 Niveles Jerárquicos.....	44
3.1.1.2 Funciones.....	44
3.1.2 Objetivos.....	47
3.1.3 Procesos.....	49
3.1.4 Propuesta.....	51
3.1.5 Administración de recursos humanos.....	52
3.1.5.1 Reclutamiento de personal.....	53
3.1.5.2 Proceso de selección de personal.....	55
3.1.5.3 Elementos esenciales del proceso.....	56
3.1.5.4 Capacitación de personal.....	56
3.1.5.4.1 Proceso básico de capacitación.....	57
a.) Evaluación de necesidades de capacitación.....	57
b.) Objetivos de capacitación.....	57
c.) Técnicas de capacitación.....	57
d.) Evaluación.....	58
d.1) Objetivos.....	58
d.2) Pasos para la evaluación del desempeño.....	58
d.3) Métodos de evaluación del desempeño.....	58
d.4) Administración por objetivos.....	59
d.5) Ciclo Motivacional.....	59
3.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
3.2.1 Antecedentes.....	62

3.2.1.1	Definición y estructura de un SIG.....	63
3.2.1.2	Planificación y control.....	63
3.2.1.3	Un dato importante sobre un SIG.....	64
3.2.1.4	Pasos para analizar un SIG.....	64
3.2.1.5	Estructura piramidal.....	65
3.2.2	Inventario Puesto de Trabajo del Personal.....	65
3.2.3	Descriptivo de puestos.....	69

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS

4.1	DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	83
4.1.1	DIMENSIONES DEL MODELO	84
4.2	IMPACTO DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	84
4.2.1	Fases necesarias para implantar.....	85
	a.) Identificación de Competencias.....	85
	b.) Normalización de Competencias	85
	c.) Formación basada en Competencias.....	86
	d.) Certificación de Competencias.....	86
4.3	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	87
a)	Análisis del Clima Organizacional.....	87
	• Conclusión general del análisis del clima organizacional..	105
b)	Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos.....	105
	• Conclusión general de análisis, de problemas, carencias y conflictos.	106
4.4	ANÁLISIS DE TAREAS.....	107
4.4.1	Ineficiencias Agentes Externos.....	107
4.4.2	Ineficiencias Personal.....	107

CAPÍTULO V

PROCESO DE DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS

5.1 DEFINICIÓN DE UNIDADES Y PERFILES PROFESIONALES PARA TODOS LOS

CARGOS DE LA EMPRESA.....	109
5.1.1 Panel de Expertos.....	123
• Misión de los puestos de trabajo.....	124
5.1.2 Identificar las competencias requeridas en el puesto de trabajo.....	124
5.1.3 Selección de la muestra representativa.....	124
5.1.4 Entrevista de incidentes Críticos.....	125
5.1.4.1 Análisis de Datos	127
5.1.4.2 Validación.....	132
5.1.5 Herramientas de gestión de Recursos Humanos por competencias...	132
5.1.5.1 Selección por competencias.....	132
5.1.5.2 Evaluación por competencias.....	133
5.1.5.3 Formación por competencias.....	134
5.1.5.4 Remuneración por competencias.....	135
5.1.6 Informe final.....	137
• Conclusiones.....	139
• Recomendaciones.....	140

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES..... 141

6.2 RECOMENDACIONES..... 142

BIBLIOGRAFÍA..... 143

LINKOGRAFÍA..... 143

ANEXOS..... 145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Ubicación Geográfica.....	9
Gráfico # 2 Ubicación de NARCIS.....	9
Gráfico # 3 Fachada principal.....	10
Gráfico # 4 Organigrama	12
Gráfico # 5 Proyección de población.....	25
Gráfico # 6 Principales Competencias.....	40
Gráfico # 7 Estructura Organizacional.....	43
Gráfico # 8 Propuesta.....	51
Gráfico # 9 ¿Ha sido llamado la atención, cuando comete un error?.....	88
Gráfico # 10 ¿Es obligado a realizar un trabajo que no le compete?.....	89
Gráfico # 11 ¿Existe confianza Laboral con su Jefe?.....	90
Gráfico # 12 ¿En el ámbito laboral conoce bien a su superior?.....	91
Gráfico # 13 ¿Se siente presionado en el puesto que desempeña?.....	92
Gráfico # 14 ¿Es valorada su opinión?.....	93
Gráfico # 15 ¿Es una persona responsable y ordenada en el lugar de trabajo?...	94
Gráfico # 16 ¿Trabaja para vivir o vive para trabajar?.....	95
Gráfico # 17 ¿Ha dado lo mejor de si por la Empresa?.....	96
Gráfico # 18 ¿Asume con agrado sus responsabilidades?.....	97
Gráfico # 19 ¿Ha sido promovido de puesto?.....	98
Gráfico # 20 ¿Aspira ascender a otro puesto?.....	99
Gráfico # 21 ¿Existe lealtad en la Empresa?.....	100
Gráfico # 22 ¿Es permitido tener una amistad estrecha?.....	101
Gráfico # 23 ¿Se siente a gusto trabajando para NARCIS?.....	102
Gráfico # 24 ¿El ambiente de trabajo es cómodo?.....	103
Gráfico # 25 ¿Se comprende bien con sus compañeros?.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Ventajas y desventajas.....	16
Cuadro # 2 Población por Áreas.....	22
Cuadro # 3 Población por Áreas.....	22
Cuadro # 4 Comparación Porcentual.....	23
Cuadro # 5 Proyección de la población.....	23
Cuadro # 6 Proyección de la población por edades	24
Cuadro # 7 Matriz Foda	31
Cuadro # 8 Análisis externo.....	32
Cuadro # 9 ¿Ha sido llamado la atención, cuando comete un error?.....	88
Cuadro # 10 ¿Es obligado a realizar un trabajo que no le compete?.....	89
Cuadro # 11 ¿Existe confianza Laboral con su Jefe?.....	90
Cuadro # 12 ¿En el ámbito laboral conoce bien a su superior?.....	91
Cuadro # 13 ¿Se siente presionado en el puesto que desempeña?.....	92
Cuadro # 14 ¿Es valorada su opinión?.....	93
Cuadro # 15 ¿Es una persona responsable y ordenada en el lugar de trabajo?... ..	94
Cuadro # 16 ¿Trabaja para vivir o vive para trabajar?.....	95
Cuadro # 17 ¿Ha dado lo mejor de si por la Empresa?.....	96
Cuadro # 18 ¿Asume con agrado sus responsabilidades?.....	97
Cuadro # 19 ¿Ha sido promovido de puesto?.....	98
Cuadro # 20 ¿Aspira ascender a otro puesto?.....	99
Cuadro # 21 ¿Existe lealtad en la Empresa?.....	100
Cuadro # 22 ¿Es permitido tener una amistad estrecha?.....	101
Cuadro # 23 ¿Se siente a gusto trabajando para NARCIS?.....	102
Cuadro # 24 ¿El ambiente de trabajo es cómodo?.....	103
Cuadro # 25 ¿Se comprende bien con sus compañeros?.....	104
Cuadro # 26 Perfil de competencias Cargo: Gerente.....	110
Cuadro # 27 Perfil de competencias Cargo: Administrador.....	111
Cuadro # 28 Perfil de competencias Cargo: Asistente Administrativo.....	112

Cuadro # 29 Perfil de competencias Cargo: Contador.....	113
Cuadro # 30 Perfil de competencias Cargo: Asistente Contable.....	114
Cuadro # 31 Perfil de competencias Cargo: Área Comercial.....	115
Cuadro # 32 Perfil de competencias Cargo: Bodeguero General.....	116
Cuadro # 33 Perfil de competencias Cargo: Jefe de Fríos.....	117
Cuadro # 34 Perfil de competencias Cargo: Asistente de bodega.....	118
Cuadro # 35 Perfil de competencias Cargo: Ayudante de Bodega.....	119
Cuadro # 36 Perfil de competencias Cargo: Jefe de Cajas.....	120
Cuadro # 37 Perfil de competencias Cargo: Cajeros.....	121
Cuadro # 38 Perfil de competencias Cargo: Percheros.....	122

ÍNDICE DE ANEXOS

	PAG
ANEXO # 1 Encuesta de problemas, carencias y conflictos.....	146
ANEXO # 2 Ubicación geográfica del plano de la ciudad de Latacunga.....	147
ANEXO # 3 Fachada principal del supermercado NARCI'S.....	148
ANEXO # 4 Nómina de empleados del supermercado NARCI'S.....	149

RESUMEN

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al recurso humano como un factor de gran relevancia dentro de la productividad.

Es así que se propone una herramienta estratégica que contribuya al logro de los objetivos institucionales a través del personal por esto que actualmente la gestión del talento humano por competencias como herramienta estratégica permite proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo.

Este proyecto está formado por seis capítulos, el primero está relacionado con:

Con el análisis situacional del supermercado NARCI'S, concepto, importancia, análisis a nivel mundial, estrategias de mercado asociativo, a nivel del Ecuador y a nivel de la ciudad de Latacunga, los antecedentes y base legal, así como el análisis FODA del Supermercado NARCI'S.

El capítulo II se refiere al análisis del recurso humano administrativo del supermercado NARCI'S de la ciudad de Latacunga, incluye un análisis del departamento de recursos humanos.

El siguiente capítulo se refiere al aspecto teórico en el que se respalda a la gestión del talento humano por competencias.

El capítulo IV tiene relación con la estructura del modelo de gestión del talento humano por competencias, en éste se incluye las fases para implantar este modelo.

Dentro del capítulo V se muestra el proceso de definición del modelo de competencias y el análogo de sus conclusiones y recomendaciones.

Para concluir el capítulo VI señala conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE SUPERMERCADOS NARCI'S DE LATACUNGA

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para los Supermercados NARCI'S en la ciudad de Latacunga.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Potencializar la creación, mantención y desarrollo del contingente humano, para garantizar la misión de fortalecer los objetivos individuales.
- Implementar el modelo de competencias integrando al Recurso Humano para cumplir la visión de los empleados de NARCI'S.
- Motivar y presentar un Modelo de Gestión por Competencias, el cual contendrá las dimensiones del modelo y fases, brindando así una estrategia de Gestión del Talento Humano.

1.2 CONCEPTOS

Un supermercado es una tienda en donde se vende productos variados, desde comida hasta detergentes. Estas tiendas son parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que tienen más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los Supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

Por su tamaño, los supermercados se dividen en:

- Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m² de superficie de venta.
- Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta.¹

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los que están distribuidos por secciones: ultramarinos, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc. Estas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etc.). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente describa el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Los muebles con estantes en donde se exponen los productos se denominan góndolas y su lateral, cabecera de góndola. Por su parte, los productos congelados y lácteos se exponen en arcones frigoríficos. La parte del marketing que se ocupa de las técnicas optimización de venta de productos en una superficie de autoservicio se denomina merchandising.

1.3 IMPORTANCIA

Los supermercados constituyen un actor fundamental de la distribución al detalle del sector agroalimentario de América Latina y el Caribe, ejerciendo una influencia determinante en el conjunto del sector, no sólo ni principalmente como canal comercial, sino que imponiendo exigencias y estándares de calidad que crecientemente se van extendiendo al conjunto de los mercados de alimentos. Por ello, desde la perspectiva de los pequeños productores, resulta esencial conocer e incorporar a su acervo el funcionamiento de este sistema comercial.

No obstante, como es sabido, existen diferentes barreras, ya sean tecnológicas, financieras, legales o de gestión empresarial, que dificultan a los pequeños productores y sus organizaciones satisfacer dichas exigencias y colocar sus productos en forma duradera en las estanterías de los supermercados, y en general en los sistemas de distribución más dinámicos. Dada la insuficiencia de políticas y programas públicos, entre otros factores, la incorporación de los pequeños productores a estos mercados se ve muy limitada, siendo éste uno de los principales desafíos que la agricultura campesina y los diversos actores del desarrollo rural deben enfrentar en la actualidad.

1.4 ANÁLISIS

1.4.1 A nivel Mundial

La rápida expansión de los Supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo, corresponde a la síntesis que contiene diez artículos referidos a Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y la zona del MERCOSUR. De estos se deriva que los supermercados, juntos con los procesadores a gran escala de alimentos, han transformado profundamente los mercados agroalimentarios de la región. Muchos de estos cambios suponen grandes desafíos de pequeños agricultores y empresas pequeñas de procesamiento y distribución, pero también encierran un potencial de grandes oportunidades. La política y los programas de desarrollo deben adaptarse a este cambio radical.

El objetivo central del documento es conocer la evolución reciente de la distribución de alimentos al detalle en Chile, particularmente respecto a la irrupción de súper e hipermercados como actor central de esa industria; centrandó la atención en los vínculos y los efectos favorables y desfavorables que ella genera respecto a los productores agrícolas y otros actores rurales, en algunas de las principales cadenas agroalimentarias del país.

La Calidad en Alimentos como Barrera Para-ancelaria, síntesis enfocada principalmente en el caso argentino, presenta los diversos sistemas de calidad, las normas internacionales que los rigen y cómo las distintas interpretaciones de estas normas generan diferentes posibilidades de acceder a los mercados. Trata acerca de las demandas de los consumidores, el control de los países importadores y los reglamentos internos.

- **Estrategias de mercadeo asociativo:** Este caso es tomado de programas de fomento a la comercialización asociativa asesorado, en apoyo de pequeños productores que inician actividades en este campo. Se presenta como una alternativa a los frecuentes eventos de capacitación formal y comunicación vertical auspiciados por profesores y extensionistas, y critica la falta de participación activa de los productores o de sus organizaciones, señalando que la exclusión es total en la programación de las tareas.

Organización del abastecimiento de una cadena detallista. En este caso se trata de una cadena de supermercados de Bogotá que ha tenido que enfrentar su reto más complejo: abastecerse. El autor explica que en Colombia el problema principal de los detallistas se relaciona con la compra y aprovechamiento y no con la venta, ya que es más difícil abastecerse que vender, en términos de adquirir el producto de manera regular, buena calidad, buen empaque, protección contra las pérdidas y daños, y costos estables que permitan salir a vender con un margen razonable y un precio justo para el consumidor promedio. Ante esta dificultad, la cadena de supermercados se vio obligada a establecer un gran centro de acopio en Bogotá, que ha ido evolucionando hasta convertirse en una mediana central mayorista. Esta central atiende a la cadena y cumple también la función de venta como mayorista a otros detallistas, a consumidores institucionales (hoteles, hospitales, y otros).

En la Conferencia Electrónica en la cual Participaron las Organizaciones Económicas Rurales en el Circuito Supermercadista en América Latina y el Caribe. La síntesis de esta conferencia rescata los principales aportes y las conclusiones obtenidas a partir de los tres temas tratados: **A)** Participación de organizaciones económicas rurales en el circuito supermercadista de América latina y el Caribe. **B)** Acciones a nivel de los productores y sus organizaciones para acceder competitivamente a los mercados. Y **C)** Acciones al nivel de las políticas públicas y de los propios supermercados para ampliar las oportunidades de acceso a los pequeños productores y sus organizaciones al circuito Supermercadista.

1.4.2 A nivel del Ecuador

Tener todo para comprar bajo un solo techo, más un clima acondicionado y un ambiente que transmita seguridad y confort, es la mejor carta de presentación de los malls o centros comerciales del Ecuador. Tanto que, año a año, las grandes cadenas de comercio optan por mejorar y ampliar los existentes o crear otros. Solo en Guayaquil existen más de 16 grupos que dinamizan este sector son los grupos Wright, Deller y Czarninski, que saben del negocio y tienen algunas cadenas en varias ciudades, además de algunos proyectos futuros.

El interés está latente, sobre todo cuando están conscientes de las visitas a estos paseos que aumentan día a día, tal como lo demuestra un estudio efectuado por Ipsa Group en Quito y Guayaquil. De 800 amas de casas consultadas, las de la segunda ciudad son las más

frecuentes, el 50% va a un centro comercial cada 15 días; mientras que en Quito, solo el 29%. Asimismo, queda de manifiesto que solo el 2% de todas las encuestadas no asiste. El promedio de locales está entre los 100 y 200, aunque son los de Guayaquil los que tienen una mayor diversificación².

"Son el sitio ideal para llegar en familia, disfrutar de una comida y de una buena película", precisó Lorena Weinson, jefe de mercadeo de San Marino Shopping Center, que a diario recibe un promedio de 5000 visitas y que en la actualidad cuenta con 196 tiendas. A más de ello se convierte en una fuente de trabajo, ya que cada paseo genera cerca de 1000 plazas. Tal como ocurrió con el recién estrenado Paseo Shopping Vía a Daule, del grupo Czarninski, y que se levantó en el km. 9 de la Vía a Daule. Allí, la oportunidad laboral fue para quienes habitan en el noroeste de Guayaquil.

Sin embargo, no solo el formato del centro comercial tiende a crecer. Algo parecido ocurre con las cadenas de tiendas y autoservicios: la mayoría busca diversificarse.

Una prueba de ello, lo impone Tiendas Industriales Asociadas (TIA), con sus formatos: TIA, Super TIA y Multiahorros. Este grupo empresarial se alista a celebrar su local 100 el próximo 7 de agosto del 2006, y desde hace años llega a niveles socioeconómicos medios y bajos de diferentes barrios, con áreas superiores a 200 m² y con un desarrollo de marcas propias.

Tanto que la firma de investigación Ipsa Group confirma que es una de las cadenas de mayor crecimiento por su número de locales y nivel de cobertura en el país.

Lo mismo ha hecho el grupo Wright con su Super Aki. Los últimos paseos comerciales abiertos en Guayaquil y sus alrededores son: Terminal Terrestre Outlets; Duran Outlets y el Paseo Shopping Vía a Daule.

Los autoservicios optan por convertirse en megacentros del consumo y diversificar su oferta de productos³

² http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

³ WWW.NARCI'S.COM

Una pequeña bodega en el centro histórico de Quito fue el inicio del imperio de la cadena nacional de supermercados La Favorita en 1945. Para 1957 ya se inauguraba el primer autoservicio del país.

Pero, la historia no termina ahí. En 1997, la firma visualizó su futuro hacia los hipermercados, es por eso que creó el Megamaxi ubicado en el Mall del Sol en Guayaquil, para luego abrir otros siete en esta y otras ciudades como Quito y Ambato. De hecho, el área de ventas se incrementó un 181%, cuadruplicando así el número de locales a escala nacional, según explicó Xavier Vásquez, Gerente de Marketing de la compañía.

Al momento, Supermaxi cuenta con 16 mil ítems mientras que el Megamaxi alcanza los 42 mil en todos los locales, dijo el ejecutivo.

Y es que a diferencia del primer autoservicio, el hipermercado ofrece una amplia variedad de productos como electrodomésticos, audio, video, ferreterías, además de víveres.

Con esa oferta, las transacciones de Supermaxi en sus 29 locales sumaron \$18 472 000. Megamaxi alcanzó \$7 289 000 en sus ocho locales durante el periodo 2007-2008. Pero la diversificación de los productos de los autoservicios no solo pasa por Supermaxi y Megamaxi, la cadena de ferreterías Kywi también vivió un cambio parecido cuando abrió el primer Megakywi al norte de Quito. Y en efecto, el número de ítems se incrementó pasando de 28 mil en 11 locales a 40 mil ítems en un solo local.

De todas maneras, los autoservicios apenas captan el 27% del mercado de consumo en comparación a las tiendas que tienen el 73%. (APB-DB).

1.4.3 A nivel de Latacunga

Por ser el campo de estudio, vamos a darle la importancia real en cuanto se refiere a los supermercados que se encuentran en esta ciudad; teniendo relevancia los supermercados NARCI'S, Akí, Tía, Mova, Multisa, Rosiny, etc.

La creación de estos supermercados se ven reflejadas de acuerdo al número de habitantes, gracias al empuje tesonero de los empresarios, que han resuelto invertir con el único propósito de servir a la colectividad de manera especial a la clase económica media baja; Los

supermercados de esta ciudad están a nivel de cualquier supermercado de las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, en esta última por estar cerca de Latacunga tiene un flujo de compradores con otra posición económica que les permite movilizarse a esta ciudad y no realizar sus compras en los supermercados de Latacunga; pero tan solo el 15% de ellos realiza sus actividades fuera de su tierra y el 85% de la población restante lo realiza en los supermercados antes mencionados y de ahí se desprende un tanto por ciento que realizan sus compras en los mercados y abarrotes de esta ciudad; pero se ha hecho una encuesta de que realmente el 80% de sus habitantes lo hacen en los supermercados locales y al hacerlo comparan precios, peso y calidad de los productos sin tomar en cuenta la atención al cliente, por lo que es menester hacer una encuesta a cual supermercado asiste más la gente, que no solamente va por el producto si no por un buen servicio. Tomando en cuenta estas estadísticas los accionistas de Supermercados Narcis, se proyectan a la construcción de Narcis en la ciudad de Ambato, con el propósito de captar la fuga de clientes y recuperar efectivamente en crecimiento de este supermercado, con lo cual se convertiría en el supermercado de mayor importancia en el centro del país.

1.5 ANTECEDENTES Y BASE LEGAL

He escogido este tema “**ANÁLISIS SITUACIONAL DE SUPERMERCADOS NARCI’S DE LATACUNGA**” porque debemos interesarnos por las instituciones que se encuentran en nuestra ciudad, de esta manera llegamos hacer conocer a la ciudadanía como funcionan estas instituciones, de manera especial si se trata de de los alimentos que consumen a diario y de los artículos que promocionan en este supermercado además conoceremos la situación económica, la relación que existe entre accionistas, empleados, trabajadores, proveedores y clientes de este importante Supermercado, y sentir como nuestra ciudad ha crecido en la ultima década, dejando tan solo como recuerdo el atraso comercial que, hoy se puede decir que nos estamos proyectando hacia el futuro, ya que no solamente se cuenta con supermercados si no también con un aeropuerto, lo que pone a Latacunga en un nivel estimado para inversiones extranjeras, con capitales frescos que dinamicen la productividad de nuestra provincia, exaltando a los ciudadanos que visionariamente invirtieron en su propia ciudad, para verla surgir como el ave fénix , llena de belleza y orgullo.

En cuanto a las bases legales son estrictamente confidenciales, las cuales se manejan a través de los propios accionistas con los ingenieros, arquitectos de la misma empresa o contratados para este fin, que después de presentar el proyecto con todos los requerimientos establecidos por la superintendencia de compañías, pasa para ser aprobado por el consejo municipal en pleno, una vez construido, es verificado por las instituciones pertinentes, como intendencia, cuerpo de bomberos, empresa eléctrica y por el centro de salud para su aprobación y su respectivo funcionamiento. Como es el caso del Super Mercado NARCI’S en la ciudad de Latacunga.

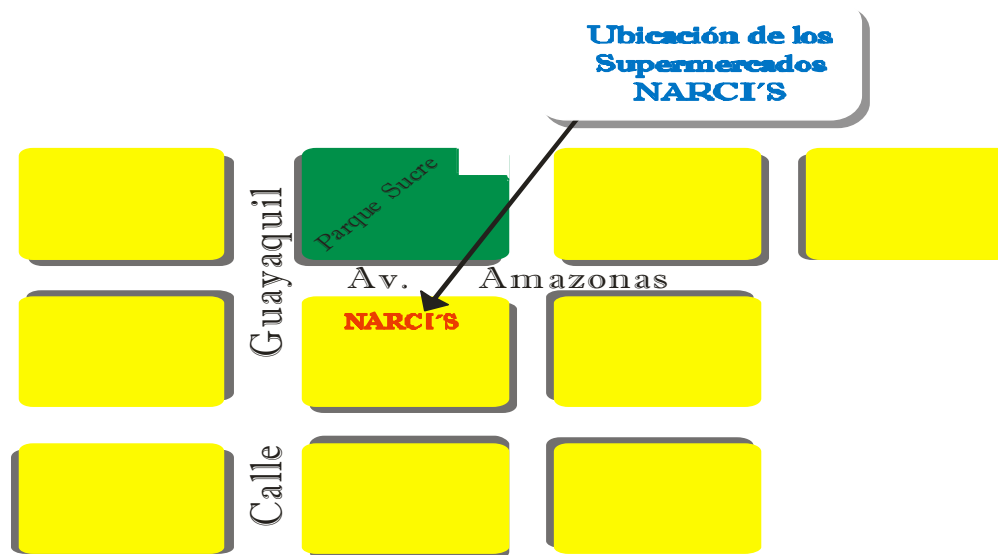
1.5.1 Ubicación Geográfica

GRÁFICO # 1



Fuente: Municipio de Latacunga
Elaborado por: Cristhian Bucheli.

