

**Modelo de planificación por competencias del talento humano - Empresa Empanadas La
Ocañerita**

Ingrid Yajaira Gómez Pérez

Luis Gabriel Pérez

Jenny Lizeth Hernández Jurado

Kelvis Johanna Herrera Córdoba

Libna Marcela Ramírez Hernández

Tutora

Leidy Roció Rodríguez Pataquiva

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

Mayo 2021

**Modelo de planificación por competencias del talento humano - Empresa Empanadas La
Ocañerita**

Ingrid Yajaira Gómez Pérez

Luis Gabriel Pérez

Jenny Lizeth Hernández Jurado

Kelvis Johanna Herrera Córdoba

Libna Marcela Ramírez Hernández

Tutora

Leidy Roció Rodríguez Pataquiva

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

Mayo 2021

Resumen

En este documento se presenta el trabajo de investigación que se realizó en la empresa Empanadas La Ocañerita, el cual tiene como objetivo principal, formular una propuesta de acuerdo con un modelo de planificación por competencias del talento humano en la empresa mencionada anteriormente, siendo esta una herramienta estratégica, la cual permitirá el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Gracias a un estudio bibliográfico en donde se recolecto información de la diversas fuentes, fue posible realizar una investigación de los principales modelos de gestión del desempeño utilizados para potencializar el talento humano, en base a esto se han identificado los más aplicables a la empresa Empanadas La Ocañerita, en donde se está diseñando una estrategia para medir definir las competencias cardinales de la organización, todo esto con el fin de identificar las habilidades requeridas y definiendo los perfiles por competencias de cada uno de los cargos, permitiendo lograr los objetivos planteados desde el direccionamiento estratégico de la compañía.

Con la implementación de esta estrategia, se obtienen excelentes beneficios para la compañía, los cuales se reflejarán en poder gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano, evidenciándose la eficacia y eficiencia organizacional, llevando así a Empanadas La Ocañerita a lograr un gran crecimiento estructural, al igual que un crecimiento en el ámbito laboral, fomentando así el empleo, logrando el reconocimiento y posicionamiento en la región.

Palabras clave: Gestión del talento humano, planificación, competencias, evaluación del desempeño.

Abstract

This document presents the research work that was carried out in the company Empanadas La Ocañerita, whose main objective is to formulate a proposal in accordance with a planning model for human talent competencies in the company mentioned above, this being a strategic tool, which will allow the fulfillment of your corporate objectives.

Thanks to a bibliographic study where information was collected from various sources, it was possible to carry out an investigation of the main performance management models used to enhance human talent, based on this, the most applicable to the company Empanadas La Ocañerita, where a strategy is being designed to measure defining the cardinal competencies of the organization, all this in order to identify the required skills and defining the profiles by competencies of each of the positions, allowing to achieve the objectives set from the strategic direction of the company.

With the implementation of this strategy, excellent benefits are obtained for the company, which will be reflected in being able to manage, enhance and develop human talent, demonstrating organizational effectiveness and efficiency, thus leading Empanadas La Ocañerita to achieve great structural growth, as well as growth in the workplace, thus promoting employment, achieving recognition and positioning in the region.

Keywords: Human talent management, planning, skills, performance evaluation.

Tabla de contenido

Introducción.....	8
Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Planteamiento del problema	11
Antecedentes	13
Justificación.....	17
Marco teórico.....	19
Marco Legal.....	21
Metodología de la Investigación.....	24
Resultados.....	28
Investigar y caracterizar los principales modelos gestión del desempeño que se utilizan para y potencializar el talento humano.....	28
Realizar un cuadro comparativo con los 5 principales modelos de gestión del desempeño, a través del análisis de los siguientes criterios: objetivo, participantes, valor agregado a la organización, etapas y cumplimiento de objetivos	36
Definir las competencias cardinales de la organización Mypime Empanadas La Ocañerita, con el fin identificar las habilidades requeridas que permitan lograr los objetivos planteados desde el direccionamiento estratégico de la compañía.....	41
Elaborar la matriz de competencias específicas para el 100% de los cargos de la organización, detallando la escala de valoración.....	46
Recomendaciones.....	55
Conclusiones	56
Referencias.....	57

Lista de tablas

Tabla 1 Métodos de evaluación del desempeño	32
Tabla 2 cuadro comparativo	37
Tabla 3 Cargos	48
Tabla 4 Especificación por cargos	49
Tabla 5 Matriz de Competencias	54

Lista de Imágenes

Ilustración 1 Etapas.....	29
Ilustración 2 Organigrama.....	47

Introducción

En el presente trabajo es desarrollado en base a la empresa Empanadas la Ocañerita, ubicada en el barrio Santa Clara del municipio de Ocaña, Norte de Santander, esta es una pequeña empresa privada del sector terciario, dedicada a la elaboración y comercialización de papas, arepa de huevo, pan de bono, almojábanas y buñuelos, pero su producto principal es la empanada (carne, pollo, mixta, ranchera, hawaiana, arroz y pollo, arroz y carne, mexicana).