GRÁFICO # 2



Elaborado por: Cristhian Bucheli
Fuente: http://www.ame.gov.ec/frontEnd/images/objetos/MapaSimtel_20070727124844.gif

GRÁFICO # 3



Elaborado por: Cristhian Bucheli

Fuente del autor

Cuenta con una construcción de 990m², se encuentra en el centro de la ciudad, en las calles Av. Amazonas 74-63 y Guayaquil, Tiene una ubicación estratégica con respecto a los demás Supermercados de la ciudad, cuenta con parqueadero privado, lo que facilita al consumidor hacer sus compras en este lugar, por existir seguridad y un ambiente agradable para comprar o simplemente disfrutar de sus instalaciones, para brindar un mejor servicio a la comunidad del centro del país se encuentran adecuando las instalaciones del nuevo local en la ciudad de Ambato.

1.5.2 Estructura Organizacional

a) Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias cotopaxenses con productos y servicios de calidad, a precios bajos ofreciendo la mejor atención al cliente.

b) Visión

Ser la mejor alternativa para el abastecimiento, de productos de consumo masivo en el centro del país y posicionarnos como los líderes del mercado, promoviendo un servicio de excelencia y calidad a nuestros clientes.

c) Objetivo General:

- Contribuir al éxito de los supermercados NARCT'S, buscando un espacio perdurable en la sociedad latacungueña y atender profesionalmente los desafíos que puede sufrir la institución dentro o fuera de la misma; aplicando la seguridad alimenticia, manteniendo verdaderas ofertas que ayuden verdaderamente a los clientes.

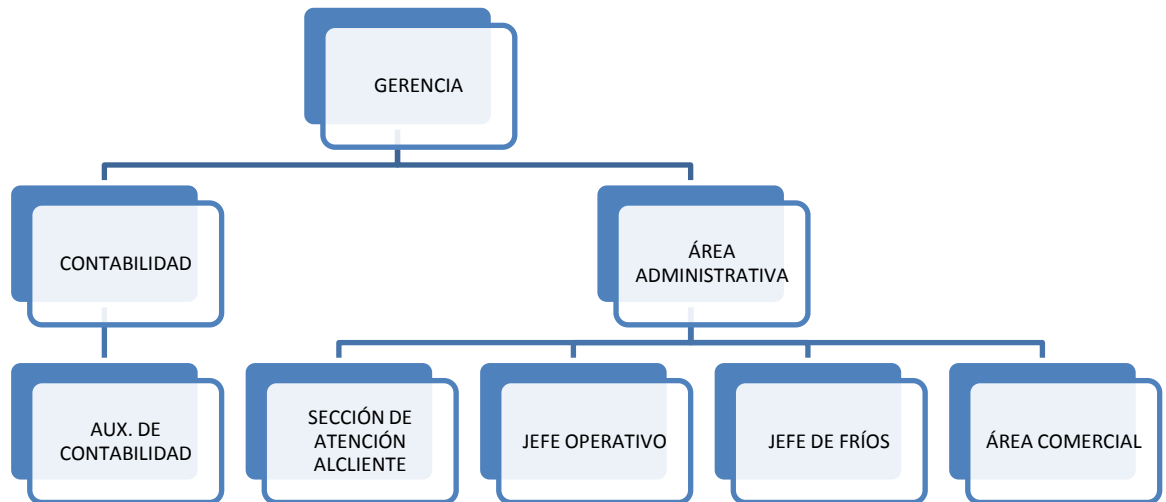
d) Objetivos Específicos

- Ser un modelo de servicio y competencia para los demás supermercados de la ciudad.
- Buscar clientes seguros que realicen las compras en estas instalaciones.
- Atender con ética profesional los desafíos y estructurar un programa para resolver problemas que pudiesen darse dentro o fuera de la Empresa, con un marketing de ofertas y de seguridad alimenticia.
- Cumplir con las obligaciones dentro del marco legal estipulado por la empresa y el estado.

1.5.3 Estructura Interna de los Supermercados NARCI'S de Latacunga

Organigrama:

GRÁFICO # 4



Elaborado por: Autor del Proyecto

1.6 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio

las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.6.1 ANÁLISIS INTERNO

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se forma de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

1.6.1.1 Clientes

➤ Seguridad.

La empresa crea seguridad personal por medio del contrato privado, y también en los bienes percibibles y no percibibles, con la verificación de embalaje y fecha de caducidad de los mismos; ofreciéndonos productos con todas las garantías sanitarias, creando un estado de satisfacción en cada cliente que se vuelve ciertamente en un cliente satisfecho.

➤ **Lealtad.**

La empresa cuenta con la lealtad del cliente satisfecho, lo cual hace que este acuda con frecuencia a este supermercado.

➤ **Rectitud en el cumplimiento de sus obligaciones.**

NARCI'S se caracteriza por la seriedad en el cumplimiento de las ofertas y promociones creando la tarjeta **CREDI NARCI'S**, con descuentos que benefician a sus clientes habituales, por ejemplo los días miércoles con un 15% de descuento en todo lo relacionado a carnes, y todos los días el 5% en los productos que ofertan en cada semana, poniendo ha consideración del cliente la recomendación de productos, derrumbe de precios, ferias de carnes, compras especiales, tarjetas prepago, bono navideño, cambio y devolución de los productos, lo que en no sucede en lo demás supermercados de la ciudad.

1.6.1.2 Proveedores

NARCI'S selecciona proveedores directos para adquirir la gran variedad de productos así también para poder mantener un stock que le permita cubrir la demanda necesaria del mercado, también ofrece productos a un bajo costo, para competir en el mercado y que brinde facilidades de pago para la adquisición de la mercadería.

➤ **Calidad y exclusividad**

NARCI'S trabaja solamente con productos de calidad, ya que es por lo que siempre se ha caracterizado, esa es la condición al escoger proveedores y distribuidores directos de las diferentes marcas del país. En cuanto a la exclusividad NARCI'S trabaja con mucha responsabilidad, siempre esta innovando productos exclusivos hechos en la provincia, para de esta manera dar a conocer su tecnología que respalda la calidad, durabilidad, y nuevas tendencias de la moda con lo cual se forma una fortaleza competitiva porque el cliente siempre está en la expectativa de nuevos productos.

➤ **Cumplimiento de condiciones de entrega.**

Los proveedores tienen una eficiencia en la entrega de todos los insumos que necesita proveer a los consumidores, y si por caso fortuito no se cumple con esta eficiencia NARCI'S tiene en stock para abastecer a sus clientes.

➤ **Condiciones de crédito.**

La empresa trabaja con tarjetas de crédito, que no afecta a la recuperación de cartera.

➤ **Descuentos.**

Lo que interesa a los consumidores es el precio final que van a cancelar y de acuerdo a ello perciben la calidad y la satisfacción de bien o servicio obtenido.

➤ **Promociones.**

Se toma en cuenta lanzamientos de nuevos productos en los cuales siempre se hallan con un descuento por introducción al mercado, por parte de los mayoristas para ser más competitivo en el mercado reduciendo el precio del bien para el consumidor final, también ofertando promociones semanales para llamar la atención al comprador o cliente.

1.6.1.3 Intermediarios

NARCIS no posee agentes intermediarios, ya que las personas se trasladan a comprar directamente en sus instalaciones.

1.6.1.4 Competencia

El mercado en donde se desenvuelve la empresa es un mercado muy competitivo la razón es que los productos de primera necesidad se puede adquirir en cualquier punto de expendio. Los productos que ofrece el Supermercado NARCIS están sujeto a una gran variedad de competencia, especialmente de cadenas y supermercados que ofrecen los mismos productos.

Por lo que se ha hecho un sondeo general sobre la competencia, ya que permite establecer estrategias que ayudan a tener ventajas sobre ellos en base a los servicios que prestan los demás establecimientos a los clientes para mejorarlos de acuerdo al tipo de cliente.

Un supermercado no puede permanecer estático. Debe competir con un sinnúmero de competidores y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente por lo cual proporciona crédito a instituciones teniendo productos de gran calidad y de una acrisolada higiene, no solamente en los productos que oferta, si no en la apariencia impecable de sus empleados, con un conocimiento de ciudadanía y de valores que identifica al empleado/a de **Narci's**.

En cuanto a los competidores del Supermercado **Narci's** se detalla a continuación.

CUADRO # 1
VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Súper despensas AKÍ.- Es una cadena de supermercados populares, oferta productos de primera necesidad, a precios muy cómodos se encuentran ubicadas al norte y al sur de la ciudad.	No cuenta con electrodomésticos, línea blanca, entrega a domicilio.
Supermercado TÍA.- La actividad principal está dedicada a la venta al detalle y consiste en vender productos al Consumidor Final a través de los establecimientos de autoservicio. Está ubicado en las calles Belisario Quevedo y Félix Valencia.	No tiene servicio técnico para los productos electrónicos, ni información detallada de los productos en los pasillos.
ROSINY Ubicación del centro de compras en la zona céntrica de la ciudad.	Los precios de los productos no satisfacen al cliente, no tienen en stock una variedad de productos, su horario de atención no está acondicionado para los compradores, carece de publicidad en los medios de comunicación locales.
MULTISA Precios al por mayor, servicio de entrega, crédito directo de productos de primera necesidad.	Su ubicación es muy alejada de la zona céntrica,
Mayssis Atención personalizada, tiene una excelente ubicación.	Precios muy elevados, no tiene variedad de productos, instalaciones defectuosas, no consta con un espacio físico suficiente.
NARCIS tiene una buena opinión de las organizaciones de medios de difusión específicamente periódicos, revistas y estaciones de radio. Ya que no puede influir en ellos pero ellos si pueden influir en las opiniones vertidas por los ya mencionados. Por ejemplo (TV Color, Radio Hechizo, La Gaceta, etc.).	

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Súper despensas AKÍ

Ventajas

Súper Despensa Akí es una cadena de supermercados populares, en los que se puede adquirir productos de primera necesidad, a precios muy cómodos. Las cuales se encuentran ubicadas al norte y al sur de la ciudad.

Desventajas

No cuenta con electrodomésticos, línea blanca, entrega a domicilio.

Tía

Ventajas

La actividad principal está dedicada a la venta al detalle y consiste en vender productos al Consumidor Final (Cliente que adquiere un producto para uso personal), a través de los establecimientos de autoservicio, dirigiendo sus esfuerzos de mercadeo con el propósito de obtener la venta. El cual se encuentra ubicado en las calles Belisario Quevedo y Félix Valencia.

Desventaja

No tiene servicio técnico para los productos electrónicos, ni con la información detallada de los productos en los pasillos.

ROSINY

Ventajas

Ubicación del centro de compras en la zona céntrica de la ciudad, es uno de los supermercados más antiguos de la ciudad, por no decir uno de los primeros, en la década de los noventa; era el de preferencia por la ciudadanía no solamente por sus productos si no también por la amistad que tenía con algunas instituciones tradicionales de esta ciudad.

Desventajas

Los precios de los productos no satisfacen al cliente, en cuanto a sus instalaciones no han sido remodeladas desde su inauguración para llamar la atención al usuario, otra de las desventajas es que no tienen en stock una variedad de productos, su horario de atención no está acondicionado para los compradores, carece de publicidad en los medios de comunicación locales.

MULTISA

Ventajas

Precios al por mayor, servicio de entrega, crédito directo de productos de primera necesidad.

Desventajas

La ubicación es muy alejada de la zona céntrica, poca publicidad, atención al cliente defectuosa, no tiene horario de atención los domingos, no existe variedad de productos.

Mayssis

Ventajas

Atención personalizada, tiene una excelente ubicación.

Desventajas

Precios muy elevados, no tiene variedad de productos, instalaciones defectuosas, con un espacio físico insuficiente.

1.5.1.5 Público

PÚBLICO DE LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN

Narci's tiene una buena opinión de las organizaciones de medios de difusión específicamente periódicos, revistas y estaciones de radio. Ya que no puede influir en ellos pero ellos si pueden

influir en las opiniones vertidas por los ya mencionados. Por ejemplo (TV Color, Radio Hechizo, La Gaceta, etc.).

PÚBLICO GUBERNAMENTAL

Debe tomar en cuenta los desarrollos gubernamentales en cuanto a créditos con instituciones.

PÚBLICO DE ACCIÓN CIUDADANA

Instituciones, no está cuestionado por organizaciones de consumidores, grupos barriales, defensoría del cliente entre otros.

PÚBLICO GENERAL

Actualmente todas las personas exigen productos de calidad y a precios convenientes; cada día se emplea mayor tecnología en los productos los cuales satisfacen necesidades colectivas e individuales, exigiendo durabilidad del producto adquirido en sus instalaciones.

PÚBLICO INTERNO

Incluye los accionistas, empleados, y al consejo directivo, del supermercado **NARCI'S**.

1.6.2 ANÁLISIS EXTERNO

Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las **amenazas** son un problema o una tendencia negativa del entorno. En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos.

1.6.2.1 ECONÓMICO

Existe un 36.2% de personas pobres y extrema pobreza en el país, los cuales sobreviven del trabajo diario y no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas alimentarias. El 63.8% lo constituyen la clase alta y media del país, formando este el mercado que puede acceder productos de primera necesidad licores, confites, cigarrillos, electrodomésticos, muebles, motos, bicicletas y colchones exclusivos en las mejores marcas.

El salario básico unificado en el Ecuador a la fecha 08 de Enero del 2009; es de \$218, en el análisis de la forma en que los hogares promedios (cuatro miembros) distribuyen sus gastos. La mayor parte del ingreso que perciben las personas en el área urbana y rural está destinado especialmente a: alimentación (43.21%), vivienda (17,74%), vestimenta (12,03%), misceláneos (27,03%).⁴ Las personas destinan sus recursos a la compra de alimentos y vivienda especialmente, dejando en séptima posición otros gastos y dentro de este rubro se encuentra lo destinado a los electrodomésticos, muebles, motos, etc. Por otra parte la alimentación es donde está el mayor rubro destinado del salario el cual se debe aprovechar ofreciendo productos de calidad a menores precios y con una atención personalizada.

Los productos ofrecidos por la empresa son productos valorados dentro de los artículos de primera necesidad y también considerados en otros gastos, además están sujetos a la inflación (8,36%) la misma que si sube afecta directamente al precio de este producto.

Es innegable que el ambiente económico nacional se ha deteriorado en los últimos meses, aumentando la incertidumbre respecto al mediano plazo, justo en varios son los hechos que se sucedieron en el pasado inmediato y que alteraron la percepción de relativa estabilidad y confianza en el modelo económico que se había logrado de la base de resultados macroeconómicos satisfactorios (en su mayoría) desde 2002.

Narci's tiene diferentes factores que influyen directamente en cuanto al desarrollo y la comercialización del proyecto, para lo cual se tomará en cuenta factores que afectan de

⁴ Revista del cambio empresarial “ **decisión**” Agosto 24 del 2008 –página 16-22-38

manera directa para su realización como es la inflación, tasas de interés, tasa de desempleo y canasta básica familiar, debido a que todo proyecto de inversión requiere de recursos de capital para llegar a la realización del proyecto.

Si se asume que el desarrollo, implica el mejoramiento en la calidad de vida de la población⁵, se está refiriendo entonces a un desarrollo integral, para lo cual determinar los factores que afectarán el poder de compra y el patrón de gastos del consumidor en el Ecuador. Uno de estos factores es los niveles de distribución de ingresos de los habitantes en el cual se estudiarán los cambios en los niveles de ingresos de las personas⁶.

1.6.2.2 DEMOGRÁFICO

La población es un factor que ayuda a la empresa **NARCI'S**, que refleja la realidad del mercado al cual está dispuesto a atender e identificar la segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Los factores demográficos son el termómetro que indica las bases más utilizadas para segmentar grupos de clientes, es la medida perfecta para identificar las necesidades, los deseos y las frecuencias de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con variables demográficas. También, las variables demográficas son más fáciles de medir que la generalidad de las variables. Incluso en los casos en que los segmentos de mercado se definen en primera instancia con el uso de otras bases, como la personalidad o la conducta, es necesario conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él con eficiencia⁷.

Dotar de información sobre la magnitud, estructura, crecimiento, distribución de la población y de sus características demográficas, que sirva de base para la elaboración de planes generales de desarrollo.

⁵ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

⁶ <http://www.contraloria.gov.ec/salarios.htm>

⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador 2008 – 2009

CUADRO # 2

POBLACIÓN POR ÁREAS Y SEXO, SEGÚN PROVINCIA DE COTOPAXI 1990

PROVINCIAS	TOTAL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL PAÍS	9.697.979	4.821.472	4.876.507
COTOPAXI	286.926	140.409	146.517

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

CUADRO # 3

POBLACIÓN POR ÁREAS Y SEXO, SEGÚN PROVINCIA DE COTOPAXI 2001

PROVINCIAS	TOTAL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL PAÍS	12.156.608	6.018.353	6.138.255
COTOPAXI	349.540	169.303	180.237

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

CUADRO # 4

COMPARACIÓN PORCENTUAL POBLACIÓN POR ÁREAS Y SEXO, SEGÚN PROVINCIA DE COTOPAXI CENSO 1990 – 2001

PROVINCIAS	TOTAL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL PAÍS	25,35%	24,82%	25,87%
COTOPAXI	21,82%	20,58%	23,01%

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

CUADRO # 5

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE COTOPAXI SEGÚN LOS CANTONES 2008 AL 2010

PROVINCIA Y CANTONES	2008	2009	2010
	TOTAL	TOTAL	TOTAL
TOTAL PAÍS	13.805.095	14.005.449	14.204.900
COTOPAXI	408.473	416.167	423.336
LATACUNGA	168.254	171.422	174.376
LA MANÁ	37.530	38.237	38.895
PANGUA	23.228	23.666	24.074
PUJILÍ	70.967	72.304	73.549
SALCEDO	59.954	61.083	62.135
SAQUISILÍ	24.324	24.783	25.210
SIGCHOS	24.216	24.672	25.097

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

Las proyecciones que facilita el INEC ayudan a identificar de ese mercado cual es la población a la cuál va ser dirigida la viabilidad del proyecto.

La tasa de crecimiento que existe en la provincia de Cotopaxi es el 2,1% anual. El proyecto está enfocado a los principales cantones de la provincia de Cotopaxi como Latacunga, Pujilí, Salcedo y Saquisilí; tomando en cuenta la población económicamente activa.

CUADRO # 6

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE COTOPAXI SEGÚN LAS EDADES 2007 AL 2010

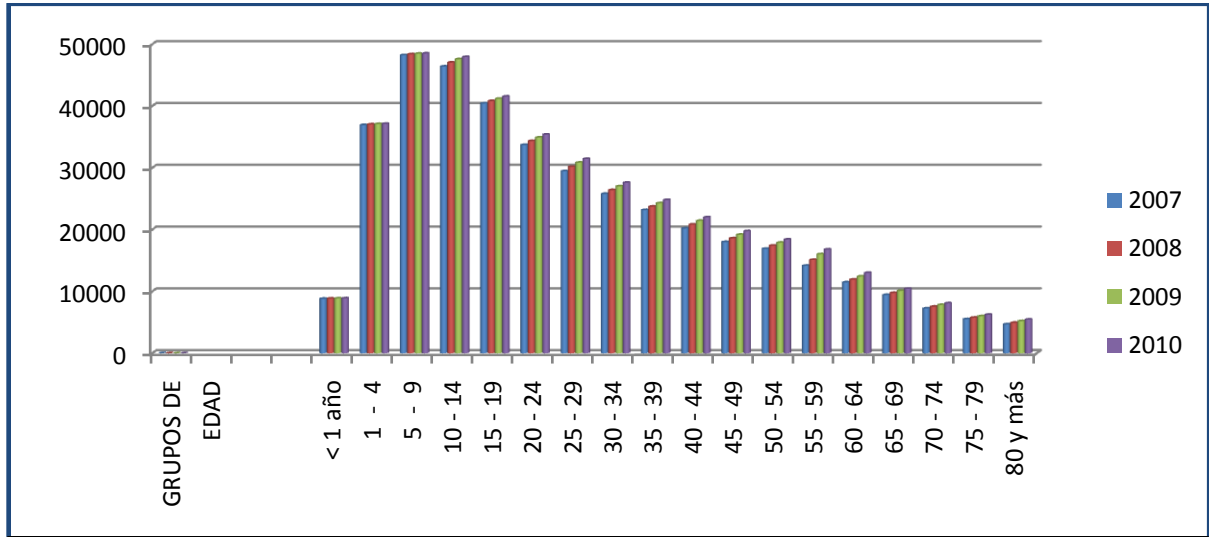
	2007	2008	2009	2010
GRUPOS DE EDAD	COTOPAXI	COTOPAXI	COTOPAXI	COTOPAXI
TOTALES	400.411	408.473	416.167	423.336
< 1 año	8.810	8.844	8.870	8.884
1 - 4	36.916	37.023	37.094	37.127
5 - 9	48.220	48.379	48.466	48.511
10 - 14	46.401	47.038	47.578	47.939
15 - 19	40.416	40.808	41.177	41.538
20 - 24	33.707	34.334	34.902	35.380
25 - 29	29.464	30.166	30.836	31.446
30 - 34	25.785	26.399	27.005	27.593
35 - 39	23.167	23.721	24.263	24.795
40 - 44	20.186	20.821	21.430	21.995
45 - 49	17.992	18.585	19.172	19.744
50 - 54	16.895	17.398	17.886	18.398
55 - 59	14.152	15.103	16.011	16.786
60 - 64	11.466	11.910	12.413	13.004
65 - 69	9.429	9.749	10.080	10.432
70 - 74	7.239	7.526	7.808	8.084
75 - 79	5.500	5.745	5.989	6.229
80 y más	4.666	4.924	5.187	5.451

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

GRÁFICO # 5

Proyecciones de la Población según las edades de la Provincia de Cotopaxi 2007 – 2010



Fuente: INEC

Elaborado por: Autor del Proyecto

Las proyecciones del INEC, identifica el mercado meta según edades lo cual nos va ayudar a equilibrar el mercado a cual nos vamos a dedicar entre las edades 15-24, 25-44, 45-64, 65 y más.

Para lo cual debe tener productos de acuerdo a la tecnología y la tendencia de la moda para los clientes en los diferentes grupos de edades.

1.6.2.3 POLÍTICO LEGAL

Para el funcionamiento de la empresa se necesita cumplir con los requisitos pedidos por los siguientes organismos de control:

- **Regulación y leyes del gobierno**

El gobierno afecta a los negocios por medio de la política económica, fiscal y social. Las cuales pueden ser beneficios o desventajas para las actividades productivas del país.

- **Acontecimientos políticos**

Se considera lo suscitado en la historia de nuestro país, desgraciadamente pasamos por desgobiernos a través de la vida constitucional en los últimos años. Las empresas se ven avocadas a enfrentar condiciones extremadamente variables por la incertidumbre que causa estos acontecimientos y depender de cualquier suceso político para que el mercado se altere y se venga abajo cualquier planificación.

- **Servicios de Renta Interna (SRI)**

Mediante el pago mensual del IVA 12%, el cual se paga por las ventas realizadas. El impuesto retención en la fuente (IRF), se lo cancela de forma anual de las retenciones efectuadas en compras.

La existencia de este tipo de impuesto influye de manera directa a la empresa ya que para desarrollar las actividades con normalidad la empresa debe por último tener la obtención del Registro único de contribuyente (RUC), al final de cada mes se realizará la declaración del impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta del mes anterior como resultado de todas las actividades generales en el normal desarrollo del negocio.

- **Registró Único de Contribuyentes**

El RUC permite al contribuyente realizar legalmente sus actividades económicas y con ello contribuir al desarrollo económico del país, en base a ellas, conocer y cumplir sus obligaciones tributarias por lo cual la empresa ya cuenta con dos números de RUC en tarifa 0% sin IVA y tarifa 12%.

- **Municipio**

Permiso de patente para que otras empresas no puedan ocupar el mismo nombre de la institución y el capital en giro es decir el impuesto cobrado por el capital que está produciendo.

Por otra parte el municipio realiza controles inesperados para verificar el correcto funcionamiento de la empresa.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y aptitud. Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social.

INSCRIPCIÓN PATRONAL

Los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de empleadores domésticos, artesanos autónomos.

El número patronal le sirve al empleador para afiliarse a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

REQUISITOS

Presentar el formulario que entrega el IESS para la obtención del número patronal, adjuntando los documentos respectivos para cada tipo de empresa esto se puede hacer a través del Internet.

Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas:

- Copia simple de la escritura de constitución.
- Copias de los nombramientos de Presidente y Gerente debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Copia del último pago de agua, luz o teléfono.
- Copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.

Empresas Unipersonales

- Copia del RUC
- Copia de la cédula de identidad del patrono
- Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.
- Copia de los contratos de trabajos debidamente legalizados en el ministerio de trabajo.

PAGOS AL IESS

APORTES

El empleador debe remitir al IESS los aportes y descuentos que el instituto ordene dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado los aportes personales y los de sus trabajadores.