Empanada la Ocañerita tiene un activo total de aproximadamente 520 SMMLV, cuenta con una planta en el talento humano de 12 empleados, además de contar con 8 personas que trabajan como extras cumpliendo funciones de domiciliarios, apoyo en la parte operativa y ventas de la empresa.

La empresa presenta una problemática respecto a que no cuenta con un área de recursos humanos enfocada a la gestión por competencias del talento humano, por lo cual no se está realizando un proceso adecuado de reclutamiento, selección de personal y evaluación por competencias, así pues la posibilidad de medir las capacidades de los colaboradores es mínima, y la empresa se ve estancada en sus posibilidades de crecer, teniendo en cuenta que estos aspectos son fundamentales para mantener la empresa en buen funcionamiento, es por ello que surge la necesidad de crear un proyecto como modelo de gestión por competencias del talento humano, de la empresa Mypime Empanadas La Ocañerita, con el fin de conocer los problemas que surgen en todas las áreas y que imposibilitan el alcance de los objetivos de la compañía.

Tenemos el conocimiento de que una empresa requiere que cada área este engranda hacia los objetivos comunes, esto debe darse desde la alta gerencia, pasando por los

trabajadores de menor nivel jerárquico, y el departamento de recursos humanos quien es el principal gestor del diseño e implementación de un modelo de gestión de competencias, realizando las tareas de reclutamiento, la selección del personal y su formación. Además de esto llevan un seguimiento del empleado, revisando que este cumpla con cada función asignada respecto a lo indicado al momento de firma de su contrato, el cual se realiza mediante las evaluaciones de desempeño, evaluación de clima laboral, administración del personal, promover las relaciones laborales y realizando una prevención de los riesgos laborales.

Dado lo anterior respecto al área de recursos humanos, se busca que, con la implementación del modelo de gestión de competencias, se puedan solucionar muchas falencias que se vienen presentando debido a fallas en dicha área, como por ejemplo la organización y mejora de las funciones, promoviendo el desarrollo de cada uno de los colaboradores, y que la empresa pueda seguir trabajando con la misma eficiencia y eficacia para satisfacer los clientes.

Finalmente veremos como este proyecto busca diseñar un modelo que permita a identificar y mejorar las capacidades de cada uno de sus colaboradores, identificando las habilidades requeridas que permitan lograr los objetivos planteados desde el direccionamiento estratégico de la compañía, en donde se pueda contar con un nivel de mando más organizado y diferente del que venían realizando, y con esto lograr que las ventajas y problemáticas dentro de la organización se puedan mejorar, además se podrán gestionar los talentos de los colaboradores, creando programas de promoción y motivación, llevando así a que la empresa crezca tanto en tamaño, como en gestor del talento humano.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un modelo de gestión de competencias, dirigido a todos los cargos existentes en la empresa Mypime Empanadas La Ocañerita, que permita identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo; con el fin de gestionar el talento humano de una forma integral y efectiva.

Objetivos Específicos

Investigar y caracterizar los principales modelos gestión del desempeño que se utilizan para y potencializar el talento humano.

Realizar un cuadro comparativo con los 5 principales modelos de gestión del desempeño, a través del análisis de los siguientes criterios: objetivo, participantes, valor agregado a la organización, etapas y cumplimiento de objetivos.

Definir las competencias cardinales de la organización Mypime Empanadas La Ocañerita, con el fin identificar las habilidades requeridas que permitan lograr los objetivos planteados desde el direccionamiento estratégico de la compañía.

Elaborar la matriz de competencias específicas para el 100% de los cargos de la organización, detallando la escala de valoración.

Planteamiento del problema

Empanadas la Ocañerita lleva aproximadamente 12 años en el mercado, no cuenta actualmente con un área de talento humano que administre el desarrollo y la gestión de los colaboradores, siendo este proceso una ausencia de gran importancia en la compañía.

La empresa cuenta con alrededor de 20 empleados, entre administrativos, operativos y personal extra, caracterizándose por ofrecer sus productos de buena calidad y brindando un buen servicio a sus clientes. Pero la empresa no cuenta con el programa de inducción, entrenamiento y capacitación para sus empleados. Además, los procesos de reclutamiento, inducción, selección, capacitación y seguimiento del personal no cuentan con un procedimiento establecido, debido al cual se lleva a realizar de manera improvisada, y lo que genera realizar una selección inadecuada de personal que no es calificado, viéndose así afectada la producción y la marcha en general de la empresa.

Es claro que la falta de un departamento de recursos humanos para Empanadas la Ocañerita, limita a la empresa a la obtención de mejores resultados, es más difícil conseguir los objetivos estratégicos, además no permita mejorar su eficiencia y efectividad.

Debido a la falta de formulación de un programa de inducción, entrenamiento y capacitación en la empresa, se ha venido observando desorientación por parte de los empleados al momento de cumplir sus funciones, iniciando desde que desconocen todo lo que constituye a la organización desde su misión, visión, valores y estructura organizacional hasta como iniciar sus labores diarias, generando retrasos en la producción y cierto descontento entre los colaboradores.

De igual forma se evidencia que aparte de no realizar inducción no se les realiza entrenamiento y capacitación lo que conlleva a que el personal no sea dotado de los conocimientos necesarios para ejecutar y desarrollar las tareas propias de los cargos a ocupar y por ende no desarrollen destrezas y habilidades para el puesto de trabajo.

Existe una carencia de estructuración de categorización de competencias, respecto al modelo de planificación por parte de la empresa, la cual se está presentando al momento de la contratación de cada uno de los funcionarios respecto a los cargos a suplir.

No existe una definición de cada competencia necesaria para los cargos, ni tampoco están definidos los indicadores para definir tales competencias. Al no tener una gestión del talento humano realizado por competencias, no es posible que se mejore la planificación de los programas de desarrollo respecto a habilidades específicos, ni llegar a mejorar el desempeño individual ni organizacional.

Antecedentes

La presente investigación se establece dentro de un proyecto definido como Modelo de planificación por competencias del talento humano - Empresa Empanadas La Ocañerita, estudio que es realizado por el grupo de investigación de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y A Distancia). Este proyecto se encuentra enfocado a Diseñar un modelo de gestión de competencias, dirigido a todos los cargos existentes en la empresa Mypime Empanadas La Ocañerita, que permita identificar la capacidad de cada una de las personas requeridas para cada uno de los puestos de trabajo; con el fin de gestionar el talento humano de forma integral y efectiva.

Este trabajo fue llevado a cabo después de evidenciar que era necesario mejorar la gestión de talento humano, después de haberse identificado una serie de situaciones como la falta de parámetros de control de desempeño y el poco análisis y descripción de competencias determinadas para cada área de trabajo, generando ineficiencias en los departamentos que conforman la compañía.

Al finalizar la aplicación de este modelo fue posible obtener trabajadores eficientes y motivados, con capacitación de manera permanente y continua, remuneraciones justas, con capacidades y destrezas las cuales aplicaban en cada una de sus funciones.

- Bases teóricas

“Modelo de gestión de talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A” el cual fue desarrollado por Wilmer José Arrobo, el cual su objetivo era Elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa Cimpexa S.A (Afidro, 2016).

“Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el potencial para lograr el éxito empresarial” desarrollado por Claudio Esmeralda Pardo Enciso, en la Universidad de la Salle (Pardo, 2007).

Su objetivo principal se basó en la identificación y análisis de aspectos fundamentales relacionados con la gestión del talento humano por competencias, sus áreas principales y sus implicaciones en la consecuencia de resultados dentro de la organización evidenciando sus ventajas a futuro luego de su implementación.

“Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización” desarrollado por Paola Andrea Vásquez Jaramillo en Medellín. (Vásquez, 2014). Tuvo como objetivo diseñar una metodología enfocada en implementar un sistema de gestión humana basándose en las competencias la cual estuviera enmarcada en las necesidades de la organización.

Definición del talento humano:

Según (Gonzales & Gonzales Ariza, 2006) define al Talento Humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.”

Se entiende por Talento Humano la capacidad que tiene un individuo para entender y comprender la manera en la que se a de llevar a cabo una actividad utilizando sus destrezas, habilidades, conocimiento y potencial adaptándose a los procesos de la empresa y al uso de medios tecnológicos, estructura, tipo de negocio y procesos internos de la misma.

Importancia de la gestión del talento humano:

La gestión del talento humano quiere mantener y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y personal de la empresa (directivo y colaborador). Por lo cual es importante contar con un personal altamente calificado, motivado y capacitado, lo que será fundamental para el progreso y estabilidad de las organizaciones.

Modelo de gestión del talento humano por competencias:

Es importante debido a que da un enfoque diferencial al sistema de gestión integral del recurso humano, utilizando de manera positiva habilidades, capacidades y destrezas del personal, conllevando a la consecución de las metas estipuladas y facilitando el desarrollo continuo del personal. Y de esta manera se evita

- Colocar un trabajador inadecuado en un puesto determinado.
- Rotación de personal constante o personal insatisfecho.
- Bajo compromiso respecto al personal.

David Mc Clelland, psicólogo estadounidense, define las competencias como **“aquellas características personales que conducen a un desempeño superior del trabajo”** (Mc Clelland, 1973). De acuerdo a las investigaciones llevadas a cabo por este autor, se concluye que no solo el coeficiente intelectual y los títulos académicos no son garantía de que una persona tendrá un desempeño positivo en cargo, sino que esto va de la mano con otras características, las cuales serán beneficiosas para el cumplimiento de sus funciones, las cuales son las competencias.