FONDOS DE RESERVA

El patrono está obligado a depositar los fondos de reserva de los empleados privados hasta el 30 de septiembre de cada año, por el período comprendido desde el 1 de julio del año anterior hasta el 30 de junio del año a pagarse. Pero con la Constitución vigente el empleado esta en la capacidad de retirar los fondos de reserva si lo creyere conveniente, o dejarlos en el I.E.S.S para que el los administre; hasta cuando en empleado decida retirarlo cada año.

1.6.2.4 SOCIO CULTURAL

La cultura del Ecuador es consumista por excelencia, no tiene la costumbre del ahorro que hoy en día es una política de estado, pero no se puede prohibir a los ciudadanos que compren con su dinero en cualquier establecimiento a nivel nacional o internacional, por esta razón los Supermercados NARCI'S, fue creada para que los ciudadanos hagan sus compras en su establecimiento; ofertando productos alimenticios de alta calidad y certificada salubridad.

Pero también tiene la opción de acudir a diferentes Centros de Compras de cadenas grande como Megamaxi, Supermaxi, Tía, Aki, etc. Comparando precios y calidad, por lo que acuden a los supermercados que les brinden estas garantías que son muy convenientes.

1.6.2.5 TECNOLÓGICO

Actualmente la tecnología juega un papel muy importante ya que gracias a este recurso las empresas se vuelven más productivas en el país. Y de esta manera ofrecen productos alimenticios de buena calidad a precios accesibles para los consumidores los cuales van a estar a la vanguardia de la tecnología agraria para su satisfacción y nutrición. Por eso es la necesidad de que la empresa esté bien informada del contenido proteínico de cada uno de sus productos y la cantidad de sustancias químicas que pueden tener alguno de ellos como es el caso de transgénicos, adquiriendo productos que les permite satisfacer las necesidades ofreciendo productos con seguridad en salubridad, calidad y frescura de los mismos, lo que le lleva a esta empresa a preocuparse en la tecnología y en la seguridad de sus clientes, salvaguardando la salud de los mismos.

Esta tecnología le permitirá organizar, clasificar y determinar la existencia de mercancías, videocámaras para mayor seguridad para la visualización de personal y consumidores finales, contar con perchas, frigoríficos, enfriadores, que ayuden a la visualización de manera adecuada del producto para su fácil adquisición.

La empresa hará la adquisición de un SOTWARE CONTABLE, que permitirá una mejora en las actividades diarias en cuanto a la facturación del personal de caja.

El no estar en la vanguardia con la tecnología actual hace procesos y funciones más lentas y repetitivas, con lo cual no logra ser competitiva en un mercado cambiante y exigente, en donde solo la innovación lograra la eficiencia y eficacia de una organización.

1.6.2.6 NATURAL

Existen dos puntos a tratar dentro del ambiente natural, el primero es la forma de tratar los desechos de la empresa y la segunda tiene que ver con los efectos de la contaminación en las personas.

En cuanto a los desechos se considera para este análisis el cartón, plástico, vidrio, que son resultado del proceso de comercialización de los productos, los mismos son desechados en

funda de plástico ya que no exige un tratamiento especial. Por otra parte en la provincia no existe un proyecto de reciclaje, la basura sólida es recogida y depositada en los tiraderos de basura sin preocuparse por el reciclaje o el medio ambiente.

En la actualidad este aspecto tiene un papel muy importante en las instancias de la toma de decisiones, propiciando si la generación de actividades y proyectos que propenden por la remisión de los efectos de deterioro del entorno.

La problemática ambiental ligada al desarrollo de las actividades de **Narci's** puede darse a través de la no recolección y la no clasificación de los desperdicios por parte del Municipio de la ciudad de Latacunga.

1.6.2.7 NEGOCIOS

Ecuador posee costumbres similares al resto de países latinoamericanos. Por lo regular las reuniones son realizadas en oficinas o restaurantes de acuerdo a las distintas preferencias, pueden realizarse en inglés o español aunque se prefiere en español para lo cual están disponibles interpretes.

Los horarios de atención al público son determinados por los accionistas, pero siempre se empieza desde las 8hoo a.m a 20hoo p.m de lunes a domingo, ya que posee empleados rotativos en dos turnos, tanto cajeros como personal de atención al cliente y exclusivamente los empleados de limpieza.

1.6.3 MATRIZ FODA

CUADRO # 7 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	Debilidades
Venden productos con todas las garantías sanitarias, creando un estado de satisfacción en cada cliente que se vuelve ciertamente en un cliente satisfecho.	No cuenta con un control estricto en el sistema de inventario de mercaderías.
Cuenta con importadores directos, con políticas de crédito favorables para la empresa y cuenta con poder de negociación.	La empresa no posee equipo tecnológico de punta para el cobro personalizado de los productos.
Descuentos que benefician a sus clientes habituales, por ejemplo los días miércoles con el 15% de descuento en todo lo relacionado a carnes, y todos los días el 5% en los productos que ofertan en cada semana.	No existe una planificación a mediano y largo plazo.
Los proveedores tienen una eficiencia en la entrega de todos los insumos.	No importa directamente de la china productos con tecnología avanzada.
Trabaja solamente con productos de calidad, ya que es por lo que siempre se ha caracterizado.	No posee productos de línea blanca.
Tiene productos suntuarios considerados de lujo, entre ellos: joyas, perfumes, manufacturas de metal, vajillas, licores, cigarrillos, etc.	Estos productos no son masivamente comprados por los clientes, por su recargo en el IVA.

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 8

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades	Amenazas
Se ha obtenido favorecer al consumidor manteniendo la evolución de precios la cual se ha dado de forma positiva, por tener influencia directa con la inflación la misma que ha obtenido variaciones mínimas.	Al contar con una nueva Constitución hecha para gobernar por un partido político que concentra todos los poderes del Estado en el ejecutivo hecha a la medida del gobernante de turno, el presupuesto general del estado siempre presenta un déficit y este problema repercute en la sociedad y el aparato productivo del país.
Los parámetros macroeconómicos más importantes han logrado estabilizar al mantener la dolarización.	El sector político del Ecuador se encuentra en una calma relativa por medio de los mal llamados acuerdos con la ya no existente oposición que ha mantenido y seguirá manteniendo la crisis, relacionados a los últimos acontecimientos que se han dado, principalmente en las políticas establecidas por el gobierno.
En esta última década el incremento de la población a nivel nacional ha generado más necesidades, lo que significa mayor consumismo; de las distintas clases sociales.	La competencia ha crecido en todos los sectores productivos del país debido a la presencia de supermercados multinacionales.
Con la globalización se ha mejorado el nivel de tecnología para los ciudadanos.	Debemos tomar muy en cuenta la reducción de precios de las grandes cadenas, ya que la competencia esta al acecho de los pequeños supermercados, como los que existen en la ciudad de Latacunga.
Aprovechar que no existe un Mega Supermercado en la ciudad de Latacunga.	La nueva reforma tributaria es muy perjudicial para el sector de las importaciones, ya que significa un incremento de los precios en los productos, justificando esta alza como productos suntuarios.

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

En este espacio se debe generar un ambiente de intercambio de experiencias y mejoras para llevar a cabo la estrategia de gestión del talento humano basado en competencias laborales, como una contribución a la productividad y competitividad del país.

La gestión del talento humano por competencias laborales, al promover y evaluar el uso de las normas de competencia e incorporarlas a los manuales de procesos y funciones, fortalece las acciones de los objetivos estratégicos empresariales.

ALGUNAS PUNTUALIZACIONES EN EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

La definición de competencia evoluciona de un concepto sencillamente normalizado

EL TRABAJO POR COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN

El ciclo: identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación.

Las fases del trabajo por competencias: Identificación, Normalización, Formación, Evaluación-Certificación.

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH) POR COMPETENCIAS

La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.

Usualmente el "modelo" de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas.

Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa

Los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.

¿QUÉ HAY EN CUANTO A CONVERGENCIAS?

En el concepto de competencia laboral

La utilidad del enfoque para comprender las nuevas características del trabajo
El conocimiento de competencia como promotor de la productividad y competitividad.
La noción de competencia como elemento aglutinante de las reformas educativas y organizacionales.

La necesidad de desarrollar competencias desde la educación para el trabajo y a lo largo de la vida.

Un ciclo de identificación, formación, evaluación, desarrollo; que puede apoyar la innovación organizacional.

¿QUE ESTA POR RESOLVER? DESAFIOS Y DIVERGENCIAS

Competencia como tareas y atributos desafiando a la competencia como movilización de recursos.

Estándares de competencia divergentes con los diccionarios de competencias

Quien define la competencia la gente de la organización o la dirección de la organización?

Un sistema estandarizado envolvente (top-down) o un sistema de acciones "a la medida" (down-top).

2.3.1 Definición de Recursos

Es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

2.3.2.1 RECURSOS INTELECTUALES

Hacen referencia a las potencialidades intelectuales que le permiten a la persona llevar a cabo el proceso mental necesario para resolver los problemas que se le presentan, desde los más sencillos hasta los más complejos. Estos recursos en la medida en que son estimulados, se desarrollan y se convierten en competencias, entendidas como: "La capacidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de poca información, incompleta o incertidumbre". Esta capacidad requiere sensibilidad respecto al medio ambiente, habilidad para identificar y evaluar la información, así como para incorporar nuevos contenidos, interpretar datos e innovar en las soluciones ya propuestas. Aspectos tales como memoria, atención, percepción, capacidad de análisis, síntesis, comprensión, lógica, razonamiento, son elementos que se asocian a éste tipo de recurso. De su adecuada combinación surgen soluciones prácticas que responden al cómo resolver un asunto o alternativas que responden al por qué se dan e identificar las causas. Los estudios acerca de la inteligencia precisan tres factores que componen la inteligencia mental:

Comprensión verbal: que refleja la riqueza de vocabulario de una persona y su aptitud (potencial) para comprender y expresar verbalmente sus pensamientos e ideas. El contenido de los pensamientos variará de acuerdo con el tema tratado. Allí se hacen presentes factores tales como el análisis (descomposición del todo en partes), síntesis (integración de las partes en un todo). Organización perceptiva: se refiere a la aptitud para percibir relaciones espaciales secuenciales y la habilidad con que la persona es capaz de organizar los elementos relacionados en un todo complejo. En éste punto se observa la capacidad para identificar causa (pensamiento causal o conceptual) o para establecer respuestas (pensamiento práctico).

Memoria: resistencia a la distracción asociada a la memoria inmediata así como a la aptitud para concentrarse y recordar material aprendido previamente, necesario para afrontar nuevas situaciones. Estos aspectos, para el entorno laboral, pueden ser medidos a través de pruebas específicas de inteligencia y desarrollados a través de entrenamiento en análisis y solución de problemas, participación en proyectos especiales, desarrollo de temas globales novedosos que afecten a la organización y mediante un estilo de dirección que promueva la evaluación e interpretación de la información homogénea o heterogénea dependiendo del entorno en el que se encuentre la persona.

2.3.2.2 **RECURSOS EMOCIONALES**

Hacen referencia al capital dinámico y energético que poseen las personas, así como a los talentos que impulsan a actuar y a llevar a la práctica las ideas que cada persona plantea a nivel teórico para convertirlas en acciones específicas. En tanto la inteligencia responde al pensar, los recursos emocionales corresponden al actuar.

Como en el caso de los recursos intelectuales, su uso frecuente y la exhibición en términos de conductas observables, se convierten en competencias, entendidas como la capacidad para: trabajar en situaciones de alta tensión emocional, para tomar decisiones desprovistas de información, manejar adecuadamente crisis personales u organizacionales y capacidad para asumir altos niveles de responsabilidad⁸. Las tensiones a las que las personas están sometidas constantemente, son pruebas permanentes de la existencia y uso de los recursos energéticos. La habilidad para tomar decisiones difíciles, donde no existen soluciones integradoras, la clara orientación hacia la consecución de resultados que pongan a prueba las habilidades propias, son otros aspectos particularmente relevantes dentro de los recursos emocionales. El concepto de inteligencia emocional cobra importancia porque hace referencia a la necesidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo.

En los últimos tiempos el concepto de inteligencia emocional cobra importancia, porque hace referencia a la necesidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo, a fin de

⁸ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion-funciones_del_administrador/27093-3

actuar acorde con las circunstancias. Numerosos estudios muestran como es importante la inteligencia emocional para llevar a la práctica los pensamientos e ideas y cómo es necesario conocer sus componentes para manejarlos de manera productiva. Los recursos emocionales hacen parte también al igual que los recursos intelectuales, de la dotación recibida y pueden ser moldeados y desarrollados a través del estímulo y las vivencias personales.

Como componentes de la inteligencia emocional se encuentran: los sentimientos, el control emocional, la motivación de logro, la responsabilidad, el compromiso, el empuje y dinamismo que exhibe la persona al emprender una tarea o al resolver un problema. Un manejo productivo y adecuado de éstos recursos energéticos se convierten en competencias tales como el manejo de la presión o el estrés derivado del contacto con otros, del incremento en el volumen de trabajo o del vencimiento de plazos, la toma de decisiones bajo condiciones de poca información, y el explorar y evaluar el proceso que antecede a la decisión y al resultado. Los recursos emocionales son susceptibles de medir en tanto existen instrumentos tales como cuestionarios de motivación, empatía, manejo del estrés, inventarios de valores, manejo del conflicto, test proyectivos que miden la estabilidad emocional y orientación a resultados. Y a su vez los recursos pueden ser desarrollados mediante procesos grupales de autoconocimiento, sensibilización personal o procesos de apoyo, seguimiento individual o tutorías que amplían el espectro del conocimiento que tiene la persona de sí misma y le dan el soporte y herramientas para resolver los problemas emocionales que se derivan de sus vivencias.

2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

El significado de la palabra competencia (del latín *competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.⁹ En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad por obtener la misma cosa, lo mismo sucede con la situación de las empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, a la persona o grupo rival y a la competición deportiva.

⁹ http://www.mag.go.cr/estructuraorganica/rec_humanos.html

Por otra parte, el término competencia está vinculado con la **responsabilidad**, al nombrar a la **pericia, aptitud e idoneidad** para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. De esta forma, la competencia es la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

2.2.1 Tipos de Competencias.

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite:

- Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial,
- Evaluar el potencial de las competencias existentes,
- Enriquecer las competencias del personal actual.

La estructura de los mercados varía entre sectores. A continuación un repaso teórico de los diversos grados de competencia que se pueden encontrar.

Las estructuras de los mercados varían constantemente, un mercado que en algún momento es muy competitivo puede convertirse en uno sin competencia o con competencia media. Hoy pueden existir muchas empresas en un sector y mañana muy pocas.

1.) Básicas

Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

2.) Genéricas.

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y

ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad y higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras, Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

3.) Específicas.

Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, que evalúan el desempeño del candidato, Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

2.2.1.1 COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Las Competencias de gestión de recursos humanos tienen como finalidad ayudar a los usuarios a identificar las competencias, sus tipos y aprender como definir las o enunciarlas. Es un instrumento para desarrollar la evaluación del desempeño en las organizaciones, teniendo como base las competencias laborales que se necesitan para los cargos u ocupaciones, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización, la meta.

2.2.2 COMPETENCIAS SOCIALES

Las Competencias sociales son aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos de la vida diaria. Son comportamientos o tipos de pensamientos que llevan a resolver una situación de una manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está.

Entendidas de esta manera, las competencias sociales, pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos del individuo. El término habilidad o competencia nos indica que no se trata de un rasgo de personalidad, de algo más o menos innato, sino más bien de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos.

Las Competencias Sociales son innumerables y es probable que su naturaleza y definición difiera en distintos medios y culturas. Sin embargo un análisis más detallado, sugiere que existe un grupo esencial de ellas que han sido el centro de las iniciativas para la promoción de la salud, son las siguientes:

GRÁFICO # 6

PRINCIPALES COMPETENCIAS SOCIALES
SOCIALES Comunicación Asertividad
COGNITIVAS Toma de decisiones/ Solución de Problemas Autoestima/Conocimiento de sí mismo
AFECTIVAS (CONTROL DE EMOCIONES) Conocimiento y Control personal de las emociones

Fuente propia
Elaborado por: Cristhian Bucheli

A continuación se definen las principales Competencias Sociales:

- 1. Capacidad para tomar decisiones:** Ayuda a afrontar de forma crítica, autónoma y responsable las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, permitiendo explorar las alternativas disponibles y las diferentes consecuencias de nuestras acciones.
- 2. Asertividad:** Permite reconocer las tácticas persuasivas, defender los derechos, a decir “no” y a afrontar habilidosamente situaciones de presión.

3. Capacidad de comunicarse en forma efectiva: Tiene que ver con la capacidad de expresarse, y en forma apropiada a las situaciones que se presentan.

4. Autoestima: Tiene que ver con el conocimiento de nuestra autoimagen, su formación y su relevancia para la conducta y para llegar a alcanzar las metas deseadas.

5. Habilidad para manejar las propias emociones: Ayuda a reconocer las emociones personales, a ser conscientes de cómo las emociones influyen en nuestro comportamiento y a manejarlas de forma apropiada. Las emociones intensas, como la ira o la tristeza, pueden tener efectos negativos en nuestra salud si no se responde a ella en forma adecuada.

2.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.

El enfoque de Gestión Humano por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Hay muchos enfoques conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento de Plan Estratégico trazado. La pregunta básica es ¿Qué debe hacer nuestra gente para lograr los objetivos estratégicos? Es una pregunta a responder desde la organización como un todo, desde cada área funcional, desde cada nivel de liderazgo y desde cada rol que exista internamente, dependiendo del nivel de formulación al que se vaya a realizar el proyecto.

Desde la perspectiva metodológica se debe garantizar que el Modelo surja y esté alineado con el Plan Estratégico, los valores y principios éticos de la empresa; que en su diseño participen personas que conozcan en profundidad la empresa -paneles de expertos-; que se estudien casos exitosos –colaboradores que logran o han logrado los resultados de la manera más efectiva-; que el número y calidad de las competencias cumplan con los requisitos de suficiencia,

coherencia, alineación, complementariedad y posibilidad de observación ; que hayan sido definidos operacionalmente niveles o grados de desarrollo, para diseñar a partir de ellos los Perfiles de Competencias de cada rol.

Con la base de una definición metodológicamente válida del Modelo, se transforman los procesos de gestión del talento humano: los de valoración por una parte (valoración de brechas, selección y valoración del desempeño para el desarrollo) y los planes carrera y de sucesión por otra (Educación, Capacitación, Entrenamiento, y Compensación).

Cuando creamos de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER. Significa un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades que comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de SER y de HACER en el día a día de la organización.

CAPÍTULO III

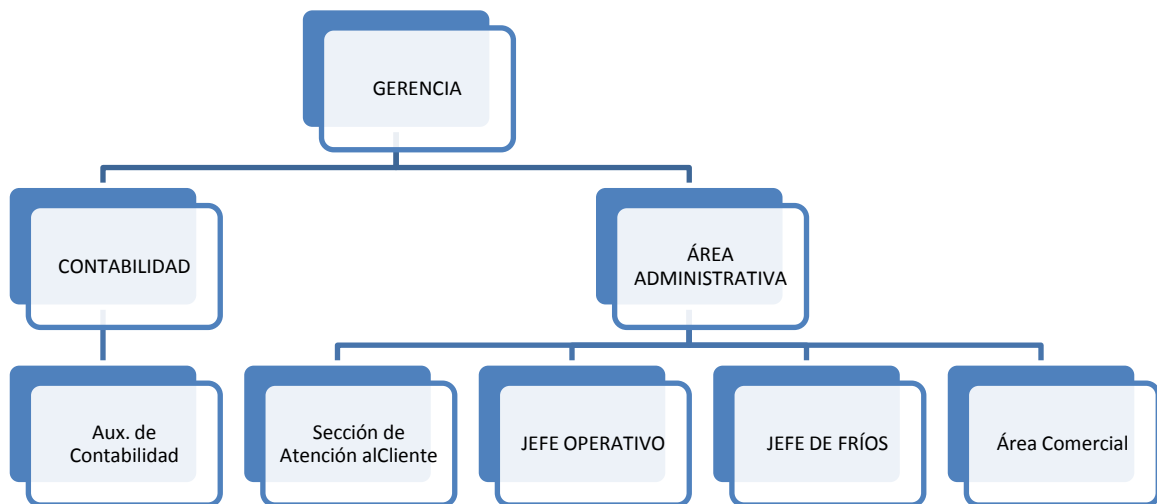
ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LOS SUPERMERCADOS NARCI'S DE LATACUNGA

3.1 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

3.1.1 Estructura

La estructura orgánica es el eje sobre el cual gira toda la organización, convirtiéndose en el punto de equilibrio para el buen funcionamiento de cualquier empresa que empieza abriéndose paso en el difícil mundo empresarial, dándole la importancia a los Recursos Humanos.

GRÁFICO # 7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Cristhian Buheli

3.1.1.1 NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos dentro de una organización son tan importantes ya que si posee superior nivel jerárquico, tiene mayor autoridad y por ende mayor responsabilidad, lo que concluye depositando la responsabilidad en forma simultánea; como por ejemplo el Gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. La Gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen Gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

El Gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces Gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común.

3.1.1.2 FUNCIONES

GERENCIA

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación; Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una

organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos.

Control: Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.¹⁰

CONTADOR

En una empresa las funciones básicas de un contador, dependen del tipo de trabajo que tengan, porque si es contratado para hacer la contabilidad, tendrá que preocuparse de los balances y las declaraciones de impuestos, pero si lo contratan como asesor financiero manejará el dinero, los negocios, o realizará flujos de cajas.

Entre otras funciones tenemos:

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

ADMINISTRADOR

Las funciones del área administrativa son:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos

¹⁰ http://es.geocities.com/jorge_igualada/gerencia.htm

necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.¹¹

ATENCIÓN AL CLIENTE

Sus principales funciones serán:

- Atender a los clientes de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio.
- Estudiar la situación del cliente, confirmando la posibilidad de obtención del crédito solicitado.
- Asegurar la venta de productos y servicios de la empresa.
- Desarrollar una escucha activa y dar una argumentación adecuada para fidelizar a los clientes.

JEFE OPERATIVO

Las funciones están orientadas a administrar, planificar y programar, controlar y cumplir las metas, análisis del proceso productivo y operativo, velando por el cumplimiento de los volúmenes de producción, calidad del producto, costos de fabricación, plazo de entrega, entre otros.

ÁREA COMERCIAL

Establecer las previsiones de venta y fijar los objetivos de los equipos de venta. Supervisar la aplicación de la política comercial en el área de responsabilidad. Realizar el seguimiento de la cifra de negocio, y supervisar los objetivos.

¹¹ <http://www.cafmadrid.es/funcionadm.htm>

JEFE DE FRÍOS

Coordinar y controlar la correcta recepción de insumos, elaborar inventarios quincenales y mensuales. Manejar equipos de refrigeración y congelación.

3.1.2 OBJETIVOS

GERENTE

Desarrollar e implementar planes y procesos estratégicos, posicionamiento de producto o solución, apoyando al área de ventas en cumplir los objetivos de venta y supervisar el plan de ejecución de los mismos.

CONTADOR

Llevar el control y registro de la cobranza diaria y de los pagos realizados por los lineamientos y procedimientos establecidos, ejecutar, controlar y reportar los ingresos y egresos de inmediato.

ADMINISTRADOR

- A. Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- B. Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.
- C. Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- D. Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- E. Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
- F. Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

ATENCIÓN AL CLIENTE

El objetivo general de la Atención al Cliente es cubrir las necesidades de formación en el área de la relación empresa cliente, para poder desarrollar con eficiencia y profesionalidad esta actividad.

Lograr este objetivo general implica adquirir los siguientes objetivos específicos:

- Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna.
- Adquirir los conocimientos básicos sobre marketing, relaciones públicas y publicidad.
- Dominar las técnicas de comunicación interpersonal y empresarial.
- Aprender los aspectos más relevantes de las negociaciones.
- Gestionar correctamente y con la máxima eficacia la técnica telefónica.
- Atender de forma profesional a los clientes y sus circunstancias propias.
- Desarrollar e implementar un plan de atención al cliente.

JEFE OPERATIVO

Con el objetivo de perfeccionar la operación, en términos de tiempo, asignación de recursos, mejoras en calidad, optimizar la operación, mejoras en calidad.

ÁREA COMERCIAL

Objetivos: Excelente manejo de personal enfocado a metas y resultados óptimos.

Determinar, para casos sencillos y para empresas concretas, su mercado, el mercado potencial, la cuota de mercado, la demanda total y la demanda de la empresa.

Estudiar los componentes y las variables del mix de marketing.

Calcular el precio de venta de un producto o servicio (considerando su coste, el precio fijado por la competencia y la sensibilidad de los consumidores a las variaciones de los precios).

Estudiar las políticas de marketing de diferentes empresas en función de los mercados a los que dirigen sus productos.

Analizar, en casos imaginarios, las posibilidades de la publicidad en la promoción de un producto o un servicio en los diferentes medios publicitarios y su efecto sobre las ventas.

Señalar las características principales de los diferentes canales de distribución a disposición de la empresa y proponer el más conveniente en función de las características de los productos de la empresa.

Manifestar iniciativa personal, capacidad de organización y eficiencia en los trabajos y tareas realizados individualmente y colectivamente, aportando ideas, tomando decisiones y valorando el trabajo bien hecho.

Habituar a hacer consultas bibliográficas, documentales o personales para aclarar dudas o solucionar problemas y transmitir respuestas de manera clara, utilizando un vocabulario técnico adecuado.

JEFE DE FRÍOS

Hacer cumplir las instrucciones que en relación al almacenamiento de los productos y materiales disponibles y preocuparse del correcto despacho a los clientes. Administra el almacenamiento.

3.1.3 PROCESOS

PROCESO ADMINISTRATIVO

a.) **PLANIFICACIÓN**: Es un conjunto de directrices donde se establecen los estándares a seguir. En el proceso de planeación se forman metas, se analiza la situación de la empresa, y se elabora un diagnóstico. Se detectan ayudas y barreras y por último se desarrolla un curso de acción.

b.) **ORGANIZACIÓN**: Es el arreglo sistemático de las personas para que estas desempeñen una función. Organizar implica asignar tareas, establecer los departamentos, delegar autoridad y coordinar el trabajo.

Pasos para organizar:

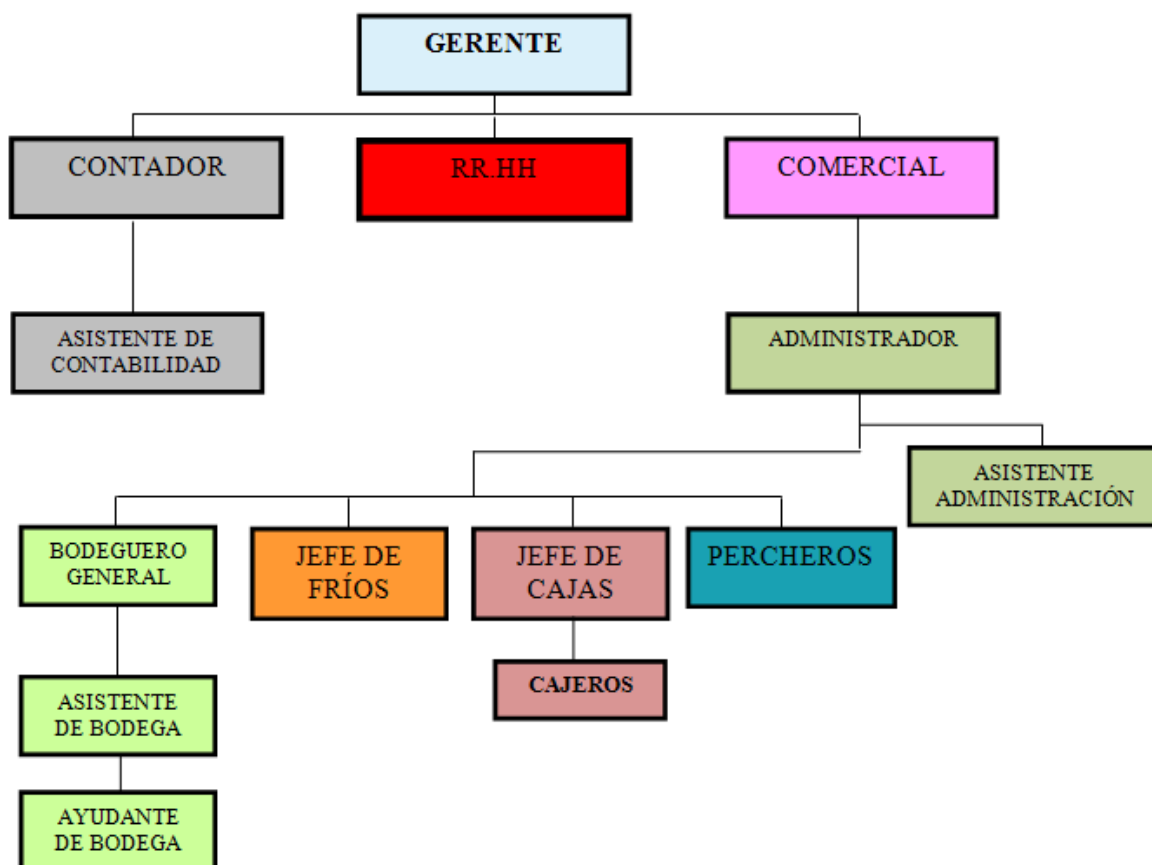
b1) **DIVISIÓN DEL TRABAJO**: Dividir todo el trabajo en actividades que empleados puedan desempeñar lógicamente y cómodamente.

- b2) **DEPARTAMENTALIZACION:** Corresponde a agrupar empleados y tareas en la organización.
- b3) **JERARQUÍA:** Especificar quién depende de quién, establece los niveles jerárquicos.
- b4) **DELEGACIÓN:** Asignar los subordinados responsabilidad para ejecutar actividades.
- b5) **COORDINACIÓN:** Integrar las actividades de las distintas partes de la organización para lograr los objetivos.
- c.) **DIRECCIÓN:** Lograr que los subordinados realicen el trabajo a través de la motivación.
- d.) **CONTROL:** Se fijan los estándares de niveles de producción de calidad, los esquemas de desempeño y se corrigen los errores y faltas.

El tramo de control es la cantidad de subordinados que tiene un gerente a su cargo.

3.1.4 PROPUESTA:

GRÁFICO # 8



Elaborado por: Autor del Proyecto
Fuente propia.

Desde el punto de vista administrativo: jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Entonces los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

NARCI'S en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la empresa saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo

referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.

No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente.

En mi propuesta he tomado la decisión de estructurar a la organización con su fuerte los Recursos Humanos, que son la parte medular de cualquier organización que se proyecta hacia los retos del cambio, como las grandes cadenas de supermercados a nivel mundial que verdaderamente se preocupan por las Relaciones Humanas, esta última labor reviste especial importancia debido a la necesidad de establecer nexos de coordinación entre las dos grandes modalidades de formación que existen en una empresa, para que cumpla con los objetivos de captación de entradas.

3.1.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere a la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

Sistema de recursos humanos:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y entrenamiento
- Administración de sueldos y salarios
- Planes de beneficios
- Higiene y seguridad

Autoridad del gerente de RRHH:

La autoridad tiene el derecho a tomar decisiones, dar órdenes y ser obedecido.

Tipos de autoridad:

- **De línea:** El Gerente está autorizado a dirigir el trabajo de los subordinados y responsable de cumplir con las metas de la organización.

- **De staff:** El Gerente apoya y asesora a los gerentes de línea en la consecución de las metas de la empresa.

Funciones del Gerente de RRHH:

- **Función de línea:** El Gerente de personal desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.
- **Función implícita:** Es la autoridad ejercida debido a que los demás Gerentes reconocen sus sugerencias por su cercanía con la alta Gerencia.
- **Control funcional:** Es el control ejercido por un gerente de personal como coordinador de las actividades de su área.
- **Función de staff:** Es la función de un Gerente de personal en cuanto al apoyo y asesoría que este debe ofrecer a la Gerencia de línea.

Autoridad de línea en la administración de RRHH:

- Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado
- Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción)
- Capacitar a los empleados para los puestos
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa
- Controlar los costos de mano de obra
- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona
- Mantener la moral de la empresa
- Proteger las condiciones de salud de los empleados.

3.1.5.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a encontrar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

El proceso de reclutamiento comienza cuando la empresa coloca el aviso de vacante y termina cuando el interesado deposita su curriculum en las oficinas de RRHH.

Fuentes de reclutamiento:

- **Interno:** Se compone de empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, que pueden desempeñar las funciones que se quiere ocupar.

Ventajas:

- Es más económico
- Rápido
- Presenta mayor índice de validez
- Es fuente de motivación
- Crea competencia legal entre los empleados

Desventajas:

- Exige alto potencial de desarrollo de los empleados para poder ascender.
- Puede frustrar al empleado si no existen oportunidades de ascenso.
- Puede producir el " principio de peter " promoviendo al empleado a la posición donde muestre su máximo nivel de incompetencia

- **Externa:** Se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización.

Ventajas:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la empresa.
- Renueva y enriquece los RRHH de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal ejecutadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso.
- Desmotiva al personal, por no tener oportunidad a la vacante.

Técnicas de reclutamiento externo:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Internet.

3.1.5.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Seleccionar al personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar cargos, manteniendo la eficiencia y eficacia.

Objetivos:

- Escoger personal idóneo atendiendo al perfil del candidato.
- RRHH dispuestos al logro de las metas de la organización.

Pasos para la Selección:

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias.
- Examen médico.
- Entrevista con supervisor.
- Descripción del caso.
- Decisión de contratar

En el proceso de selección, debe darse una retroalimentación una vez evaluado el nuevo empleado, la cual puede ser:

Retroalimentación Positiva:

- Juicios favorables
- Promociones
- Buen desempeño
- Disposición

Retroalimentación negativa:

- Renuncia prematura
- Despido
- Mal desempeño

3.1.5.3 ELEMENTOS ESENCIALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN**Base del proceso de selección:**

Análisis de puesto: Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre puestos de la empresa.

Determina los deberes y la naturaleza de los puestos.

Proporciona datos sobre los requerimientos de puesto.

Descripciones de puesto.

Especificaciones de puesto.

Proporciona la descripción de tareas, especificaciones humanas, niveles de desempeño requerido.

Planes de RRHH: Permite conocer las vacantes futuras con cierta previsión y conducir el proceso en forma lógica y ordenada.

Registro de elegibles: Determina los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales elegir.

3.1.5.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación del personal es un proceso sistemático a largo plazo que se realiza para que los empleados escalen en la jerarquía de la organización.

3.1.5.4.1 PROCESO BÁSICO DE CAPACITACIÓN:

a) EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para empleados nuevos:

- Se realiza un análisis de las tareas.
- Se determinan las tareas del puesto.
- Se subdividen las tareas en subtareas para empleados actuales.
- Se realiza un análisis de desempeño.
- Se identifican las deficiencias.
- Se corrigen las deficiencias con capacitación o entrenamiento.

b) OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

- Desempeñar puestos de mayor jerarquía en la organización
- Desempeñar mejor el puesto

Estos objetivos deben ser medibles y observables

c) TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

- **Capacitación en el puesto.** El empleado aprende desempeñando el puesto

- Método de instrucción
- Método de rotación de puesto

- **Aprendizaje programado.** Enseña habilidades programadas

- Preguntas y hechos
- Respuestas
- Retroalimentación

- **Capacitación vestibular por simulacros.** Se da cuando es peligroso o muy costoso capacitar en el puesto.

- **Capacitación intensiva:**

- Cursos
- Talleres
- Seminarios

d) EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño es la sistemática apreciación del desempeño de potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

d.1) Objetivos:

- Adecuación del individuo en el cargo
- Capacitación y entrenamiento ~ promociones
- Incentivo salarial
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Estimación al desarrollo potencial de los empleados
- Estímulo a mayor productividad
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, despido, etc.

d.2) Pasos para la evaluación del desempeño:

- **Definir el puesto:** Significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- **La evaluación del desempeño:** Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño.
- **Retroalimentación:** Se organizan sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo o decisión que se requiera, (proceso crítico).

d.3) Métodos de evaluación del desempeño:

- **Método del incidente crítico:** Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o malos, de la conducta del empleado relacionado con el trabajo y se revisa con él en momentos predeterminados.
- **Método administración por objetivos:** Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado.

d.4) Administración por objetivos:

La APO se enfoca en los resultados y hace énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar la eficacia, con lo que el trabajo pasó de ser un fin para ser un medio de obtener resultados. Se descentraliza la toma de decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave (escoger cómo lograr los resultados).

Con la APO se eliminan los órganos de staff para fortalecer la autoridad de los jefes operativos.

Características:

- Objetivos conjuntos entre el subordinado y un supervisor
- Resultado final comparado con el esperado
- Objetivos a largo plazo
- Objetivos para cada departamento o posición:

Estándares de desempeño en base a los objetivos anuales

- Identificación de los objetivos departamentales

Áreas de responsabilidad de los gerentes

Identificar objetivos comunes

- Elaboración de planes con énfasis en el control

Áreas para mejorar la operación y verificación de la contribución de miembros.

Cohesión de esfuerzos en dirección a los objetivos

- Contínua evaluación y revisión de los planes.

d.5) Ciclo motivacional

- Motivación, provocada por un estímulo que proviene del ambiente
- Impulso y Esfuerzo, internamente en los procesos mentales de la persona
- Necesidad
- Satisfecha, No satisfecha
- Se rompe el estado de equilibrio Fuerza dinámica y persistente que
- Del organismo y produce un estado origina el comportamiento
- De tensión e insatisfacción

El ciclo continuo APO

- Fijación de los objetivos globales de la empresa
- Elaboración del planeamiento estratégico (¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo?)
- Fijación de los objetivos departamentales para el año
- Evaluación de los resultados alcanzados en comparación con los objetivos departamentales.
- Revisión a los planes o alteración en los objetivos departamentales
- Elaboración de un plan táctico del departamento
- Desdoblamiento del plan táctico en los planes operacionales.

Administración de Salarios

Es un conjunto de normas y procedimientos tendentes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justas en la organización.

Estructuras justas y equitativas

- ✓ Equilibrio interno: Salarios de los puestos de la organización

Informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y clasificación de cargos, sobre su programa previo de análisis y descripción de puesto.

- ✓ Equilibrio externo: Salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas.

Se alcanza por medio de informaciones obtenidas mediante la investigación de política salarial externa.

Valuación de puestos

Valor relativo: Se determina por el nivel jerárquico que ocupa el puesto, tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

Valor absoluto: Se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

3.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe abastecer a todo los organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. En lo fundamental, el sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización.¹²

La planeación de un sistema de información de Recurso Humano.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

Base de datos de recursos humanos.

Reclutamiento y selección de personal.

Entrenamiento y desarrollo de personal.

Evaluación del desempeño.

Administración de salario.

Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

Estadísticas de personal.

Higiene y seguridad.

Jefaturas respectivas, etc.

El sistema de información de RH debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos -colectivamente llamados sistemas de información- orientados a solucionar problemas empresariales.

Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones (por ejemplo: Sistemas de apoyo a la decisión, Sistemas expertos y Sistemas de información para ejecutivos).

3.2.1 Antecedentes

En sus orígenes, las empresas utilizaban los ordenadores para la práctica empresarial de informatizar las nóminas y hacer el seguimiento de las cuentas por pagar y por cobrar. Como las aplicaciones que históricamente se venían desarrollando siempre eran para gestionar la información sobre ventas, inventarios, y otros datos que ayuden en la gestión de la empresa, el término "SIG" (o "MIS") surgió para describir este tipo de aplicaciones. Hoy, el término se utiliza ampliamente en una serie de contextos e incluye: sistemas de apoyo de decisiones, los recursos y aplicaciones de gestión de personal, gestión de proyectos, y aplicaciones de recuperación de bases de datos.

3.2.1.1 Definición y estructura de un SIG

Un sistema integrado usuario–máquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El sistema utiliza equipos de computación y software especializado, procedimientos, manuales, modelos para el análisis, la planificación, el control y la toma de decisiones, además de bases de datos.

3.2.1.2 Planificación y Control

Todas las funciones gerenciales; Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Los Sistemas de Información Gerencial son necesarios para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

- **Calidad:** Para los Gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- **Oportunidad:** Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- **Cantidad:** Es probable que los Gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- **Relevancia:** La información que le es proporcionada a un Gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

3.2.1.3 Un dato importante sobre SIG

Los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones.

Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, por que representan poder.

Factores que determinan su desempeño .

Si se habla de una institución que no tiene los recursos humanos con experiencia en sistemas de información Gerencial que desea organizar o mejorar su SIG, es, la manera cómo funciona y qué se requiere para mejorarlo.

3.2.1.4 Pasos para analizar un SIG

1. Identificar a todos aquellos agentes que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)
2. Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
3. Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
4. Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.

5. Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.
6. Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.
7. Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
8. Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
9. Optimizar un sistema de información Gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

3.2.1.5 Una estructura piramidal

1. La parte inferior de la pirámide esta comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones preguntas sobre su estado.
2. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
3. El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planificación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.
4. El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planificación estratégica y la definición de políticas de los niveles más altos de la administración.

3.2.2 INVENTARIO PUESTO DE TRABAJO DEL PERSONAL

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Nombre: **Pérez Aguilar Narciza**

Puesto: **Gerente**

Edad: **36**

Número de Empleado: **Uno**

Experiencia: **Cuatro Años**

Nombre: **Sánchez Recalde Holger**

Puesto: **Administrador**

Edad: **29**

Número de Empleado: **Dos**

Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Vélez Pérez Ruth**

Puesto: **Asistente Administrativo**

Edad: **32**

Número de Empleado: **Tres**

Experiencia: **Cuatro años**

Nombre: **Herrera Cárdenas Mónica**

Puesto: **Contadora**

Edad: **28**

Número de Empleado: **Cuatro**

Experiencia: **Seis Años**

Nombre: **Calles Ortiz Verónica**

Puesto: **Asistente Contable**

Edad: **31**

Número de Empleado: **Cinco**

Experiencia: **Tres años**

Nombre: **Jiménez Guamán Doris**

Puesto: **Comercial.**

Edad: **29**

Número de Empleado: **Seis**

Experiencia: **Cuatro Años**

Nombre: **Velasco Panchi Mariela**

Puesto: **Bodeguero General**

Edad: **37**

Número de Empleado: **Siete**

Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Calvopiña Moreno Wilson**
Puesto: **Bodeguero Área Frías**
Edad: **38**

Número de Empleado: **Ocho**
Experiencia: **Seis Años**

Nombre: **Zapata Herrera René**
Puesto: **Asistente De Bodega**
Edad: **29**

Número de Empleado: **Nueve**
Experiencia: **Dos Años**

Nombre: **Orbea Loma Carmen**
Puesto: **Ayudante De Bodega**
Edad: **32**

Número de Empleado: **Diez**
Experiencia: **Un Año**

Nombre: **Parco Flores Cristian**
Puesto: **Ayudante De Bodega**
Edad: **29**

Número de Empleado: **Once**
Experiencia: **Un Año Ocho meses**

Nombre: **Garzón Castellano Nelly**
Puesto: **Ayudante De Bodega**
Edad: **31**

Número de Empleado: **Doce**
Experiencia: **Dos Años**

Nombre: **Moreno Castellano Gladys**
Puesto: **Ayudante De Bodega**
Edad: **34**

Número de Empleado: **Trece**
Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Abarca Chapalbay Alex**
Puesto: **Jefe De Cajas**
Edad: **37**

Número de Empleado: **Catorce**
Experiencia: **Cuatro Años**

Nombre: **Molina Zapata Iván Patricio**
Puesto: **Cajero**
Edad: **25**

Número de Empleado: **Quince**
Experiencia: **Dos Años**

Nombre: **Moran Ronquillo Rubén**
Puesto: **Cajero**
Edad: **22**

Número de Empleado: **Dieciséis**
Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Maisincho Vivero Sofía**
Puesto: **Cajera**
Edad:

Número de Empleado: **Diecisiete**
Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Fauta Ramos Paola**
Puesto: **Cajera**
Edad: **21**

Número de Empleado: **Dieciocho**
Experiencia: **Cuatro Años**

Nombre: **Guerra Baidal Danny**
Puesto: **Cajero.**
Edad: **20**

Número de Empleado: **Diecinueve**
Experiencia: **Dos Años**

Nombre: **Jácome Rubio Mónica**
Puesto: **Cajera**
Edad: **21**

Número de Empleado: **Veinte**
Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Barzallo Toscano Mayra**
Puesto: **Cajera**
Edad: **22**

Número de Empleado: **Veintiuno**
Experiencia: **Tres Años**

Nombre: **Salazar Rubio Pablo**

Puesto: **Cajero**

Edad: **24**

Número de Empleado: **Veintidós**

Experiencia: **Dos Años**

Nombre: **Shunta Rubio Eugenia**

Puesto: **Cajera**

Edad: **26**

Número de Empleado: **Veintitrés**

Experiencia: **Cinco Años**

Nombre: **Caisaguano Luis Geovanny**

Puesto: **Perchero**

Edad: **20**

Número de Empleado: **Veinticuatro**

Experiencia: **Un Año**

Nombre: **Vega Vega Manuel Ramiro**

Puesto: **Perchero**

Edad: **25**

Número de Empleado: **Veinticinco**

Experiencia: **Dos Años**

3.2.3 DESCRIPTIVO DEL PUESTO

El Departamento de Recursos Humanos, posee un documento de vital importancia para los empleados como es el Descriptivo de Puesto, que contribuya a desempeñar con éxito las funciones encomendadas.

Podemos decir que este documento es una fuente de información básica dentro del manejo del talento humano, ya que es un proceso que nos permite enumerar las tareas o atribuciones que tiene un cargo es decir que hace el ocupante, en otras palabras es lo intrínseco de los puestos de trabajo.

En el reglamento interno del Supermercado NARCI'S constan algunas funciones de los siguientes cargos:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL GERENTE DEL SUPERMERCADO NARCIS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Gerente

Reporta a: Dueños y Accionistas

Supervisa: Contador, Recursos Humanos y al Área Comercial.

Resumen del puesto: Participa en todas las funciones de la organización para que se cumplan sus objetivos planteados.

Funciones: Planeamiento, dirección, control y organización.

Nexo de comunicación entre los dueños o accionistas.

Establecer el fiel cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que dirijan el buen desempeño del Supermercado.

Condiciones de trabajo: Relacionarse con cada una de las dependencias que tiene la empresa.

Buscar el fortalecimiento económico que satisfaga los intereses de los accionistas o dueños.

Dejar en alto el nombre de la empresa, como un buen referente económico.

Estar entre las empresas que respeta a sus empleados, llevándolo a una credibilidad por el desempeño de cada uno de los que hacen NARCIS.

Nivel de desempeño: El nivel de desempeño es óptimo por cumplirse a corto plazo los objetivos y metas planteadas por la organización.

REQUISITOS:

TÍTULOS: Ing. Comercial o Ing. en Comercio Exterior o Ing. en Recursos Humanos.

EXPERIENCIA: Tres años en actividades similares de dirección.

HABILIDADES O DESTREZAS: Liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, manejo del software.

Capaz de emprender tareas difíciles.

Excelente manejo de conflictos.

EDAD: Desde 27 años de edad a 45 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL ADMINISTRADOR DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Administrador

Reporta a: Área Comercial

Supervisa: Al asistente de administración, bodeguero general, jefe de fríos, jefe de cajas y percheros.

Resumen del puesto: Dirige, coordina, controla a toda el área financiera del Supermercado, dando cumplimiento a las funciones establecidas en cada sección de la organización.

Funciones: Participa de las reuniones con los dueños o accionistas.

Brinda asesoría en materia financiera a los propietarios del Supermercado.

Presenta informes de las actividades realizadas.

Liderar todas las acciones que se desarrollan a nivel social o administrativo dentro o fuera del establecimiento.

Condiciones de trabajo: Para que la empresa tenga alta rentabilidad el Administrador debe estar constantemente vigilando a los cajeros, percheros o estar cerca de ellos para poder ayudar en lo que estime conveniente y tener la disponibilidad para realizar otros trabajos que ayuden al bienestar de la empresa.

Nivel de desempeño: El nivel de desempeño tiene que ser óptimo, ya que de ello depende el crecimiento de la empresa.

REQUISITOS:

TÍTULO: Ing. Comercial o Ing. en Comercio Exterior.

EXPERIENCIA: Por lo menos un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Innovar técnicas para solucionar problemas que satisfagan las expectativas de los propietarios de NARCI'S.

Digitar de una forma correcta los documentos, conocer las bases de datos.

Tener buenas relaciones interpersonales e iniciativa.

EDAD: Entre 24 a 30 años

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Asistente Administrativo

Reporta a: Administrador

Resumen del puesto: Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo

Funciones: Vela por el desarrollo integral profesional del empleado que participe con un buen desempeño en el puesto de trabajo.

Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollarse.

Organizar programas de relación social entre funcionarios empleados y trabajadores del Supermercado.

Condiciones de trabajo: Deben estar muy cerca del Administrador para que pueda planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia.