Modelos de gestión humana según autores:

(Dalziel, Cubiero, & Fernández, s.f .p.36) proponen modelo de gestión humana por competencia, se basan en 8 subsistemas:

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

(Chiavenato, s.f) plantea un Modelo de gestión; donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas.

- Subsistema Provisión de Recursos Humanos (Planeación de RR HH, reclutamiento y selección de personal).
- Subsistema Aplicación de Recursos Humanos (Socialización organizacional, diseño de los cargos, descripción, análisis de cargos y evaluación del desempeño humano).
- Subsistema Mantenimiento de Recursos Humanos (Compensación (remuneración), higiene, beneficios sociales, seguridad en el trabajo y relaciones sindicales).
- Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos (Entrenamiento y desarrollo del personal).
- Subsistema Control de Recursos Humanos (Base de datos y sistema de información y auditoría de RR HH).

Justificación

Este trabajo de grado está basado en una investigación sobre la empresa Empanadas la Ocañerita, en el cual creará un proyecto basado en un modelo de planificación por competencias del talento humano, de la empresa mypime Empanadas La Ocañerita, ubicada en Ocaña, en el departamento del Norte de Santander, para seleccionar el personal idóneo y adecuado que cumpla con las necesidades que la empresa demanda.

Los procesos administrativos del talento humano utilizados por la organización Empanadas la Ocañerita, deben conllevar al fomento de la eficiencia y eficacia de las actividades a realizar para lograr que los clientes estén satisfechos con sus productos y servicios, así también ayudado al crecimiento de la compañía, cumpliendo sus objetivos y metas propuestos.

Actualmente es fundamental tener un plan de modelo de planificación por competencias del talento humano, de la empresa mypime Empanadas La Ocañerita, ya que esto será beneficioso y fundamental para la incorporación, la selección del personal y evaluación de competencias para el desempeño de los empleados en los puestos de trabajo y de esta manera coadyuvar al éxito de las empresas.

De este modo se debe tener en cuenta que el Talento Humano es la base de la empresa, cada vez que el personal es elegido de forma idónea siendo capacitado con eficiencia se está contribuyendo al aumento de la productividad y a que las compañías puedan ubicarse y mantenerse dentro del mercado comercial.

Teniendo en cuenta que, al evolucionar el enfoque organizacional y estratégico en la gestión del talento, se está apuntando a la evolución de sus prácticas, técnicas y herramientas,

lo anterior de la mano a las nuevas necesidades y estándares creada a partir de la modernización y globalización del mundo empresarial.

Al definir las técnicas adecuadas dentro del modelo de planificación del talento humano se evidenciará una satisfacción general de los trabajadores, sentido de pertenencia de los colaboradores, un buen aprovechamiento de sus fortalezas internas y externas para la mejora continuo de la producción, fuente de ideas y que la empresa logre un enfoque estratégico del talento humano.

Cabe destacar que, aunque este reglamento interno de trabajo cuenta con capítulos de Prescripciones de orden, Deberes específicos para la compañía y el personal, Escala de faltas y sanciones de carácter disciplinario, Reclamos: personas ante quienes deben interponerse y su trámite. No existe un departamento de Talento Humano definido, y muchos de estos temas son solucionados por la persona que ocupa el cargo de Administrador.

Se debe tener en cuenta que la gestión de competencias permite hacer posible mejorar la planificación de los programas de desarrollo de habilidades específicos, mejorando el desempeño individual y organizacional. Es importante que este modelo sea aplicado desde la etapa de reclutamiento y selección, y que continúe aplicándose en las distintas etapas de la gestión de personas.

Los beneficios que se pueden lograr son muchos, a nivel individual ayuda a aclarar las expectativas, abriendo los ojos de los empleados a las barreras personales que les impiden alcanzar su máximo potencial. Por otro lado, a la empresa se proporciona transparencia, consistencia y la visión necesaria para dirigir los equipos con mayor eficacia.

Marco teórico

En un primer trabajo Rodríguez, Roa, Pinzón, Preciado y Espinel (2016), los cuales realizaron una investigación respecto al Modelo Estratégico Integral del Instituto Proyectista Atys Ltda. Trabajo de campo, realizado utilizando la técnica de encuesta y la entrevista.

En la encuesta, el tamaño de la población fue de 30 participantes, la muestra fue tomada de 8 participantes, (5 de la parte administrativa, 1 integrante los servicios generales y 1 de la dirección), para un total de 5 entrevistados, 3 hombres y 2 mujeres. Este estudio confirma que la mayor parte de los trabajadores no asisten a capacitaciones, y creen que no son productivas ya que la dinámica de estas no es dinámica, ni atractiva. Por medio de la entrevista, la cual fue realizada al Dr. Carlos Rivera Jefe de Recursos Humanos de la compañía, se encontró que si no si los colaboradores no se encuentran capacitados, se presentarán casos de desmotivación en el grupo, adicional al rezago. Además, al no evaluar a los colaboradores, no es posible identificar las falencias de estos.