Nivel de desempeño: Es óptimo por que es un factor fundamental para el administrador, aportar con nuevas ideas para el buen desenvolvimiento de todo el aparato administrativo.

REQUISITOS:

TÍTULO: Tecnólogo en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Tener iniciativa.

Rapidez del manejo de los registros contables.

Agilidad para la elaboración de informes financieros.

EDAD: De 24 a 30 años

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL CONTADOR DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Contador

Reporta a: Gerente

Supervisa: Al Asistente de Contabilidad.

Resumen del puesto: Es el responsable de la contabilidad y presupuesto de la empresa.

Funciones: Elabora Balances de egresos e ingresos de la empresa.

Brinda asesoría en materia financiera a los propietarios del Supermercado.

Presenta los informes de las actividades realizadas.

Control previo y concurrente de los gastos y beneficios.

Condiciones de trabajo: Debe estar ubicado cerca de la oficina del gerente para agilizar los controles de los balances que se presentan en la empresa

Nivel de desempeño: En cuanto al nivel de desempeño tiene que ser óptimo debido a las condiciones en las que se desenvuelve y ser capaz de elevar la autoestima de todos los empleados de la empresa.

REQUISITOS:

TÍTULO: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Agilidad para sacar cuentas, gran sentido de observación, capacidad para detectar los posibles problemas que pudiesen darse a futuro en la empresa.

Gran manejo de números, conocimientos de software, creatividad e imaginación para sacar adelante a la empresa.

EDAD:

Desde los 23 años de edad a 35 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL ASISTENTE CONTABLE DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Asistente Contable

Reporta a: Contador

Resumen del puesto: Ayuda con la elaboración del presupuesto y la contabilidad de la organización.

Funciones: Controla los ingresos y egresos financieros de la empresa.

Confirma las funciones de cada uno de los empleados a su cargo.

Presenta informes de las actividades realizadas.

Archiva documentos contables.

Condiciones de trabajo: Disponibilidad para ayudar al contador.

Reemplazarlo por cualquier problema que este tuviese.

Nivel de desempeño: Optimizar sus responsabilidades, para ser ejemplo a seguir por parte de sus compañeros y mantener la satisfacción de los dueños o accionistas de NARCI'S.

REQUISITOS:

TÍTULO: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

EXPERIENCIA: Hasta un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Gran manejo de números, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia para las dificultades que se presentan.

EDAD: De 24 a 30 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL ÁREA COMERCIAL DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Área Comercial

Reporta a: Gerente

Supervisa. Al Administrador.

Resumen del puesto: Es la persona que se encarga de las transacciones que se realizan en la empresa, de él depende el éxito o fracaso de una venta o de un cliente habitual o esporádico.

Funciones: Establecer las previsiones de venta.

Supervisar la aplicación de la política comercial.

Sugerir las promociones en algunos productos con el propósito de aumentar sus ventas.

Condiciones de trabajo: Debe estar acorde con el gerente para la realización de las distintas promociones.

Dispuesto ha realizar investigaciones de mercado, para analizar las preferencias de sus clientes.

Nivel de desempeño: Es óptimo, porque debe estar en constantes investigaciones para sacar el máximo provecho en las diferentes promociones que se realizan en la empresa.

REQUISITOS:

TÍTULO: Ingeniero en Comercio Exterior o en carreras afines.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Facilidad de comunicación

Poder de convencimiento

Narrativa espontanea.

Trabajar en equipo.

Memoria retentiva.

EDAD: De 24 a 30 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL BODEGUERO GENERAL DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Bodeguero General

Reporta a: Al Administrador

Supervisa: Al Asistente de Bodega

Resumen del puesto: Tomar registro de bienes materiales que ingresan a bodegas del Supermercado.

Funciones: Entregar los productos en excelentes condiciones.

Almacenar físicamente con los medios disponibles en los espacios dispuestos.

Recopilar los registros de los materiales en medios escritos o magnéticos que dispone la empresa.

Verificar salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores.

Reportar informes mensuales a su superior jerárquico, respecto del estado de las existencias.

Condiciones de trabajo: Estar siempre en bodega, para despachar los productos existentes en dicha dependencia.

Tener un buen estado físico.

Nivel de desempeño: Es un factor importante dentro de la empresa por lo que tiene que ser óptima, ya que él es el que está al tanto de todos los productos que se encuentran en bodega para satisfacer las necesidades de los clientes.

REQUISITOS:

TÍTULO: Licenciado en Administración.

EXPERIENCIA: Mínima de un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Facilidad para embalar los productos, excelente memoria, sentido de liderazgo.

EDAD: De 24 a 30 años.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE FRÍOS DEL SUPERMERCADO
NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

Nombre del puesto: Jefe de Fríos

Reporta a: Administrador.

Resumen del puesto: Coordinar y controlar la recepción de insumos.

Funciones: Manejar equipos de refrigeración y congelación

Tener los conocimientos básicos de mecánica en refrigeración para poder mantener funcionando los equipos.

Conocimiento técnico de la cadena de Fríos de los diferentes productos que necesitan refrigeración.

Condiciones de trabajo: Supervisar los congeladores en los que se exhiben los productos que necesitan refrigeración, además observar los productos que se encuentran en bodega para verificar su frescura y calidad.

Nivel de desempeño: Debe ser óptimo por los rigurosos controles de calidad en vista de que la mayoría de los productos necesitan refrigeración para mantener su frescura.

REQUISITOS:

TÍTULO: Ingeniero en Alimentos, conocimiento en refrigeración y artefactos afines.

EXPERIENCIA: Mínima de un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Facilidad para empacar los productos, excelente retentiva, fortaleza física, buen sentido del olfato.

EDAD: De 24 a 30 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL ASISTENTE DE BODEGA DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Asistente de Bodega

Reporta a: Bodeguero General

Supervisa: Ayudante de Bodega

Resumen del puesto: Coordinar y controlar la recepción de insumos que entran a bodega.

Funciones: Ayudar a efectuar las salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores.

Reportar informes mensuales a su superior jerárquico.

Buen manejo de los alimentos existentes en bodega.

Condiciones de trabajo: Estar atento a cualquier eventualidad que le suceda al bodeguero general.

Nivel de desempeño: Tiene que ser bueno, ya que de su desempeño depende el abastecimiento de los productos, para mantener en movimiento a los percheros.

REQUISITOS:

TÍTULO: Tecnólogo en Alimentos.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Lógica matemática.

Tener una excelente retención de memoria.

Rapidez para embalar y almacenar los diferentes productos adquiridos por la empresa.

EDAD: De 22 de 27 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL AYUDANTE DE BODEGA DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Ayudante de Bodega

Reporta a: Asistente de Bodega.

Resumen del puesto: Toma registro de bienes materiales que ingresen y egresan a bodega.
Reporta informes de cualquier anomalía que se presente.

Funciones: Ayuda a la contabilización de los productos que entran a bodega.

Verifica las salidas de los productos de bodega.

Condiciones de trabajo: Disponibilidad de tiempo para verificar, clasificar, embalar y almacenar los productos que se encuentran en bodega.

Nivel de desempeño: Debe estar dentro de los parámetros que exige la empresa, esto es optimizar su desempeño para que la empresa sea más competitiva.

REQUISITOS:

TÍTULO: Bachiller.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Aptitud para afrontar los problemas que se presentan con los distintos proveedores.

Calculo mental.

EDAD: De 19 a 28 años.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE CAJAS DEL SUPERMERCADO
NARCIS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

Nombre del puesto: Jefe de Cajas

Reporta a: Administrador

Supervisa: A Cajeros

Resumen del puesto: Registra y supervisa las entradas y salidas de dinero de cajas.

Funciones: Tener un buen control de dinero.

Hace las respectivas devoluciones cuando cometen algún error los cajeros.

Reparte los montos de dinero a los cajeros.

Se encarga de terminar sesión cuando culmina el horario de los cajeros.

Realiza los arqueos diarios a sus subordinados.

Condiciones de trabajo: Este dispuesto a satisfacer las inquietudes de sus subordinados.

Dar el asesoramiento adecuado e inspirar confianza y seguridad.

Nivel de desempeño: El nivel tiene que ser óptimo, para que tenga un desenvolvimiento efectivo en el manejo del dinero entrante y saliente.

REQUISITOS:

TÍTULO: Tecnólogo en Sistemas, tecnólogo en ingeniería comercial, en contabilidad.

EXPERIENCIA: Mínimo dos años.

HABILIDADES O DESTREZAS: Conocimientos en sistemas informáticos.

Expresión espontánea y buenas relaciones interpersonales.

Rapidez en el conteo de dinero.

EDAD: De 24 a 27 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE CAJEROS DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Cajeros

Reporta a: Jefe de Cajas

Resumen del puesto: Registra las entradas y salidas de dinero.

Funciones: Debe tener un buen control de dinero.

Reportar al Jefe de cajas el cierre de la sesión.

Satisfacer al cliente, tratarlo con amabilidad.

Verifica la autenticidad del dinero.

Condiciones de trabajo: Tolerancia, amabilidad, respeto al cliente.

Nivel de desempeño: Óptimo porque los cajeros son la carta de presentación de la institución, de ellos depende en parte que el cliente regrese.

REQUISITOS:

TÍTULO: Tecnólogo en ingeniería comercial, en contabilidad o en sistemas, bachiller.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS: Rapidez para contar el dinero.

Agilidad mental para memorizar.

EDAD: De 20 a 26 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE PERCHEROS DEL SUPERMERCADO NARCI'S DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

Nombre del puesto: Percheros

Reporta a: Administrador.

Resumen del puesto: Mantener las perchas siempre llenas con los productos y sus respectivas promociones.

Funciones: Colocar los productos en las góndolas.

Cuidar que siempre estén limpias las perchas y los pasillos por donde llevan los productos.

Condiciones de trabajo: Estar dispuesto a ubicarse en cualquier lugar del supermercado, e informar a los clientes la ubicación de algunos productos.

Nivel de desempeño: Óptimo porque la política de NARCI'S es optimizar todos los puestos de trabajo desde el mayor rango jerárquico hasta el último sin ninguna discriminación al empleado o trabajador.

REQUISITOS:

TÍTULO: Bachiller en todas las ramas.

EXPERIENCIA: Mínimo un año.

HABILIDADES O DESTREZAS:

Rapidez para colocar los productos en las góndolas.

Gusto para colocar los productos, que llamen la atención al cliente.

EDAD: De 18 en adelante.

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS

4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.

Un Modelo de competencia laboral se define por una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso.

El modelo permite ir desarrollando indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, para un puesto de trabajo, para un grupo de trabajadores lo que permite la profesionalización, selección, evaluación, remuneración y capacitación del personal, por cuanto se traslada la mirada desde el curriculum vitae a lo que realmente puede hacer el trabajador, pero no siempre el curriculum demuestra la verdadera habilidad de un trabajador, estas habilidades son innatas en algunas personas que nacieron para este tipo de trabajo, en el cual se desempeñan sin tener los estudios necesarios para este objetivo, sin embargo las empresas requieren profesionales o con títulos de tercer o cuarto nivel, lo que en nuestro país es una verdad a medias; por la falta de institutos o universidades especializadas dentro de la rama comercial, por lo que los expertos se ven obligados a innovar nuevos modelos de competencia laboral, más acorde con la realidad del país, de lo que se deduce que existen dos ventajas globales de modelo.

Primero, permite construir un mapa o inventario de los conocimientos habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how.

Segundo, al conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización

La definición de un modelo eficiente de administración del talento humano por competencias no podría funcionar sin un modelo de competencias bien definido con todas sus características y correctamente establecido.

El modelo de competencias es una herramienta estratégica dentro de la gestión de talento humano por competencias, ya que permite detectar ciertas conductas que se deban desarrollar dentro de la institución para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo.

Este modelo nos permite identificar de forma clara y precisa, conocimientos, habilidades que teóricamente deberían estar relacionados con un buen desempeño que se fortalecerá en un futuro dando origen a la pro- actividad.

A través de este modelo se elaboran perfiles que constituyen la identificación de competencias para un cargo específico, sin crear una dependencia unívoca, pues varios de ellos podrían ser comunes en puestos de diferente naturaleza.

Se puede decir que el modelo de competencias, es un instrumento que sirve para crear un nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el puesto de trabajo que dan como resultado un rendimiento superior en un futuro provisorio y cercano.

4.1.1 DIMENSIONES DEL MODELO.

Dentro del modelo de competencia se distinguen diferentes extensiones que de una u otra manera, cualquiera de estas se puede utilizar para lograr mayor efectividad en el modelo a desarrollarse en la institución dentro de estos tenemos:

4.2 IMPACTO DEL MODELO DE COMPETENCIAS.

Las instituciones de formación han aprovechado este nuevo enfoque para organizar sus tradicionales sistemas de acercamiento al sistema productivo, identificar las necesidades de formación, e implementar los programas y currículos actualizados. Las empresas que han adoptado el modelo de competencia consiguen mejorar sus métodos y procedimientos para la descripción de las funciones y de las ocupaciones, así como disponer de criterios más claros para la selección, remuneración y evaluación de las capacidades de sus colaboradores. Transformándose el modelo en una decisión de trascendencia empresarial, es más algunas

organizaciones en su aplicación invierten de forma muy tímida en la realización de este instrumento.

El modelo después de su aplicación tiene muchas ventajas en todo tipo de organizaciones entre ellas las principales:

Permite la posibilidad de crear perfiles de competencia orientados a un buen desempeño, permitiendo encontrar competencias iguales o similares en diferentes cargos facilitando así el proceso de promoción interno dentro de la institución en diferentes cargos.

A través del modelo, en base a un análisis de cultura organizacional e identificación de problemas, distinguir el desarrollo de equipos que tengan competencias en un área específica.

4.2.1 Fases necesarias para implantar

Al referirse a las fases necesarias para implantar en competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas.

- a.) **Identificación de competencias**: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD.
- b.) **Normalización de competencias**: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado

y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- c.) **Formación basada en competencias**: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- d.) **Certificación de competencias**: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Pero en este modelo de gestión de talento humano por competencias o perfiles se identifican dos fases que es necesario realizar:

- ▶ Identificación de Problemas.
- ▶ Análisis de Tareas.

Es necesario utilizar una herramienta para el reconocimiento de problemas, carencias, conflictos en el cargo de trabajo que inciden en el desempeño de los empleados y que pueden ser solucionadas por sus directivos.

Dentro de la primera fase está el análisis de clima organizacional nos facilitará conocer la percepción personal que tiene el empleado sobre la relación con sus compañeros de trabajo o Jefe en la institución.

En este análisis se estudió también el comportamiento organizacional el cual nos posibilita establecer de qué forma el individuo, los grupos y el ambiente perjudican en el comportamiento dentro de la organización.

En los Supermercados NARCIS, nunca se había realizado un análisis de clima organizacional como tampoco de problemas, carencias, conflictos a pesar de que hoy en día es una de las acciones más importantes para los directivos.

La segunda fase constituye el análisis de tareas, en el cual se identifican cada una de las actividades en el puesto de trabajo, así como la manera en que estas se realizan siempre en post de la productividad.

Al realizar un análisis de tareas se encuentra ciertas ineficiencias externas e ineficiencias personales que inciden en el desempeño eficaz en un puesto de trabajo.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

a) Análisis del Clima Organizacional

El análisis del clima organizacional es un estudio de las relaciones interpersonales en su eje vertical con la autoridad y horizontal con los compañeros de trabajo.

Estas relaciones deben tender a involucrar la necesidad de satisfacción en un trabajo grupal bien realizado mediante el desarrollo de relaciones entre compañeros de trabajo.

Para analizar el clima organizacional del Supermercado Narci`s se utilizó la entrevista de clima organizacional, la cual tuvo 17 preguntas, relacionadas con la amistad laboral con el jefe, compañeros, con su trabajo y con la institución, y arrojó los siguientes resultados.

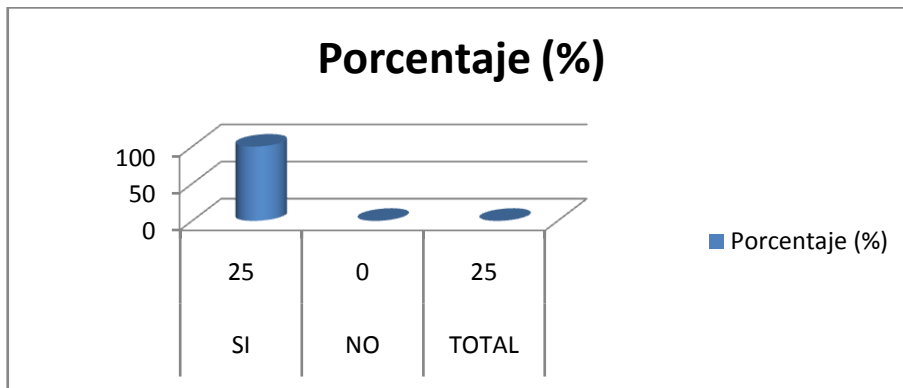
1. ¿Ha sido llamado la atención, cuando comete un error?

CUADRO # 9

		Porcentaje (%)
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 9



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

La totalidad de los encuestados dicen que su jefe les llama la atención cuando cometen un error en alguna actividad de rápida acción y vital importancia que esté relacionada con la calidad de servicios.

Consideran que cuando les llaman la atención lo hacen con el objeto primordial de lograr en el empleado conciencia en la ejecución de sus tareas y responsabilidades; lograr que asuma la importancia de un trabajo bien realizado y espera que no se vuelva a repetir.

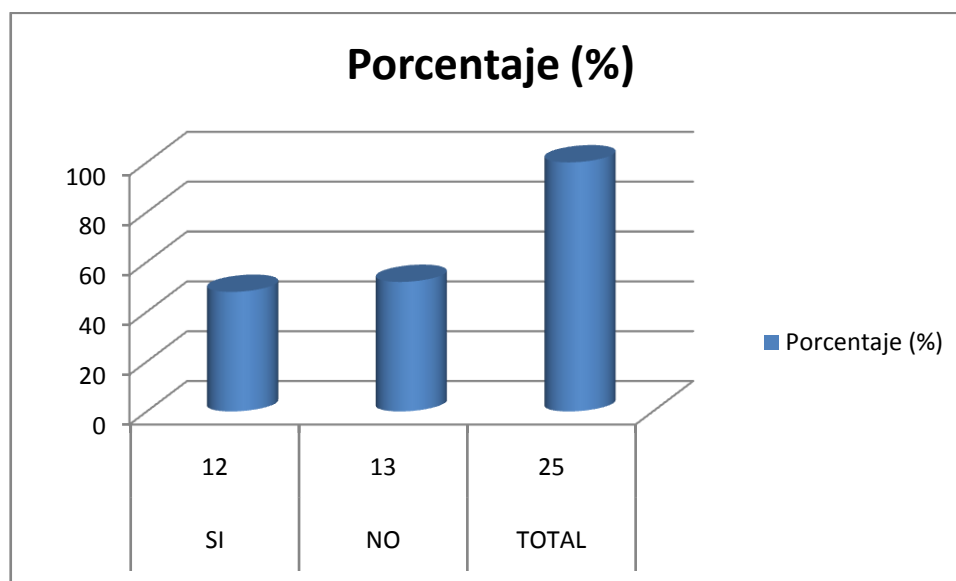
2. ¿Es obligado a realizar un trabajo que no le compete?

CUADRO # 10

		Porcentaje (%)
SI	12	48
NO	13	52
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 10



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Más de la mitad de los empleados del Supermercado encuestados manifestaron que su jefe les delega trabajo; en función de obtener resultados positivos para la Empresa. Al hablar de delegación de trabajo por parte del jefe a los empleados se habla también de confianza laboral; lamentablemente a veces la confianza laboral es mal entendida; al suponer que porque hay confianza, también hay abuso, entonces es menester analizar que la confianza también tiene

que ir de la mano con definir adecuadamente las líneas de autoridad especialmente. Esta actitud trae molestia en el empleado.

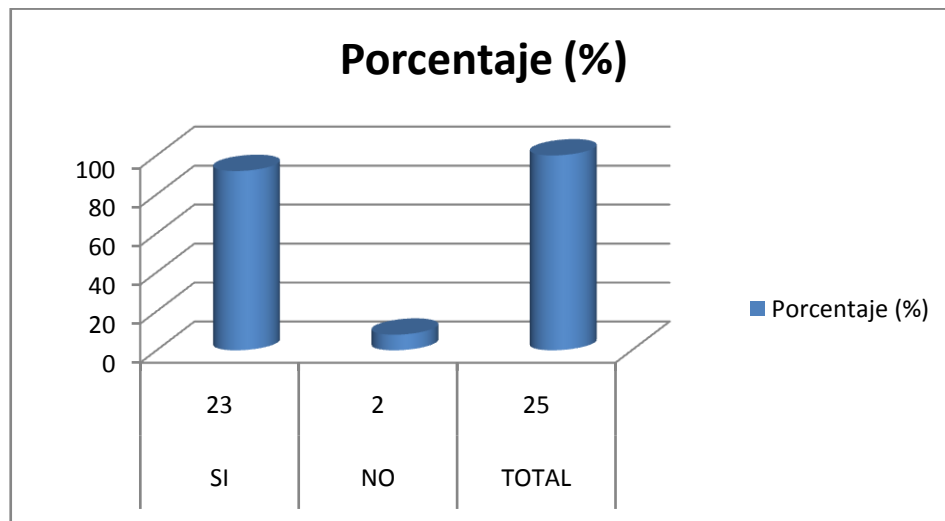
3. ¿Existe confianza laboral con su Jefe?

CUADRO # 11

		Porcentaje (%)
SI	23	92
NO	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 11



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Casi en su totalidad los encuestados mencionaron que existe confianza laboral con su jefe, claro que esta confianza está dada; en la simpatía de un empleado u otro; además de estar en virtud de los intereses particulares de logro laboral entre todos los empleados del Supermercado NARCI'S.

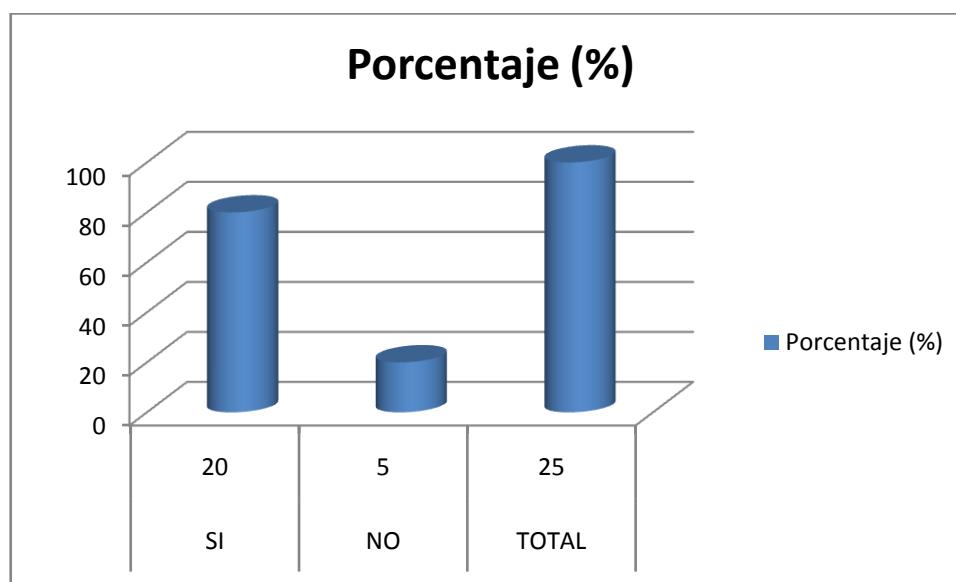
4. ¿En el ámbito laboral conoce bien a su superior?

CUADRO # 12

		Porcentaje (%)
SI	20	80
NO	5	20
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 12



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Casi todos los encuestados sienten que conocen bien a su jefe; sin embargo también están consientes que a las personas en general nunca se termina de conocerlas, cada día uno aprende más del otro.

Si bien es cierto el conocer a su jefe; desde este punto de vista les ha permitido reconocer sus puntos fuertes y débiles; permitiendo, saber como actuar en diferentes situaciones; siendo

claros en aceptar que lo conocen hasta donde la confianza le ha permitido llegar en el ámbito laboral.