Este trabajo se relaciona con la información planteada ya que nos indica cuales son los principales errores al aplicar un modelo de planeación por competencias del talento humano, se logra identificar la importancia de la capacitación de manera didáctica y dinámica, esto con el fin de crear ambientes lúdicos y atractivos para el aprendizaje de los colaboradores.

Un segundo trabajo realizado por Arrobo (2013), en donde se realizó un proyecto de investigación sobre un “modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A” utilizando el instrumento de encuesta a 10 trabajadores de distintas áreas y la entrevista a 3 ejecutivos.

Se pudo establecer que en la empresa había varias falencias en los diferentes puestos de trabajo, pese a que la empresa cuenta con un plan de inducción para los nuevos empleados y existe, un plan de análisis de desempeño. Se logró identificar la necesidad de capacitaciones internas y externas para fortalecer las competencias del talento humano, así como realizar la evaluación de potencial, con el fin de detectar, analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades potenciales de sus colaboradores.

Este documento se relaciona con nuestro proyecto, ya que nuestra meta es similar a la de dicha investigación. Se pretende fortalecer el capital humano de la empresa Empanadas la Ocañerita, elevando el potencial de sus colaboradores e identificando el talento por competencias.

Marco Legal

Decreto 4904 de 2009 capítulo 3

Esta normativa es emitida por el ministerio de Educación y su función es establecer la reglamentación para los programas de formación laboral, a través del párrafo primero se destacan los convenios entre las empresas y las instituciones educativas que no cuentan con un espacio para la realización de la formación práctica. **El párrafo segundo 3.3.1** de este decreto indica que la certificación de Técnico Laboral por Competencias. Le será otorgada a los estudiantes que hayan alcanzado favorablemente aquellas las competencias que se establecieron en dicho programa de formación laboral.

El artículo 21 de la Ley 50 de 1990

Las compañías de más de 50 trabajadores, y que tengan jornada de 48 horas en la semana deben destinar 2 horas de estas, a la capacitación, actividades, deportivas, recreativas y culturales.

El decreto 1127 de 1991

Este decreto ajustó la disposición mencionada anteriormente expresa en el **artículo 4** que el empleador es quien debe diseñar los programas a efectuar para cumplir completamente lo establecido en **el artículo 21 de la Ley 50 de 1990**.

Como ya se había mencionados los programas están dirigidos a realizar actividades de capacitación, culturales, recreativas o deportivas, incluyendo en éstas las relativas a salud ocupacional, integrando a todos los colaboradores de la compañía, buscando la mejora de las relaciones laborales, la integración y aumento de la productividad.

Para una efectiva ejecución de estos programas señalados en el decreto, la empresa contará con el apoyo del SENA, las cajas de compensación familiar, centros estudio, culturales y en general, de instituciones que puedan prestar este servicio.

El talento humano de la empresa Empanadas la Ocañerita debe ser capacitado en la legislación sanitaria de producción, esto para estar instruidos de las normas necesarias para el manejo, producción y distribución de alimentos, se toma como antecedente el **Decreto 3075 de 1997**, en el que se regula la **Ley 9 de 1979** y adicional se expiden otras medidas.

Esta es la normativa indispensable para el manejo de alimentos:

Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007

Esta norma nos indica la importancia y la obligatoriedad de la capacitación para la manipulación de alimentos, desde la higiene de los alimentos, hasta la realización de exámenes médicos para analizar muestras de posibles bacterias, hongos, o enfermedades, que imposibiliten el manejo de productos alimenticios, todo esto antes del ingreso a la empresa

El decreto 1072 del 2015 en el capítulo 6 artículo 2.2.4.6.1.1.

Este decreto nos advierte las normas necesarias para la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo **el artículo 2.2.4.6.4** establece que el SG-SST debe ser comandado y puesto en práctica por el empleador, en este deben participar los trabajadores, se busca asegurar y garantizar la aplicación de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, las condiciones del ambiente laboral y el comportamiento de los colaboradores, desarrollando el eficaz control de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

La implementación de este sistema en la empresa Empanadas la Ocañerita, clasificada en riesgo I, II o III, podrá ser realizado por tecnólogos en SST o en alguna de sus áreas, con licencia vigente en SST, que tengan 2 años de experiencia certificada y el curso certificado de 50 horas.

Mediante la Resolución 0312 del año 2019

El Ministerio del Trabajo estableció los estándares mínimos del SG-SST. En el caso de la Empresa Empanadas la Ocañerita que cuenta con alrededor de 20 trabajadores permanentes debe cumplir con las revisiones médicas ocupacionales, las cuales serán realizadas por médicos de SST, tomando en cuenta los parámetros demarcados SST y los planes de observación epidemiológica.

La empresa debe contar con el certificado de seguridad, este trámite se realiza para asegurar de que el establecimiento cumple con las normas mínimas de seguridad, entre ella los extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, entre otras recomendaciones, en caso de cualquier incendio en el establecimiento de comercio, este trámite es realizado ante la entidad de los bomberos.

Metodología de la Investigación

Identificación de la situación actual de la problemática presentada en la empresa Empanada Ocañerita con el propósito de conocer los procesos críticos, analizar las opciones de mejora al implementar un modelo de Planificación por competencias del Talento Humano programa de gestión humana y con ello crear en el trabajador sentido de pertenencia y un contexto laboral adecuado.

Con este proyecto se busca mejorar el sistema de gestión humana de la empresa Empanada Ocañera, para lo cual se plantea la propuesta de implementación de un modelo de planificación por competitividades del Talento Humano.

Tipo de Investigación

Esta actividad está enmarcada dentro de una metodología de tipo exploratoria descriptiva, la cual consiente mediante el uso de los métodos cualitativos la recolección de información, el método de estudio de casos (información primaria, sectorial y entrevistas o encuestas). En este caso, será desarrollada a través de la observación directa e informal generada por documentos o personas propias de la organización, con el fin de identificar los procesos críticos, y analizar las opciones de mejora al implementar un modelo de planificación por competencias del Talento Humano en la empresa Empanadas Ocañerita.

Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, ya que no implica la manipulación de variables en el grupo de estudio, se basa en la observación de fenómenos en su contexto para su respectivo análisis; esta investigación es de corte transversal porque se aplica la encuesta una sola vez.

Con base en la recolección de datos entregados en la consulta de las fuentes primarias (encuesta a gerente, jefe de talento humano, colaboradores del departamento de talento humano), se procede a definir los procesos de gestión humano aplicables a la empresa Empanadas Ocañerita, para solucionar los problemas en área de recursos humanos; con esto se logró establecer el direccionamiento que debía encausar el estudio, posteriormente con la consulta del material bibliográfico, se extraerá los hechos más relevantes y procederá a realizar el análisis y la tabulación, para poder definir las conclusiones del caso.

Población y muestra

En el estudio de caso se seleccionó una muestra teórica. Así, “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría”. En base a lo anterior, se indica que no existe una pauta precisa acerca de la cifra de casos que deben incluirse, por lo cual esta decisión queda en manos del investigador.

Asimismo, el proceso de muestreo a utilizar en nuestra investigación será dado por el método de muestro por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico donde los individuos se seleccionan dada la beneficiosa accesibilidad y cercanía de los sujetos para el investigador. Es decir, las personas utilizadas en la investigación son seleccionadas por su disponibilidad, no por una selección basada en un criterio estadístico. Dicho beneficio el cual suele ser traducido fácilmente operativo y en bajos costos de muestreo, tiene como resultado la dificultad de realizar aserciones de carácter general con rigor estadístico sobre la población.

Aspectos poblacionales

Universo: La investigación será desarrollada en la empresa Empanada Ocañerita, la cual cuenta con 20 empleados.

Población: Personal que tiene contacto directo con el proceso de gestión humana de la empresa Empanada Ocañerita.

Muestra: Para la presente investigación no se incluyó fórmula de muestreo puesto que la población es muy pequeña, por lo tanto, el estudio se realizó aleatoriamente. Información recolectada de primera mano en la empresa Empanada Ocañerita por el jefe de talento humano, gerente y colaboradores del área de talento humano.

Por otro lado, se toman en cuenta datos secundarios de información en fuentes como artículos de periódicos y revistas, libros e información conseguida en las diferentes páginas web de áreas de gestión humana.

Instrumentos y fuentes de información

- Fuentes primarias y secundarias:

Como fuentes primarias se tomó en cuenta la muestra elegida de la población total del personal que tiene contacto directo con el proceso de gestión humana de la empresa Empanada Ocañerita, por medio de una encuesta con el fin de identificar los diferentes modelos de planificación por competencias del Talento Humano, que se puedan implementar en la empresa Empanadas Ocañerita, las características de estos procesos, sus ventajas y desventajas.

Como fuentes secundarias se consultaron distintas referencias teóricas, tales como obras de escritores peritos en el tema, legislación nacional, artículos de revistas especializadas, así como información adquirida de la web. Estas fuentes permitirán definir los conceptos de los modelos más adecuados para la gestión del departamento de talento humano.