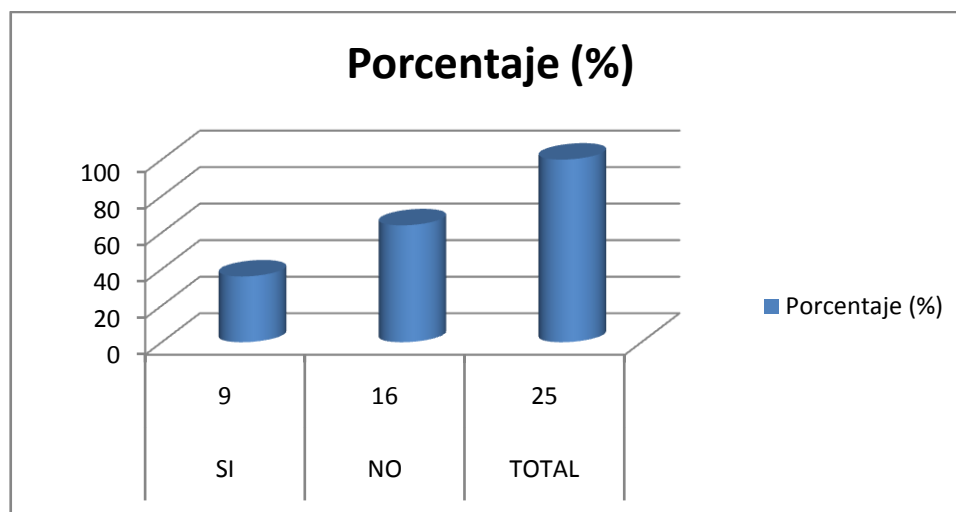
5. ¿Se siente presionado en el puesto que desempeña?

CUADRO # 13

		Porcentaje (%)
SI	9	36
NO	16	64
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 13



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Es la minoría de los encuestados dicen que su jefe es presionarte en el puesto de trabajo; lo que consideran que puede ser es exigente, y precisamente; esto es lo que ayuda a cumplir los objetivos departamentales.

Un ambiente en donde el jefe es ahogante y presionarte trae consigo consecuencias negativas de rendimiento personal en el empleado originado por la presión y el estrés.

Mientras que el ser exigente es obligación de todo jefe, que considere que sus empleados no estén rindiendo en un 100%.

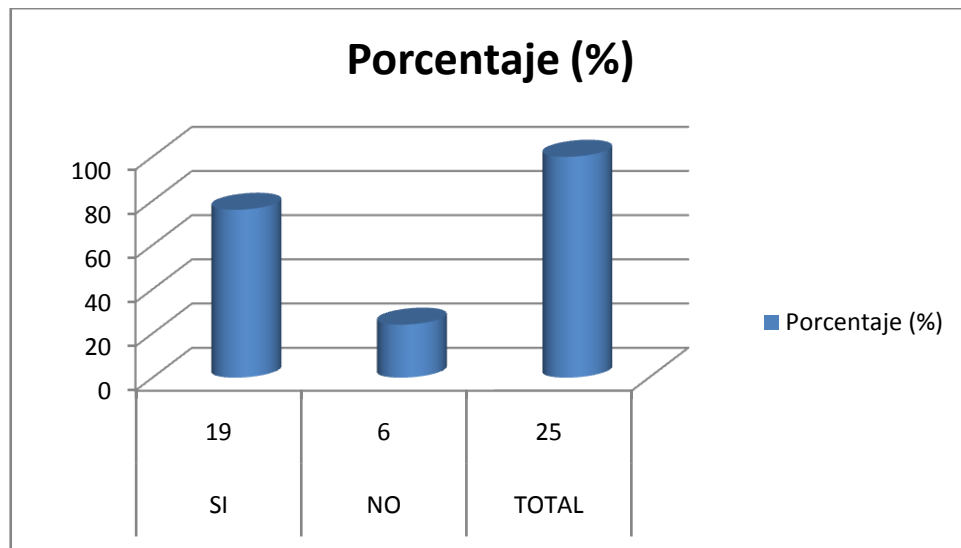
6. ¿Es valorada su opinión?

CUADRO # 14

		Porcentaje (%)
SI	19	76
NO	6	24
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 14



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

En general los encuestados dicen que el jefe valora su opinión. Siempre que estas opiniones estén en función de los intereses departamentales y no individuales.

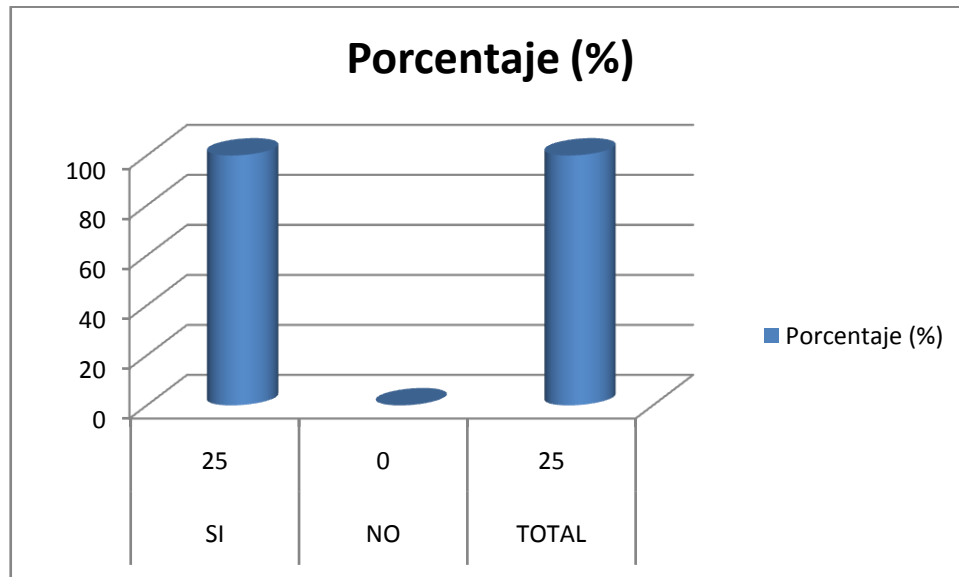
CUADRO # 15

7. ¿Es una persona responsable y ordenada en el lugar de trabajo?

		Porcentaje (%)
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 15



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Los empleados entrevistados la gran mayoría manifiesta que es ordenado en su puesto de trabajo es decir saben en donde se encuentran los implementos que manejan en el cargo que desempeña.

Ya que consideran que sino existe un orden en las actividades que se realiza entonces el trabajo será más difícil de sobre llevar.

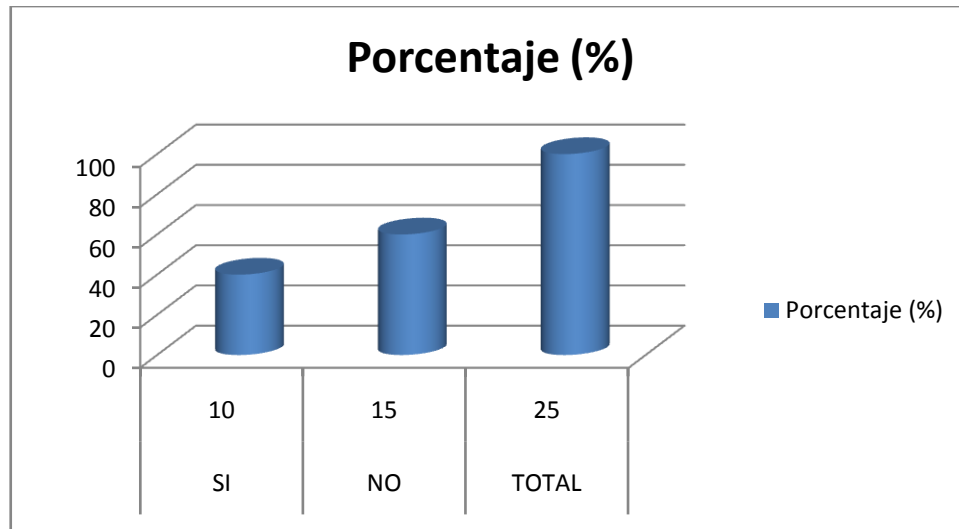
CUADRO # 16

8. ¿Trabaja para vivir o vive para trabajar?

		Porcentaje (%)
Trabaja para vivir	10	40
Vive para trabajar	15	60
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 16



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Es una pregunta que tiene que ver con la filosofía de la vida y la valoración del ser humano por comprender si la vida es más importante que el trabajo, o el trabajo más importante que la vida, la mitad de los encuestados contestaron que uno se trabaja para vivir, sin dejar de lado la importancia del trabajo, que es un complemento para la vida; pero no la vida misma.

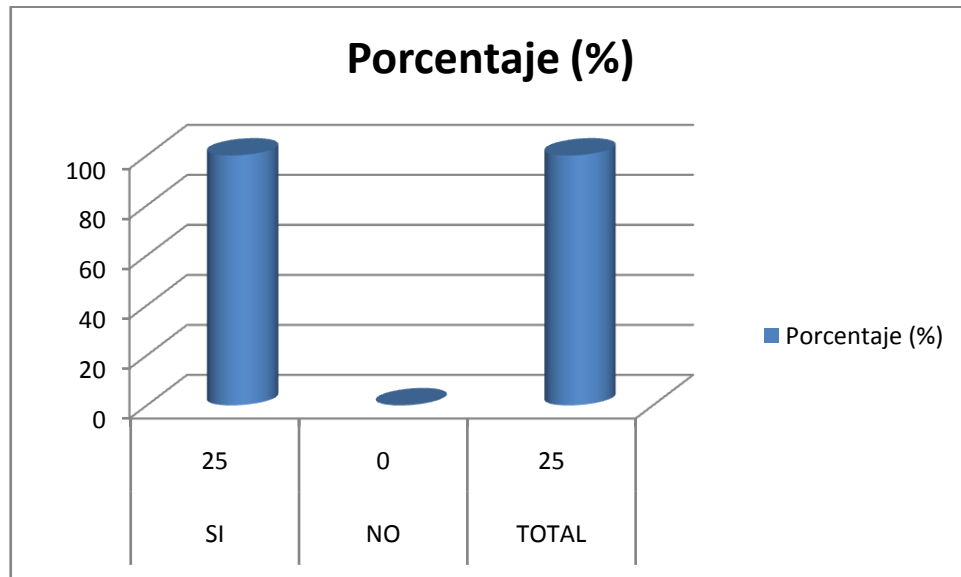
CUADRO # 17

9. ¿Ha dado lo mejor de si por la Empresa?

		Porcentaje (%)
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCIS
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 17



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCIS
Elaborado por: Cristhian Bucheli

La mayoría de los empleados de NARCIS encuestados consideran que ha dado lo mejor de si a la Empresa; ya que trabajan por mucho tiempo, dejando sus mejores años y conocimientos a una organización que según ellos no les ha dado la oportunidad de tener un empleo fijo para poder solventar las necesidades en sus respectivos hogares.

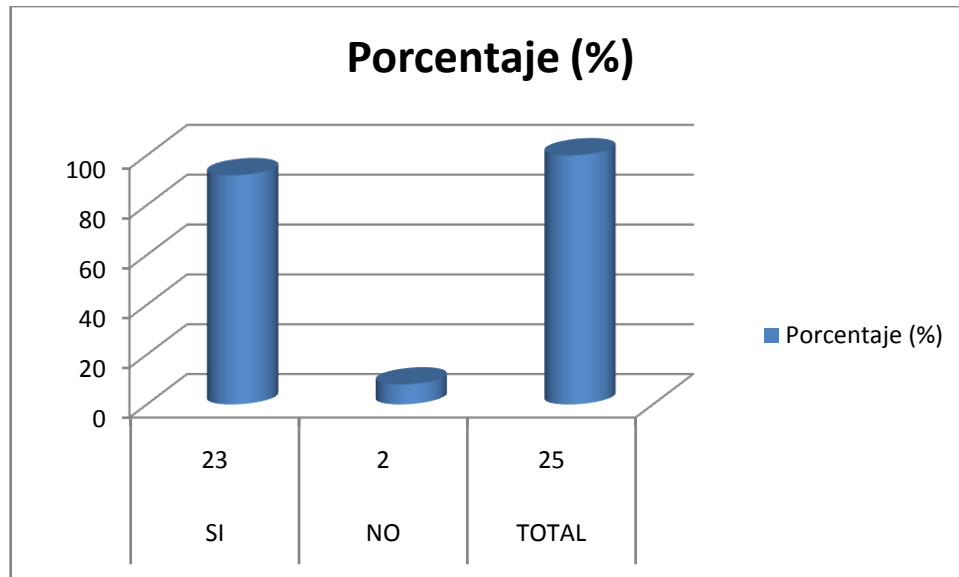
CUADRO # 18

10. ¿Asume con agrado sus responsabilidades?

		Porcentaje (%)
SI	23	92
NO	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 18



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

En general la mayoría de los encuestados; asume sus responsabilidades de manera directa; ya que consideran que es parte del cumplimiento de sus funciones que las adquiere el momento que asume su cargo.

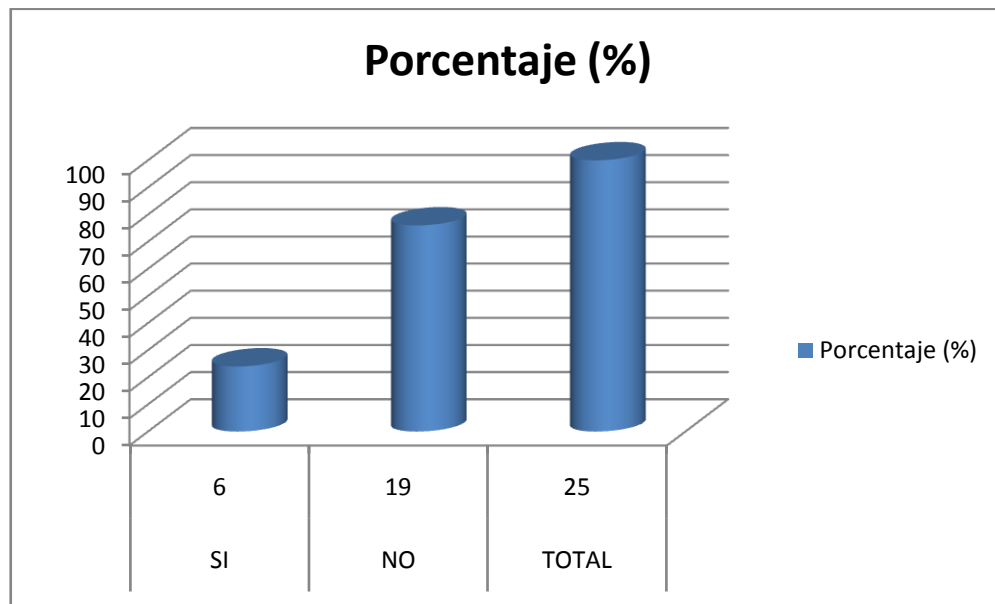
CUADRO # 19

11. ¿Ha sido promovido de puesto?

		Porcentaje (%)
SI	6	24
NO	19	76
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 19



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Los empleados de NARCI'S más de la mitad manifiestan que nunca lo han ascendido de puesto; quizás por no haber mantenido abierta la confianza laboral y personal.

Tal vez porque el jefe no ve las cualidades innatas del empleado y no las aprovecha de manera exacta, en el desempeño de su trabajo.

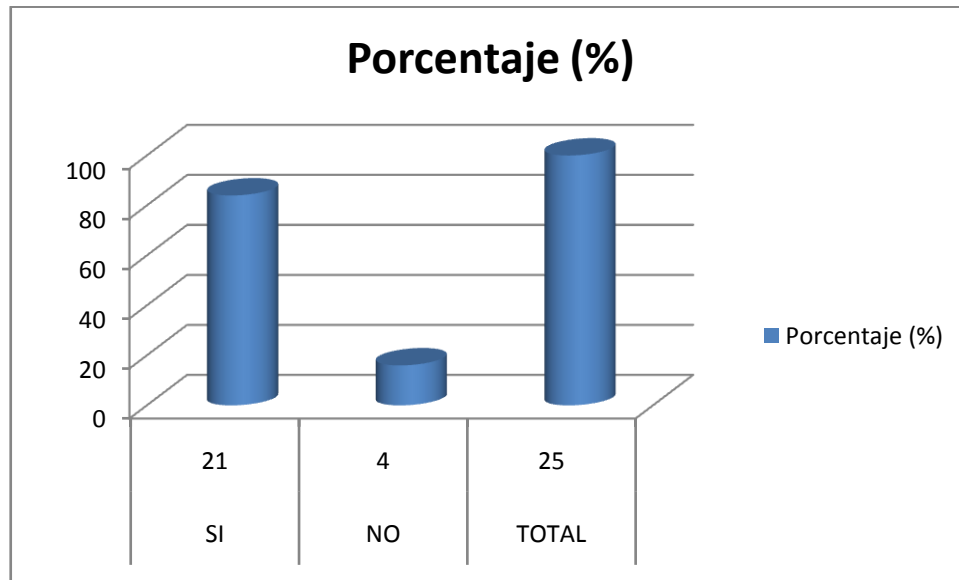
12. ¿Aspira ascender a otro puesto?

CUADRO # 20

		Porcentaje (%)
SI	21	84
NO	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 20



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Un gran número de empleados; consideran que si les pueden ascender de puesto; ya que dicen tener la experiencia y los conocimientos que los acreditan.

Además mencionan que se debe de considerar el tiempo que han trabajado.

También piensan que; el ascenso de un puesto a otro de mucho mayor jerarquía depende de su propio esfuerzo o el grado de simpatía que se desenvuelva en NARCI'S.

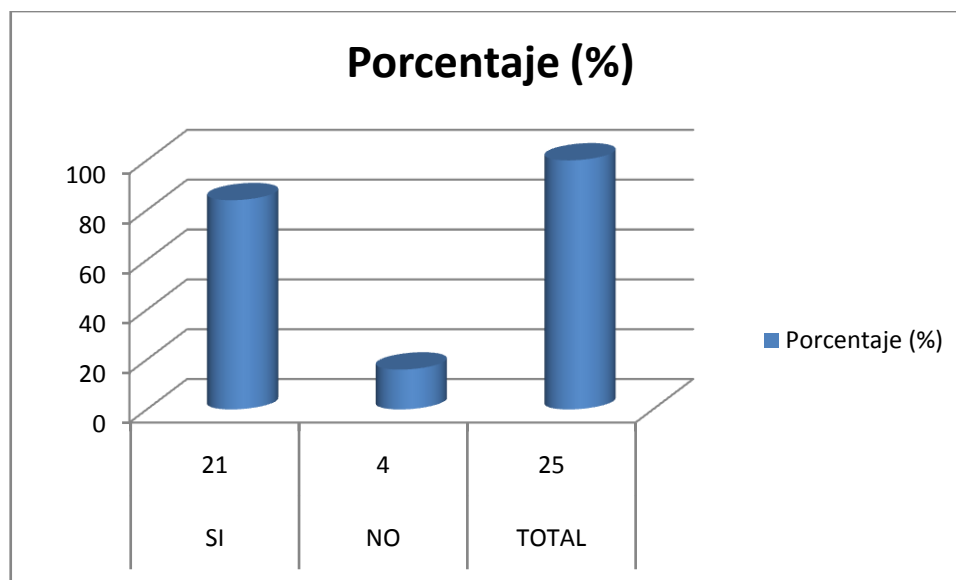
13. ¿Existe lealtad en la Empresa?

CUADRO # 21

		Porcentaje (%)
SI	21	84
NO	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 21



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

La mayoría de empleados consideran que existe lealtad en la Institución pero relacionada con los intereses particulares de cada empleado.

Mencionan que en la actualidad es muy difícil contar con un apersona que le brinde total lealtad ya que es un factor de gran importancia en el proceso de tener amigos.

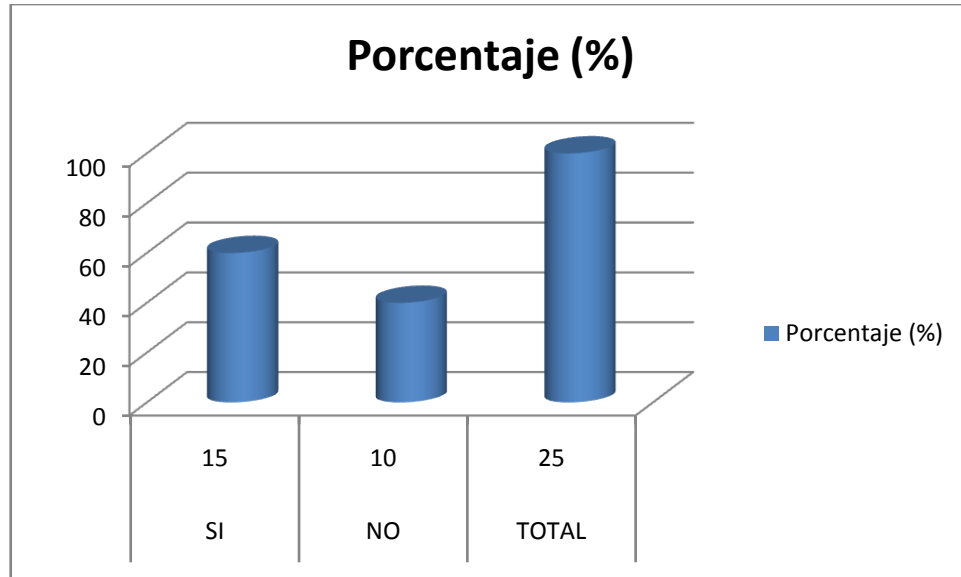
14. ¿Es permitido tener una amistad estrecha?

CUADRO # 22

		Porcentaje (%)
SI	15	60
NO	10	40
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 22



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

La mayoría de los empleados, dicen que si se puede tener amigos; ya que cada empleado se interesa por su bienestar y el de sus compañeros.

Pero también manifiestan que con los demás no existe una comunicación franca, honesta y leal, todo gira alrededor de los intereses personales mal fundados.

El no crear un ambiente franco y honesto de amistad entre compañeros influye de gran forma en el desempeño laboral.

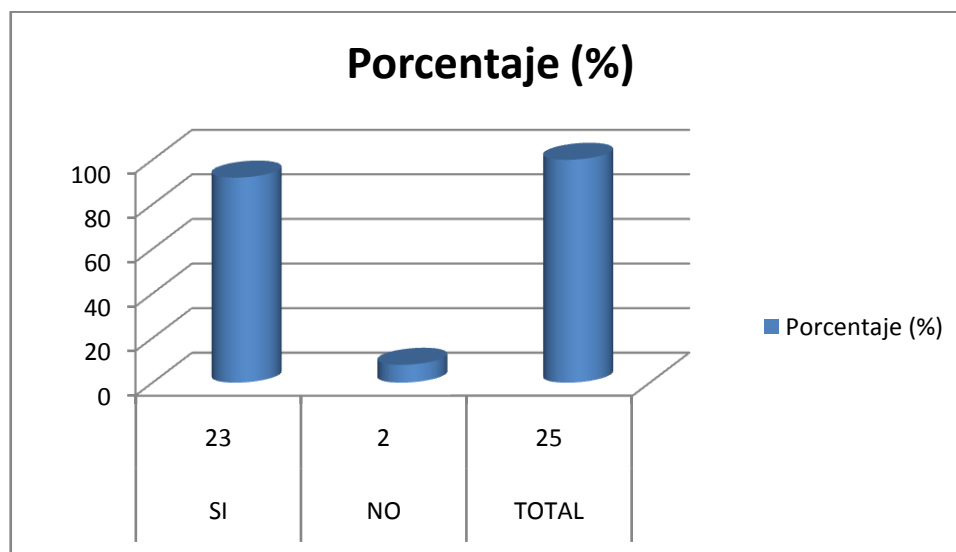
15. ¿Se siente a gusto trabajando para NARCI'S?

CUADRO # 23

		Porcentaje (%)
SI	23	92
NO	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 23



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

En la gran mayoría a los empleados de NARCI'S les gusta trabajar en este Supermercado; porque ya se han acostumbrado al trabajo que desempeñan por mucho tiempo; además el

trabajo no es agobiante; de manera que lo pueden desempeñar sin ninguna dificultad y que tener un trabajo estable es una bendición.