- Instrumento: Encuestas

La encuesta es una práctica de recolección de información ejecutada sobre una muestra de sujetos llevada a cabo en el contexto de su vida diaria, a través de procedimientos estandarizados de interrogación, con el objetivo de lograr cálculos cuantitativos (García, 1993). Este instrumento se utilizará con el propósito de ejecutar el análisis selectivo de la empresa Empanadas La Ocañerita, realizando así el diagnóstico de contenido.

Se trabajan las etapas siguientes:

1. Análisis previo al área en la que plantea el problema seleccionado.
2. Preparación de material a usar, para establecer el tema, pregunta o idea principal.
3. Selección del proceso deductivo – inductivo.

Resultados

En este proceso de investigación y elaboración de dicho proyecto se abordaron temas y metodologías importantes para desempeñar y llevar a cabo la ejecución del mismo, a continuación, podemos encontrar como mediante de las siguientes actividades realizadas se llevó a cabo lo planteado en la Empresa de Empanadas la Ocañerita, y se obtuvieron resultados positivos con respecto a las grandes ventajas e impacto que genera tener el personal organizado para que cada quien desempeñe su labor con mayor facilidad y compromiso, en estos resultados obtenidos se puede mostrar lo gratificante que es aplicar el proyecto a la empresa de Empanadas la Ocañerita.

Investigar y caracterizar los principales modelos gestión del desempeño que se utilizan para y potencializar el talento humano

Existen diferentes modelos de gestión del desempeño, cada uno de ellos busca facilitar la tarea de planear, evaluar, analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores, estos modelos permiten a la dirección realizar una toma de decisiones de manera más fácil, eficaz y oportuna, a continuación, se presentan algunos de los más usados e importante.

Modelo de gestión de desempeño según objetivos

Este modelo deja atrás la metodología de la revisión de la gestión de desempeño periódica, y lo hace de manera más frecuente y ágil, en donde se crea una realimentación constante entre los colaboradores y directivos.

Para llevar a cabo este modelo, las empresas se deben mover a un ámbito más digital, aprovechando la tecnología para recibir el feedback directo de cada uno de sus empleados.

Los objetivos de la empresa se deben alinear a la gestión de desempeño, y deben ser actualizados constantemente, para llegar a esto se requiere atravesar 5 etapas:



Ilustración 1 Etapas

Gestión por competencias

Esta estrategia busca identificar y reconocer a los colaboradores que sobresalen sobre los demás y están por encima del promedio. Para que la empresa logre identificar dichas competencias, debe apoyarse de las evaluaciones por competencias, las cuales pueden ser orales, escritas, situacionales o prácticas. Los elementos que se toman en cuenta son:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en grupo
- Planificación
- Manejo de tecnologías

- Habilidades de comunicación
- Resolución de problemas
- Liderazgo
- Comunicación

En este modelo se evalúan las competencias específicas de cada puesto de trabajo, y se observa y atiende el avance de competencias adicionales para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Dirección por valores

Esta estrategia busca integrar los valores personales con los objetivos de empresa, permitiendo que los colaboradores actúen en función de los valores de la empresa. Los valores compartidos permiten una interacción ideal entre los integrantes de la compañía, además sirven como guía para la compañía en la toma de decisiones, facilitando el alcance de los objetivos.

Performance Management

La Gestión del rendimiento (Performance Management) busca desarrollar las habilidades de los colaboradores de la compañía, aumentando así el rendimiento en el trabajo. Además de fomentar el desarrollo de los colaboradores, esta estrategia permite incrementar las habilidades de trabajo en equipo, teniendo la comunicación como pilar.

La aplicación de esta estrategia permite incrementar las capacidades del personal, se recolecta información de los colaboradores de manera directa, además los directivos tienen a oportunidad de tomar decisiones de manera más fácil.

Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño es la herramienta que permite a las empresas medir la eficiencia y las capacidades de sus colaboradores, esta nos ayuda a descubrir los talentos y a identificar las debilidades. La evaluación debe realizarse basada en las capacidades organizacionales y actitud personal. El objetivo principal de la evaluación de desempeño es verificar los niveles de alcance y culminación de los objetivos en el nivel individual.

El sistema de evaluación del desempeño favorece el proceso de toma de decisiones a los administradores de la compañía, además aporta criterios a la toma de decisiones de diferentes tareas como la capacitación, los pagos y la promoción de personal. Gracias a esta, es posible brindar oportunidades de crecimiento a los trabajadores, en donde todos pueden ser partícipes al interior de la compañía.

Este sistema establece e identifica los criterios necesarios del desempeño, medirlos y dar luego una retroalimentación. La selección del método de evaluación de desempeño debe estar basada en los objetivos en sí de la evaluación.