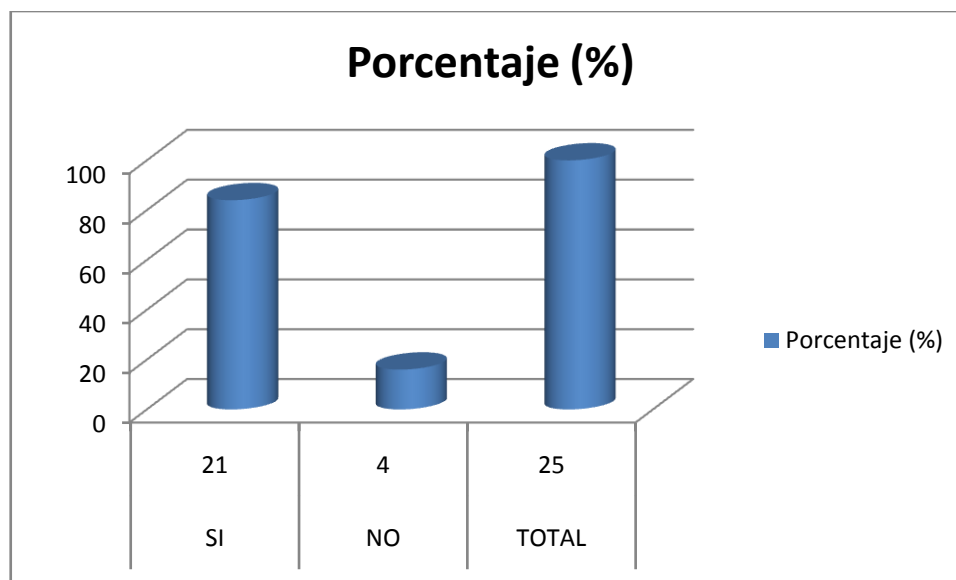
16. ¿El ambiente de trabajo es cómodo?

CUADRO # 24

		Porcentaje (%)
SI	21	84
NO	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 24



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Gran parte de los encuestados manifestaron que a pesar de la mala comunicación de dos o cuatro compañeros que se caracteriza por no ser honesto, tienen un ambiente cómodo de trabajo; es decir no se preocupan por una inestabilidad laboral.

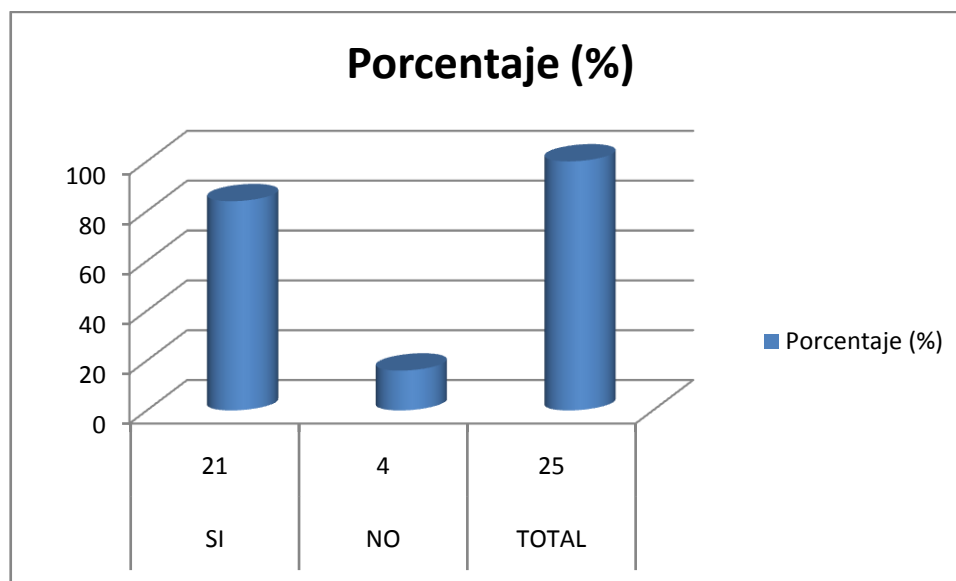
17. ¿Se comprende bien con sus compañeros?

CUADRO # 25

		Porcentaje (%)
SI	21	84
NO	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

GRÁFICO # 25



Fuente: Información obtenida de las Encuestas a los empleados de NARCI'S
Elaborado por: Cristhian Bucheli

Un gran número de los empleados de NARCI'S encuestados dicen; que se entienden muy bien con sus compañeros de trabajo, a pesar de que no sean la mayoría pero tienen que compartir actividades propias del departamento todos los días y que además de una u otra manera, a pesar de no ser totalmente sinceros en su amistad; ellos saben bien quienes son los verdaderos compañeros.

- **Conclusión general del análisis del clima organizacional.**

Las encuestas han sido un factor predominante para lograr dar una conclusión que en se acerque a la realidad del análisis del clima organizacional en sí es bueno, pero esto no quiere decir que, no necesite mejorarlo en función de los objetivos planteados por la empresa, por lo que se detalla algunas recomendaciones para mejorar este clima en la organización.

En sí las relaciones laborales entre Jefes y subalternos al parecer son buenas, pero en realidad no están bien sustentadas en un ambiente de honestidad, justicia y sinceridad.

Mediante este análisis se puede identificar la falta de motivación que se da a través de los ascensos, pero es importante resaltar el interés de ascender a otro puesto.

b) ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS

Tomando en cuenta y analizando la encuesta realizada a los empleados del Supermercado NARCI'S, se ha llegado a la conclusión de los siguientes problemas, carencias y conflictos; que tiene esta empresa, ya que con seguridad se puede formular tres preguntas que llevarán a la solución de estos inconvenientes, para sacar adelante a la mencionada empresa. A continuación se desarrollan las preguntas que han ocasionado estos problemas.

1. Comunicación
2. Capacitación
3. Desempeño de dependencia unívoca.

La muestra de la pregunta número 1, determina la falta de comunicación que existe entre los dueños y empleados de la institución ya que son obligados a realizar trabajos que no les competen, puede ser también una política de la organización, pero de acuerdo a la ley un empleado no puede realizar un trabajo para el cual no fue contratado, por que incumple con la ley orgánica del ministerio del trabajo.

Tomando muy en consideración, que sí un empleado es obligado a realizar tareas que desconoce no podrá ejercer con éxito sus funciones, fracasará en el rendimiento.

En la estructura organizacional pueden presentarse ciertos problemas, conflictos y carencias que logran incidir en el grado de cohesión, integración en el rendimiento del empleado.

La elaboración de conflictos latentes permite la superación a partir de la clarificación de objetivos de la organización.

En lo que se refiere a la pregunta número 2, se tiene la falta de capacitación que los empleados necesitan obligatoriamente por parte de la organización a la que pertenecen, esta capacitación llevará a obtener unos empleados calificados; que puedan estar dispuestos a trabajar en turnos rotativos y en diferentes cargos previa autorización de los mismos.

La tercera pregunta, se refiere a la dependencia unívoca, la cual se puede obtener optimizando la comunicación y la capacitación dándonos como resultado un empleado capaz para enfrentar cualquier tipo de dificultades que puedan darse ya sea de carácter personal o colectivo.

- **Conclusión general de análisis, de problemas, carencias y conflictos.**

De acuerdo a las preguntas se puede identificar como principal problema la falta de comunicación, ya que esta es informal es decir se maneja sin ningún respaldo que abalice la información.

Lógicamente esta falta de comunicación no beneficia a la organización, al contrario trae consigo problemas laborales y conflictos internos.

Otra de las carencias que se determina como la principal necesidad es la capacitación que llevará al desarrollo superior del trabajo, por lo que indispensable tener un adecuado conocimiento de cómo realizar las actividades de la mejor manera posible.

Todos los problemas y carencias generan conflictos internos en el puesto de trabajo así como malestar en la ejecución de sus tareas, afectando al cliente externo, ya que el servicio va enfocado a este directamente, pero se genera en gran parte los problemas, carencias y conflictos por la falta de interés de cada empleado y directivo en solucionarlo.

4.4 ANÁLISIS DE TAREAS

Al referirse al análisis de tareas, en sí es un proceso en el cual se estudia las principales actividades, las condiciones en las que se lleva a cabo en el puesto de trabajo.

Se debe mencionar que el análisis de tareas debe ir de la mano con el análisis de problemas, carencias y conflictos, ya que están íntimamente relacionados en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Es así que en el supermercado NARCI'S cumplen con sus funciones en forma espontánea, con un justo trato al usuario adecuado y oportuno, existe un control del personal en horas laborables que permita la presencia de estos en el cumplimiento de sus objetivos.

4.4.1 Ineficiencias Agentes Externos

En el ambiente externo se puede encontrar ciertas ineficiencias que perjudican la consecución de las actividades en el puesto de trabajo.

4.4.2 Ineficiencias Personal

La Ineficiencia de personal tiene mucha relación con la voluntad, la cual es propia y desinteresada del empleado en el cumplimiento de sus funciones.

Es la responsabilidad particular del empleado en su puesto de trabajo a través del desarrollo de ciertas competencias que se pueden utilizar y hasta desarrollar mediante un proceso de formación de competencias.

La Ineficiencia por parte de los empleados puede ser estudiada a través de una evaluación adecuada al personal sobre las competencias obtenidas y en virtud de estas procurar utilizarlas y mantenerlas.

El mismo hecho de no existir capacitación hace que genere en el recurso humano un ambiente de frustración personal y desinterés que da como consecuencia un ambiente laboral en el cual no es posible el cumplimiento a cabalidad de sus funciones establecidas por la creación de actitudes poco favorables para la empresa.

La falta de reclutamiento y selección, programados con anterioridad es otro factor de gran relevancia en el desempeño de un empleado en el puesto de trabajo, por la carencia de estos procesos hace que no se explore ciertas competencias necesarias en los empleados para el cumplimiento oportuno y eficaz de sus funciones establecidas.

Por lo que necesario un previo análisis del perfil de la persona que se va a contratar, para disminuir esta ineficiencia en el personal de una empresa.

CAPÍTULO V

PROCESO DE DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS

5.1 DEFINICIÓN DE UNIDADES Y PERFILES PROFESIONALES PARA TODOS LOS CARGOS DE LA EMPRESA

La definición de las unidades y perfil profesional es un proceso de gran importancia ya que nos permite conocer con eficacia las diferentes competencias requeridas para un puesto específico de trabajo llamado unidades de competencia.

Al ser estas identificadas se generan a través del concepto de empleabilidad, que quiere decir que las competencias básicas son necesarias para ser aptas para un puesto de trabajo, identificándolas en los procesos de reclutamiento y selección, a su vez perfeccionándolas en la capacitación bajo un proceso de formación.

También es menester mencionar que en este punto se permita conformar un perfil ocupacional el cual hace referencia a las características personales, profesionales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución eficiente de las actividades en el cargo establecido.

CUADRO # 26
PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: GERENTE

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Planeamiento, dirección, control y organización	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de grupos - Administración de personal - Comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos - Persuasión - Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Responsabilidad - Eficiencia
Nexo de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo de comunicación - Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Programar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Administración de Personal - Sistemas de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Liderazgo - Ética
Elaborar normas y procedimientos para el manejo y control de los bienes de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Ética - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 27

CARGO: ADMINISTRADOR

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Dirige, coordina, controla, participa de las reuniones con los accionistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de grupos. - Administración de personal. - Comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos. - Persuasión - Empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Responsabilidad - Eficiencia
Brinda asesoría en materia financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación. - Manejo de Recursos Humanos y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Liderar todas las acciones que se desarrollan a nivel social.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica. - Administración Financiera. - Indicadores de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Liderazgo - Responsabilidad
Regularizar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Administración de Personal - Sistemas de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Liderazgo - Ética
Coordina normas y procedimientos para el manejo y control de los bienes de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Ética - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 28

CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de personal. - Comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos - Persuasión - Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Responsabilidad - Eficiencia
Maneja el Recurso Humano de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de registros financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Organiza programas de relaciones sociales entre los empleados y directivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Liderazgo - Responsabilidad
Supervisar la capacitación de los empleados y trabajadores de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Administración de Personal - Sistemas de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Liderazgo - Ética
Ayuda al cumplimiento de normas y procedimientos para el control de los bienes.	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de recursos humanos. - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Ética - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 29

CARGO: CONTADOR

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Elabora los balances de ingresos y egresos.	- Gran manejo de números	- Manejo de Recursos Financieros.	- Responsabilidad - Eficiencia
Control previo y concurrente de los gastos y beneficios.	- Manejo de registros contables - Informes contables-	- Manejo de Recursos Contables.	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Presenta los informes de las actividades realizadas.	- Administración Financiera.	- Manejo de Recursos Financieros.	- Eficiencia - Responsabilidad
Agilidad para sacar cuentas, gran sentido de observación.	- Planificación Estratégica - Sistemas de Evaluación.	- Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros	- Responsabilidad - Eficiencia.
Capacidad para detectar los posibles problemas que se puedan dar.	- Creatividad e imaginación para sacar adelante a la empresa.	- Manejo de Recursos Financieros y Humanos.	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 30**CARGO: ASISTENTE CONTABLE**

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Archivar documentos contables para el uso exclusivo de control interno.	- Gran manejo de números	- Manejo de Recursos Contables.	- Responsabilidad - Eficiencia
Recibe los ingresos, cheques y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.	- Manejo de registros contables - Informes financieros.	- Facilidad en el manejo de Recursos Financieros.	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Controla los ingresos y egresos financieros de la empresa	- Administración Financiera	- Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros	- Eficiencia - Responsabilidad
Ayuda a reducir los diferentes problemas que pueden presentarse en el supermercado.	- Administración en recursos financieros.	- Creatividad e imaginación para sacar adelante a la empresa.	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli

CUADRO # 31

CARGO: ÁREA COMERCIAL

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Establecer las previsiones de venta y fijar los objetivos de la empresa.	- Gran manejo de números	- Manejo de Recursos Humanos	- Responsabilidad - Eficiencia
Supervisar la aplicación de la política comercial en el área de responsabilidad.	- Manejo de registros contables	- Manejo de Recursos Financieros - Conocimiento en ventas, fortaleza para trabajar en equipo.	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Realizar el seguimiento de la cifra de negocio	- Administración en comercio	- Manejo de Recursos Humanos.	- Eficiencia - Responsabilidad
Realizar las transacciones comerciales.	- Planificación Estratégica - Sistemas de Evaluación en mercadeo	- Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros	- Responsabilidad - Eficiencia
Excelente dominio del idioma	- Creatividad e imaginación para poder vender.	- Manejo de Recursos Financieros	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 32

CARGO: BODEGUERO GENERAL

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Tomar registro de bienes materiales que ingresen a bodegas.	- Gran manejo de registros.	- Manejo de Recursos Humanos	- Responsabilidad - Eficiencia
Almacenar físicamente con los medios disponibles en los espacios dispuestos.	- Manejo de lugares de almacenamiento. - Informes de los productos existentes en bodega.	- Manejo de los recursos perecibles y no perecibles.	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Controlar los ingresos y egresos.	- Planificación de las salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores.	- Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros	- Eficiencia - Responsabilidad
Mantener a buen resguardo los bienes materiales adquiridos por la empresa.	- Planificación Estratégica - Sistemas de Evaluación.	- Manejo de Recursos Humanos - Manejo de Recursos Financieros	- Responsabilidad - Eficiencia
Fortalecer los lazos de amistad.	- Recursos humanos.	- Manejo de Recursos humanos.	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 33

CARGO: JEFE DE FRÍOS

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Manejar equipos de refrigeración.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener conocimientos básicos de mecánica en refrigeración - Comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Eficiencia - Conocimiento técnico de la cadena de Fríos
Coordinar y controlar la recepción de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y planificación en la recepción de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Supervisar los congeladores en los que se exhiben los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos de refrigeración - Informes del buen o mal estado de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad
Conocimiento en refrigeración y artefactos afines	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Sistemas de refrigeración. - Sistemas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Eficiencia
Supervisar la calidad, seguridad, higiene, saneamiento y ecología.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 34

CARGO: ASISTENTE DE BODEGA

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Ayudar a tomar registro de bienes materiales que se ingresen a bodega.	<ul style="list-style-type: none"> - Gran manejo de números - Comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Eficiencia
Ayudar a chequear las salidas de bodega conforme a los requerimientos del bodeguero general.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de registros contables - Informes financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a almacenar los diferentes productos adquiridos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Reportar informes de cualquier anomalía que se presente	<ul style="list-style-type: none"> - Administración Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez para almacenar los productos - Confianza en si mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad
Reportar a su inmediato superior la caducidad de productos que se encuentren en este estado	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Sistemas de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad para embalar los artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Eficiencia
Ayudar a resguardar los bienes materiales adquiridos por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de observación en la calidad de los productos a despacharse - Abierto al diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 35

CARGO: AYUDANTE DE BODEGA

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Ayudar a tomar registro de bienes materiales que se ingresen a bodega.	<ul style="list-style-type: none"> - Gran manejo de números - Comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Eficiencia
Ayudar a almacenar físicamente con los medios disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de registros contables - Informes financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenar los diferentes productos adquiridos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Ayudar a resguardar los bienes materiales adquiridos por la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez para almacenar los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad
Clasificar los alimentos y artículos que van a ser puestos en la perchas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de observación en la calidad de los productos a despacharse - Abierto al diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 36**CARGO: JEFE DE CAJAS**

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Buen control de dinero.	<ul style="list-style-type: none">- Gran manejo de números.- Manejo de registros contables	<ul style="list-style-type: none">- Buen trato con el subordinado.- Rapidez para contar el dinero	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Eficiencia
Reparte el dinero diario a los cajeros.	<ul style="list-style-type: none">- Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Excelente retentiva	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia- Responsabilidad
Se encarga de terminar sesión cuando culmina el horario.	<ul style="list-style-type: none">- Cumplir con la ley y el reglamento interno.	<ul style="list-style-type: none">- Conocimientos en sistemas informáticos.	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Eficiencia
Realización de arqueos de caja.	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de registros contables- Tolerancia	<ul style="list-style-type: none">- Abierto al diálogo.- Rapidez mental	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia- Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 37**CARGO: CAJEROS**

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Debe tener un buen control de dinero.	- Gran manejo de números	- Buen trato con el cliente - Rapidez mental.	- Responsabilidad - Eficiencia
Registrar las entradas y salidas de dinero	- Manejo de registros contables - Informes financieros	- Conducta honesta y voluntariosa	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Dominar las operaciones matemáticas.	- Administración Financiera	- Rapidez para entregar los productos. - Agilidad mental para memorizar rostros y mercancía.	- Eficiencia - Responsabilidad
Reportarse al Jefe de cajas al cierre de las mismas.	- Facilidad de expresión y buenas relaciones interpersonales.	- Conocimientos en sistemas informáticos	- Responsabilidad - Eficiencia
Asegurarse de tener disponible monedas de distinta denominación, para los cambios.	- Proveer la satisfacción del cliente.	- Gentiliza por naturaleza. - Abierto al diálogo	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

CUADRO # 38**CARGO: PERCHEROS**

<i>ACTIVIDADES RELEVANTES</i>	<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>DESTREZAS</i>	<i>OTRAS COMPETENCIAS</i>
Colocar los productos en las góndolas.	- Gran manejo de los productos	- Buen trato con el cliente	- Responsabilidad - Eficiencia
Llevar los productos a las perchas.	- Higiene en los productos.	- Conducta honesta y voluntariosa	- Ética - Eficiencia - Responsabilidad
Gusto para colocar en las estanterías los productos.	- Lugar donde van los productos de primera necesidad.	- Agilidad mental para memorizar rostros y mercancía.	- Eficiencia - Responsabilidad
Reportar al administrador cualquier anomalía.	- Facilidad de expresión y buenas relaciones interpersonales,	- Conocimientos de seguridad alimenticia.	- Responsabilidad - Eficiencia
Estar en el lugar donde se requiera para se útil a la empresa.	- Flexibilidad para adaptarse a los cambios	- Gentiliza por naturaleza. - Abierto al diálogo.	- Eficiencia - Responsabilidad

Fuente propia

Elaborado por: Cristhian Bucheli.

Panel de Expertos

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y acreditados en al menos uno de los campos concernientes por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa. Este grupo de trabajo, que se constituye especialmente para la evaluación de acuerdo con una serie de procedimientos estándar, sigue un método de trabajo concreto para celebrar sus reuniones y elaborar su juicio.

La independencia del experto respecto del programa que se va a evaluar es de vital importancia; el evaluador nunca puede ser juez y parte.

La capacidad de trabajo en equipo, de escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta, es también fundamental.

En caso contrario, el clima de trabajo en el panel puede enrarecerse y ello puede desembocar directamente en el fracaso de la misión.

El panel de expertos lo conforma, el jefe de la dirección, el jefe del departamento, sección y unidad, ya que son ellos quienes, conocen las funciones del personal a su cargo, y los puestos que existen en su dependencia.

Además tiene que incluirse al panel, el jefe del departamento de recursos humanos del Supermercado NARCI'S, quien podrá dar una opinión sobre el manejo de la gestión de talento humano en la empresa.

El objetivo primordial del panel es la identificación de las competencias requeridas en relación a las funciones establecidas con el cargo de trabajo desempeñado por el empleado, enmarcado en criterios objetivos y neutrales por los miembros del panel de expertos, bajo un conocimiento básico de las competencias que deberían tener los empleados del supermercado.

- **Misión de los puestos de trabajo**

El análisis que realiza este panel deberá enfocarse también a la misión de cada uno de los puestos de trabajo partiendo que esta es la razón de ser de los cargos, procurando que los mismos vayan en concordancia con la misión de la empresa.

Tres criterios clave para el funcionamiento del panel de expertos

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL.
2. INDEPENDENCIA.
3. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.

5.1.1 Identificar las competencias requeridas en el puesto de trabajo

Es un paso que se sigue para establecer, a partir de una serie de actividades específicas del puesto las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Normalmente estas competencias se identifican bajo la base de la realidad el trabajo, y la colaboración de los empleados y directivos de la empresa.

El grupo de personas que participe en esta identificación deberá tener los conceptos teóricos necesarios para ponerlos en práctica en la detección de estas competencias en los cargos de trabajo.

Lo que se busca con la identificación es analizar funciones y no puestos, es describir tareas.

Para este trabajo se recomienda siempre utilizar como ayuda a un consultor externo con amplios conocimientos en gestión del talento humano por competencia que desempeñe la función de facilitador.

5.1.2 Selección de la muestra representativa

En vista de que la población es de veinticinco puestos de trabajo, y que se le considera pequeña se le toma a esta como una muestra por tratarse de cargos específicos que no se repiten por lo que son funciones concretas.

Cabe mencionar que en el análisis de la gestión de talento humano por competencias se realiza el modelo a los puestos de trabajo y no a las personas.

5.1.3 Entrevista de incidentes Críticos

Es una de las técnicas que apunta a la identificación de competencias, de las conductas que distinguen al trabajador efectivo del no adecuado, es la técnica de incidentes críticos, la cual es una herramienta de apoyo para identificar las competencias adecuadas al perfil requerido. Siendo muy útil en los procesos de selección empleándose en cuestionarios o entrevistas la cual es muy usada hoy en día. Además, el análisis de los resultados obtenidos nos sirve para evaluar el rendimiento y aconsejar a los trabajadores sobre el desarrollo de su carrera profesional o su recalificación u orientación hacia una nueva ocupación, por lo tanto su uso es variado y adecuado para diversas áreas del quehacer en RRHH.

Flanagan en 1954 hace referencia a los incidentes críticos definiéndolos como “los modelos de conducta esenciales para saber si un trabajo o decisión se ha de considerar o evaluar como eficaz, económica y razonable, o como ineficaz, antieconómica y perfeccionable”.

Robbins en 1998 nos dice “Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz”.¹³

A través de la técnica de incidentes se recoge y se identifica las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en una organización determinada. Dicha recolección de información se realiza mediante cuestionarios o mediante entrevistas, siendo esta última la más usada por los profesionales del área para determinar la solidez de las competencias del sujeto en el puesto de trabajo.

En la entrevista, el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado que mencione lo que hizo, dijo y que sintió durante la experiencia concreta.

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>

como él vivió, y así podemos obtener mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

También es importante resaltar que dicha entrevista nos permite diagnosticar las necesidades que tiene el personal de la empresa.

A continuación se presenta las diferentes especificaciones de los puestos de trabajo, con sus respectivas competencias y perfiles.

Para una mejor comprensión de las especificaciones de los puestos de trabajo, incluido las competencias para cada uno, se presenta las siguientes tablas de grados jerárquicos y niveles así como el inventario de competencias y el organigrama de puestos de trabajo.

Dentro de las descripciones y especificaciones de los cargos se menciona las competencias contratables, que se identifican en el panel de expertos, previo análisis de problemas, carencias y conflictos así como de clima organizacional que se realizó a veinticinco empleados que son la totalidad de los puestos de trabajo del supermercado.

También se encuentra dentro de esta herramienta las tareas de cada puesto de trabajo y el perfil profesional que ocupa el cargo.

Para una mejor comprensión de la herramienta de especificación del cargo se presenta la siguiente tabla en la cual contendrá:

- Nivel del Cargo de Trabajo.
- Área en al que trabaja.
- Grado de Jerarquía

El nivel del cargo se refiere al nivel que ocupa la persona en el puesto de trabajo dentro del organigrama estructural.

El área se refiere a la actividad que desempeña ya sea administrativa o de carácter técnico, en función de la tarea que realiza.

5.1.3.1 ANÁLISIS DE DATOS.

Del modelo de competencias de los supermercados NARCI'S se deriva lo siguiente:

Existen muchas competencias que están correctamente relacionadas con el objetivo primordial del supermercado NARCI'S que es el deseo de servicio a la ciudadanía a través del ofrecimiento de un servicio de calidad.

Es así que este modelo va orientado a ciertas competencias que tengan connotación con la misión de la empresa en función de los empleados que laboran en NARCI'S, entre las principales competencias están:

✓ Compromiso Organizacional.

Es la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.

La “vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos”, constituido por tres factores:

Aceptación de los objetivos y valores de la organización;

Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización;

Deseo de permanecer en la organización.

Los “vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales “y no correr el riesgo de perder las “inversiones” (“*side bets*”: aportaciones para una pensión, especialización, poder y prestigio, etc.) que han hecho a lo largo de su vida profesional.

Meyer y Allen, quienes designan “compromiso afectivo” y “compromiso calculado” a la primera y segunda acepción de esta voz, dan cuenta de que una gran parte de las investigaciones sobre esta actitud no han diferenciado una y otra forma de compromiso. Además, estos autores identifican una nueva forma de compromiso, que llaman “compromiso normativo”, o convencimiento que experimentan los trabajadores de que han de implicarse en

la entidad de la que forman parte, por efecto, en unos casos, de normas y creencias familiares y sociales y, en otros, del proceso de socialización que experimentan al incorporarse a la misma.¹⁴

La importancia que tiene la “socialización” de los “recién llegados” para promover “compromiso organizacional” la estudia Baker en un trabajo en el que reinterpreta la inicial, y ya citada, aportación de Meyer y Allen (1991), partiendo de la distinción, ya clásica, entre las siguientes tácticas socializadoras:

Colectivas (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral) versus **individuales** (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo).

Formales (segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus **informales** (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.).

Secuenciales (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de su proceso de socialización) versus **discontinuas** (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).

Fijas (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus **variables** regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

Conjuntivas (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus **disyuntivas** (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones).

Investidoras (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus “**desinvestidoras**” (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes. Los titulares de los puestos de trabajo, deben estar comprometidos con la empresa, con sus objetivos, y principalmente con el deseo de servicio a la colectividad, a través de un trabajo bien realizado.

✓ **Ética.**

Son creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad, es la necesidad personal que permite llevar a cabo cambios en las metas y proyectos para alcanzar un desempeño de excelencia. Las conductas de una persona en un puesto de trabajo son de vital importancia en la calidad del servicio a ofrecerse, procurando guiarse en el desempeño de su trabajo bajo las normas morales individuales de cada persona.

✓ **Servicio a la orientación.**

El empleado que reconozca las necesidades del cliente externo e interno tiene la facilidad de realizar su trabajo en función de las necesidades del cliente.

✓ **Comunicación.**

La comunicación ha adquirido un creciente protagonismo en el ámbito de la gestión organizacional. Este fenómeno lleva implícito un cambio paradigmático en la forma de interpretar el fenómeno de la comunicación humana y organizacional. Este cambio de mirada, pasa de la concepción tradicional que concibe a la comunicación como transmisión de información, al concepto de la comunicación como generadora de acción.

Cuando analizamos las tareas que realizan cotidianamente los integrantes de las organizaciones públicas, podemos identificar, por ejemplo: planificar, coordinar, asesorar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar, capacitar, atender al público. Todas estas acciones las realizan fundamentalmente conversando con otros. Gran parte de las actividades que se desarrollan en una organización tienen un importante componente conversacional.

Si observamos a las organizaciones como un sistema comunicacional, como una red de personas que a través de conversaciones interactúan generando vínculos de compromisos, podremos comprender la dimensión comunicacional de la gestión. Es por esto que las competencias comunicacionales poseen una fuerte incidencia en el desempeño laboral y en la productividad organizada.

El empleado, en relación a la misión primordial institucional debe manejar con los clientes una red de comunicación que facilite escuchar las peticiones y también transmitir las soluciones a cualquier inquietud del usuario.

✓ **Colaboración y cooperación.**

Para alcanzar un servicio de calidad la cooperación, entre compañeros para la consecución de las metas organizacionales, trayendo como consecuencia un ambiente relajante de trabajo lleno de paz y armonía.

✓ **Manejo de Conflictos.**

En primer lugar se ofrece una amplia definición del significado de conflicto, de que forma surgen los conflictos dentro de las organizaciones, los diversos tipos de conflictos que se presentan, así como los factores que contribuyen a su aparición, al mismo tiempo se ofrece una diferenciación de conflicto y competición, los diversos cambios que pueden originarse dentro de los grupos, y de qué forma el conflicto tiende a ser usado en la actualidad como un gran recurso para mejorar las organizaciones y de que manera estos contribuirán ciertamente a obtener aspectos positivos para la organización u organizaciones, y como punto muy importante se hablará sobre lo que concierne en sí, "el manejo de conflictos de los trabajadores".

Los conflictos son parte de lo cotidiano, y están aludidas no solo en las relaciones familiares, ni de amistad, sino también en las relaciones institucionales como empresariales, afectando la motivación de los trabajadores e individuos por seguir creando y manteniendo, organizaciones y sociedades vigorosas y viables.

No todas las personas poseen el mismo carácter algunos se manejan de acuerdo a su personalidad, es donde en estas situaciones se hace indispensable saber manejar los desacuerdos con los clientes internos y externos.

✓ **Potenciar la diversidad.**

La relación entre compañeros esto incluye a jefes, va enfocada a identificar los puntos fuertes y débiles de las personas para mejorar ellos y mejorar el servicio.

✓ **Adhesión a las normas y políticas.**

El empleado debe sentirse identificado con las normas, políticas que rigen su proceder dentro de la organización, logrando desempeñarse de manera efectiva en el rendimiento de su trabajo.

✓ **Autocontrol.**

Controla adecuadamente sus impulsos y emociones, genera una imagen de persona algo primitiva. Pero el autocontrol llega más lejos, de modo que se pueda hacer uso de nuestras facultades y asumir nuestras responsabilidades, incluso bajo presión y, en general, en condiciones difíciles o adversas. Sin duda, durante las presentaciones se puede estar en situación de tensión, y por que se eligió esta competencia. Claro, uno no se delata hasta que no llega la ocasión, pero se ha visto cosas sorprendentes en más de una ocasión. Si acaso uno se descontrola, ya se sabe que debe reconocerlo y disculparse en seguida; se sabe, pero no siempre se hace. Afortunadamente, suele haber siempre alguien que media para recuperar la serenidad, y aquí, por cierto, tendría su oportunidad el propio trabajador de ponerlo en práctica.

El manejo de nuestras emociones cuando estas son negativas, es importante ya que esto genera una mala imagen ante los demás y por ende habla de la institución.

Se sabe que para el logro de resultados concretos, en NARCIS debe existir un adecuado ambiente de trabajo creado principalmente por las personas de la misma institución, que brinde confianza a los clientes y a los mismos empleados.

Es preciso que el modelo de competencias lo que busca es brindar un apropiado ambiente en el cual se logre sacar a flote las competencias que cada persona tiene en su puesto de trabajo esa competencia que la hace diferente a los demás que da como resultado un trabajo eficiente.

5.1.3.2 VALIDACIÓN

Es incuestionable que para validar el modelo se necesita una decisión que busque relación a las competencias identificadas y requeridas en el puesto de trabajo.

En el siguiente capítulo se presenta dos tipos de evaluación que se puede utilizar para comprobar el rendimiento del empleado en función de las competencias identificadas en el modelo y de esta forma hacerlo eficaz.

Luego de la validación se puede decidir un proceso de mejoramiento continuo del modelo que tenga la colaboración de los empleados de NARCIS.

5.1.4 Herramientas de gestión de Recursos Humanos por competencias

5.1.4.1 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es una técnica que los expertos en RR.HH. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo.¹⁵

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que tienen y estas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor

¹⁵<http://www.slideshare.net/triplege/seleccion-por-competencias>

funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se atienden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber como actúa el candidato en el pasado o como lo hará en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que mas valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

5.1.4.2 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Las competencias no son observables por sí mismas, por lo tanto, hay que inferirlas a través de desempeños o acciones específicas.

De acuerdo con la intencionalidad formativa y los niveles de complejidad, se eligen los contextos en los cuales adquiere significación el desempeño de la persona que se está formando.¹⁶

En cada contexto se pueden evaluar diferentes aspectos: Social, cultural, cognitivo, ético, estético, físico.

¹⁶ <http://www.slideshare.net/triplege/evaluacion-por-competencias>

Desde situaciones concretas, en contextos definidos se evalúan:

- Saberes
- Habilidades
- Valores
- Actitudes
- Motivación

Cada disciplina o saber maneja un contexto, esto es, una lógica y una dinámica desde donde se explica un determinado aspecto de la realidad.

Esto hace que se hable de contextos disciplinares donde se construyen sus propios saberes.

La propia persona valora la formación de sus competencias con referencia a los propósitos de formación, los criterios de desempeño, los saberes esenciales y las evidencias requeridas:

Autoconocimiento y autorregulación

Valoración que hace una persona de las competencias de otra, teniendo en cuenta los logros y los aspectos a mejorar, de acuerdo con unos parámetros previamente definidos.

Reconocer el aprendizaje.

Respeto por la diferencia.

Contexto cercano al laboral.

5.1.4.3 FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Formar por competencias implica que la dirección de los programas apunte hacia el desarrollo de capacidades aplicables a un amplio rango de situaciones laborales involucradas en el ámbito de una ocupación.

El carácter modular de esta formación le da la posibilidad de ser administrada con una mayor flexibilidad.

Permitir la validación de la experiencia y la formación en módulos de aplicación inmediata al trabajo que, interconectados unos con otros, faciliten el avance del trabajador en un itinerario formativo completo.

5.1.4.4 REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS

Este mismo dicho, en este mismo sentido, es aplicable a la remuneración en términos de competencia conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que ellas plantean, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional. Es decir, no es más valioso quien posea el mayor número de competencias, sino quien posea las competencias que necesita la empresa, para responder a los retos planteados por el entorno.

Dado el carácter limitado de los recursos económicos, frente al carácter ilimitado de la constante evolución del entorno, las empresas deben maximizar y optimizar el uso e inversión de los recursos económicos. Si tomamos un punto de vista objetivo, buscando el máximo beneficio para la empresa, podría considerarse como justo, el hecho de que la empresa pague mejor a aquellos individuos que ofrecen unas competencias.

- (1) Difícilmente adquiribles y/o desarrollables (o imposible).
- (2) Especialmente valorados dadas unas circunstancias especiales.
- (3) Necesariamente críticos para el buen funcionamiento y efectividad.

Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios de la empresa.

Obviamente, el problema reside en definir los criterios de evaluación, proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades). La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo más efectivo posible o si deben realizarse modificaciones, valoración y medida. Las

competencias no son completamente estandarizables, tienen un límite. No todas las empresas poseen las mismas competencias, ni necesitan las mismas competencias, ya que estas dependerán, en primer lugar, de la actividad de la empresa; en segundo lugar, del entorno competitivo en el que se mueve la empresa; y finalmente, del contexto y circunstancias específicas de la empresa. Por lo tanto, los criterios variarán, en función de los factores anteriormente mencionados.

A la hora de establecer la remuneración, se debe acudir al valor real con el que contribuye el individuo a la empresa. Cuando se hace referencia al valor real, se trata de aquellas competencias adicionales no esperadas. Las competencias básicas no deben tener reflejo en el aspecto remunerativo, ya que no se puede premiar algo que tienen todos. Por otra parte, aquellas competencias, conocimientos y habilidades que solo tengan unos pocos, serán las más valoradas y tendrán reflejo en la remuneración, puesto que la empresa estará dispuesta a pagar un plus por el valor adicional que suponen esas competencias no convencionales.

De la teoría a la práctica hay un buen trecho. Así que, también debe ser destacado el peligro, o al menos el potencial, que conlleva la remuneración por competencias. Es obvio y ampliamente aceptado que la remuneración es el centro y foco de la mayoría de los conflictos laborales. Al menos, suele ser la chispa que enciende la mecha. No es recomendable ‘jugar’ con el ‘pan’ de los trabajadores. Los empleados necesitan ver una clara correspondencia entre un decremento salarial y las causas que lo han motivado. Al dar las explicaciones oportunas a un empleado cuyo salario ha sido rebajado, ¿qué grado de aceptabilidad tendrá la alusión a la mayor o menor utilidad y/o contribución de sus competencias para la empresa? Dada la escasa tangibilidad de un concepto tan etéreo como la contribución de una competencia individual a la competitividad de la empresa, se supone que la pregunta anterior tendría una escasísima aceptabilidad.

Al igual que es cierto que en muy pocas ocasiones se piden explicaciones por un incremento salarial no esperado, es igualmente cierto que prácticamente todos los individuos pedirían todo tipo de explicaciones ante una reducción inesperada. Cuando llega esta segunda situación, el

responsable debe utilizar todas las herramientas y datos a su alcance para justificar dicha reducción.

Está ampliamente probado y reconocido que la remuneración por competencias funciona, ya que esta implantada y funcionando en empresas de la talla de Sony, Hewlet & Packard, Pepsico, etc.

Para concluir, podría afirmarse que la remuneración por competencias es la forma ideal de remuneración, desde el punto de vista empresarial, ya que posibilitaría remunerar de forma privilegiada a aquellas personas cuya contribución sea más valorada e importante para la empresa, asegurándose así su permanencia dentro del entramado empresarial. Pero si se analiza desde el punto de vista del empleado, su validez e idoneidad no quedan tan claras, qué grado de credibilidad tiene frente a un despiece contante y sonante en función de los objetivos marcados ¿Quién define los criterios de valoración?

El primer afectado será el clima organizacional, el cual se verá directamente afectado, quedando muy deteriorado. Merece realmente la pena asumir los riesgos y conflictos inherentes a una remuneración por competencias.

5.1.6 INFORME FINAL

El objetivo primordial de este modelo tiene por objeto difundir el interés por la gestión de talento humano por competencias, como una de las herramientas necesarias que debe ser aplicada por las diferentes organizaciones de nuestro país para estar a la altura de los países que ya están aplicando este modelo para llegar al perfeccionamiento de esta técnica que identifica, selecciona e incorpora al personal competente y adecuado que permita su desarrollo integral y su efectividad. En países como Canadá, Zelandia, Australia, el Reino Unido, donde se cuenta con legislación de igualdad de condiciones para los empleados y los procesos de selección y contratación pueden ser apeladas ante la corte.

Por eso este modelo efectiviza minimizando los prejuicios de las organizaciones que aún están asépticas ante la nueva tecnología, la que se aplicará para lograr un rendimiento eficiente y

que pueda moldearse a la actividades del diario vivir, permitiendo relacionar unas competencias con otras.

Por lo que se elabora este modelo para veinticinco puestos de trabajo que aspiran una vida mejor dentro de la organización en la cual se encuentran laborando, dándoles estabilidad y seguridad laboral siempre en busca de la excelencia y la productividad, para sacar adelante no solamente a sus familias si no a la empresa que les ha brindado la oportunidad de tener un trabajo en estos momentos difíciles por lo que esta atravesando nuestro país, ya que es cada vez más difícil emplearse en cualquier cargo que suelen salir en los anuncios publicitarios de los diferentes diarios locales e internacionales.

- **CONCLUSIONES**

Después de realizar el modelo sobre el clima organizacional se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Este Modelo se determina por la imparcialidad y espontaneidad de los consumidores tanto internos como externos, siguiendo las reglas que establecen los requerimientos de los expertos en RR.HH.
- El modelo está basado directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el supermercado NARCI'S, y no implica de ninguna manera a las personas, para evitar alguna discriminación por parte de los empleadores o por los mismos trabajadores de esta empresa.
- El modelo se destaca por darle mayor importancia al clima organizacional, del cual se puede determinar si es objeto de implementar diferentes técnicas para su cometido final.
- Este modelo va enfocado a la calidad de servicio con el que debe contar toda empresa que ofrece productos de consumo masivo, como es en este caso del supermercado NARCI'S.

- **RECOMENDACIONES**

Con seguridad se puede dar las siguientes recomendaciones en función del cumplimiento del modelo.

- En primer lugar tiene que asimilarlo, luego de un análisis profundo por los interesados en mejorar el rendimiento de la empresa, luego ponerlo en práctica para llevarlo a un desarrollo, que permita satisfacer las necesidades o acercarse al fin propuesto.
- Para que el modelo se identifique dando la solución a los problemas, carencias y conflictos dentro del Supermercado NARCI'S.
- El modelo tiene que ir conjuntamente en la línea del mejoramiento continuo de la Empresa.
- Debe tomarse en cuenta la idea que tiene los clientes, sobre los beneficios que ofrece, estos clientes pueden ser internos o externos los cuales determinan si existe un mal o buen servicio.
- Se debe de cambiar el enfoque de los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) a una Gestión de Talento Humano por Competencias.
- Antes de implantar el Modelo de Competencias es necesario crear charlas por parte del jefe de personal, para todos los empleados sobre el manejo y la importancia de cada un de sus competencias.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Las organizaciones modernas deben mantener como meta prioritaria en sus planes organizacionales un departamento de recursos humanos para garantizar los objetivos individuales y poder capacitar a sus empleados en las nuevas técnicas y estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad de la organización.
- Con la aplicación de este modelo se podrán cumplir todas las expectativas de los empleados del Supermercado NARCÍ'S
- El modelo de gestión por competencias propuesto, generara la estrategia promovida por la gestión del mismo talento humano.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda este modelo de competencia que aporta al enriquecimiento de una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer las relaciones humanas y la capacitación de sus empleados.
- Una vez puesta en marcha este modelo, se recomienda poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y destrezas para difundir sus aspiraciones dentro de la organización.
- Para cumplir esta estrategia se debe fortalecer el modelo de gestión por competencias de los recursos humanos contratando a un experto en esta nueva rama; que es la esencia para garantizar la estructura de este modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Diseño de proyectos y evaluación de impacto. - Saltos S. Héctor Aníbal.
La esencia de la investigación de mercado. - Chisnall, Peter M.
Relaciones humanas en el ámbito laboral. - Torres. Francisco de la.
Administración de RR.HH. - Mondy. R Wayne.
Administración de personal. - Castillo Aponte. José.
Administración de personas y RR.HH. - Werther. Willian B.
Administración de los RR.HH. - Sherman. Arthur N.
Administración de los RR.HH. - Deconzo. David A.

LINKOGRAFÍA

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestratrrhh.htm>

http://www.mag.go.cr/estructuraorganica/rec_humanos.html

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-estructura_organica/15947-22

<http://www.todoexpertos.com/categorias/negocios/recursos->

[humanos/respuestas/134441/estructura-de-un-departamento-de-rrhh](http://www.todoexpertos.com/categorias/negocios/recursos-humanos/respuestas/134441/estructura-de-un-departamento-de-rrhh)

<http://apuntes.rincondelvago.com/estructura-del-departamento-de-rrhh.html>

http://es.geocities.com/jorge_igualada/gerencia.htm

<http://www.cafmadrid.es/funcionadm.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesDelAdministrador>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion-

[funciones_del_administrador/27093-3](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion-funciones_del_administrador/27093-3)

<http://www.monografias.com/trabajos11/perfadm/perfadm.shtml>

<http://www.cenapec.edu.do/Tecnicos/Atenci%C3%B3nalCliente.PDF>

<http://pdf.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh.html>

<http://www.slideshare.net/triplege/evaluacion-por-competencias>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partee.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>

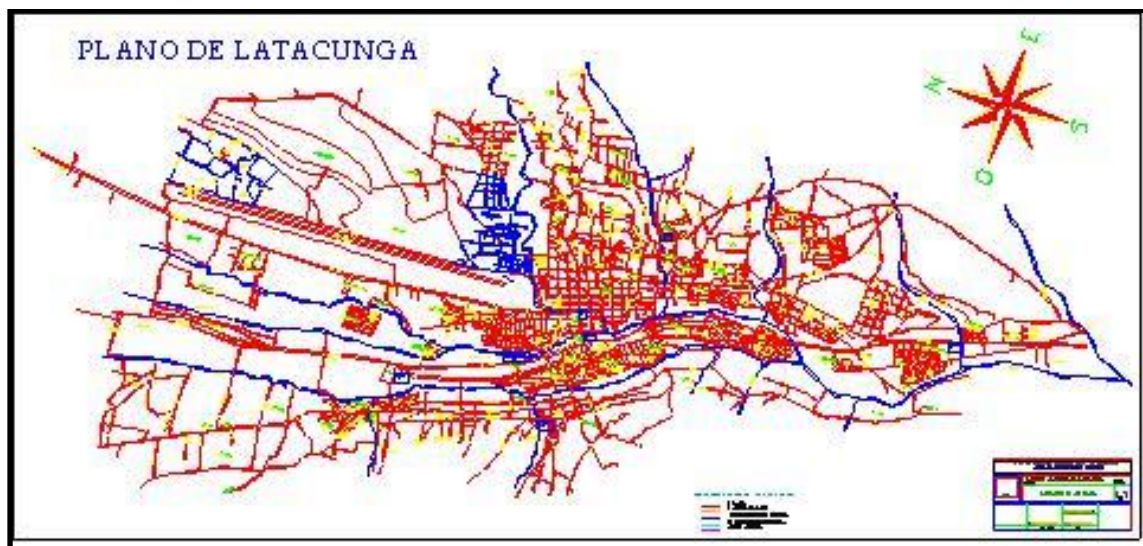
http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

ANEXOS

ANEXO # 1: ENCUESTA DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS		SI	NO
1	¿Ha sido llamado la atención, cuando comete un error?		
2	¿Es obligado a realizar un trabajo que no le compete?		
3	¿Existe confianza Laboral con su Jefe?		
4	¿En el ámbito laboral conoce bien a su superior?		
5	¿Se siente presionado en el puesto que desempeña?		
6	¿Es valorada su opinión?		
7	¿Es una persona responsable y ordenada en el lugar de trabajo?		
8	¿Trabaja para vivir o vive para trabajar?		
9	¿Ha dado lo mejor de si por la Empresa?		
10	¿Asume con agrado sus responsabilidades?		
11	¿Ha sido promovido de puesto?		
12	¿Aspira ascender a otro puesto?		
13	¿Existe lealtad en la Empresa?		
14	¿Es permitido tener una amistad estrecha?		
15	¿Se siente a gusto trabajando para NARCIS?		
16	¿El ambiente de trabajo es cómodo?		
17	¿Se comprende bien con sus compañeros?		

ANEXO # 2: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PLANO DE LA CIUDAD DE LATAACUNGA



ANEXO # 3: FACHADA PRINCIPAL DEL SUPERMERCADO NARCI'S



ANEXO #4: NÓMINA DE EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO NARCIS

NÓMINA DE EMPLEADOS		CARGO
No.		
1	PÉREZ AGUILAR NARCIZA	GERENTE
2	SÁNCHEZ RECALDE HOLGER	ADMINISTRADOR
3	HERRERA CÁRDENAS MONICA	CONTADOR
4	CALLES ORTIZ VERÓNICA	ASISTENTE CONTABLE
5	VELASCO PANCH! MARIELA	BODEGUERA GENERAL
6	CALVOPINA MORENO WILSON	BODEGUERO ÁREA FRÍAS
7	ZAPATA HERRERA RENE	ASISTENTE DE BODEGA
8	ORBEA LOMA CARMEN	AYUDANTE DE BODEGA
9	GARZÓN CASTELLANO NELLY	AYUDANTE DE BODEGA
10	VELEZ PÉREZ RUTH	ASISTE ADMINISTRATIVO
11	CAISAGUANO CAISAGUANO LUIS GEOVANNY	PERCHERO
12	MOLINA ZAPATA IVAN PATRICIO	CAJERO
13	ABARCA CHAPALBAY ALEX	JEFE DE CAJAS
14	MORAN RONQUILLO RUBÉN	CAJERO
15	MAISINCHO VIVERO SOFÍA GABRIELA	CAJERO
16	PAUTA RAMOS PAOLA. DEL ROCÍO	CAJERO
17	GUERRA BAIDAL DANNY	CAJERO
18	PARCO FLORES CRISTIAN ABEL	AYUDANTE DE BODEGA
19	JIMÉNEZ GUAMAN XIMENA	COMERCIAL
20	JACOME RUBIO MONICA PATRICIA	CAJERO
21	MORENO CASTELLANO GLADYS MARGOTH	AYUDANTE DE BODEGA
22	VEGA VEGA MANUEL RAMIRO	PERCHERO
23	BARZALLO TOSCANO MAYRA ELIZABETH	CAJERO
24	SALAZAR RUBIO PABLO DAVID	CAJERO
25	SHUNTA RUBIO EUGENIA MARGOTH	CAJERO