El diseño de este sistema de evaluación debe dar valor a la compañía, así como a los colaboradores que ha de ser evaluados. La evaluación de desempeño será la guía para los proyectos de mejora de la empresa, los procesos de promoción y aumento de sueldos y salarios. Los métodos de evaluación de desempeño más usados son:

Tabla 1 *Métodos de evaluación del desempeño*

MÉTODO	APLICACIÓN	VENTAJAS
MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS	Se evalúa el desempeño de los colaboradores a través de factores ya antes definidos y graduados.	Es de fácil comprensión y aplicación.
MÉTODO DE LISTA DE VERIFICACIÓN	El evaluador describe el rendimiento y características del evaluado, luego se le asigna un puntaje de acuerdo con cada caso.	Es económico y casi informal
MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	Se utilizan varias frases que describen determinados tipos de desempeño individual, y están compuestas de dos formas - Bloque de dos frases de significado positivo y dos de negativo - Bloques de cuatro frases de significado positivo.	Los resultados son confiables y la aplicación sencilla
MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360	El colaborador es evaluado por personas varias de su entorno.	Permite evaluar las competencias conductuales de los trabajadores.
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	Es realizada por el superior con la ayuda de un especialista, en donde se buscan los motivos del desempeño.	Permite realizar una evaluación imparcial.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS	El supervisor registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos. Para luego poderlos corregir.	El registro se realiza en tiempo real.
MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO	En este método pueden participar diferentes superiores, estos se encargan de discutir la evaluación realizada.	Es útil para la toma de decisiones respecto a salarios y promociones.
MÉTODO DE AUTOEVALUACIONES	El trabajador realiza su propia autoevaluación, esto permite identificar las zonas de mejoramiento.	Es más personal y se conocen detalles de la persona.
MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	Se establecen los logros de desempeño al futuro conjuntamente, entre el empleado y jefe, es así en donde los objetivos de la compañía pasan a ser también individuales	Permite la integración y el compromiso de los evaluados
MÉTODO DE CENTRO DE EVALUACIÓN	Se simulan los problemas que podría enfrentar el colaborador en caso de asignar un puesto superior.	Se detallan las facultades del evaluado.

Nota: Esta tabla nos detalla los metodos de evaluación del desempeño y sus ventajas, estos metodos pueden ser orientados tanto al pasado como hacia el futuro

Hemos nombrado los distintos modelos de gestión del desempeño, que son utilizados por las compañías alrededor del mundo para promover el talento de sus colaboradores. El principal objetivo es perfeccionar los resultados que los trabajadores y sus equipos puedan ofrecer. Las acciones establecidas permiten visualizar a fondo las capacidades y la visión de sus integrantes, para de esta manera fomentar el desarrollo profesional y personal de los mismos, alineados con los objetivos de la empresa. Esto permite el establecimiento de metas y objetivos claros.

El talento humano es el principal recurso que poseen las compañías para lograr el éxito, Chiavenato (2007) indica que “El capital intelectual es el activo innegable que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”. Por esta razón es que los administradores de la actualidad deben valorar este intangible y desarrollarlo al límite. Para esto es necesario ofrecer a sus trabajadores beneficios y recompensas que los motiven a mejorar los resultados. La teoría del Camino a la meta propuesta por Robert House indica que el aumento en el desempeño de los trabajadores es posible cuando su líder les asegura conseguir dichas recompensas, apoyándolos en el camino.

Pero ¿cómo afecta la gestión de desempeño a las organizaciones?, Empresas como General Electric que decidió cambiar su sistema de gestión de desempeño anual, y entregó libertad a los gerentes la labor de trabajar de la mano con los colaboradores durante todo el año, transformando el enfoque de la evaluación a la inserción de metas y la orientación de aspiración. Otra de las compañías es Deloitte que extravió el alineamiento con sus objetivos inmediatos, y dividió comprometido su modelo de desempeño, identificaron varias fallas en su anterior sistema y procedieron a actuar, transformando su modelo de gestión del desempeño,

en esta nueva etapa se realizaba una revisión del desempeño orientada al futuro en donde se enfocaron en reconocer el buen desempeño y no el malo, se tuvieron en cuenta los comentarios tanto de los directivos y supervisores, como de los colaboradores de menor nivel jerárquico.

Estas acciones permiten que las empresas se transformen, que crezcan a un nivel superlativo en comparación con sus competidores, la implementación de estos sistemas facilita efectuar el control y seguimiento, de las actividades realizadas por los integrantes de la compañía, identificando y exaltando las capacidades de sus integrantes. Hoy en día las empresas deben adaptarse a los nuevos desafíos y estar preparados a enfrentarlos, para que puedan sostenerse a futuro.

- Globalización: La capacitación es primordial para afrontar este reto, las habilidades en idiomas y relaciones internacionales permiten establecer relaciones a nivel mundial. Esto permite que los integrantes de la compañía visualicen un crecimiento mayor a nivel personal y profesional.
- Nuevas tecnologías: El aprovechamiento de las tecnologías en la compañía es primordial hoy en día, el manejo del e-learning y la implementación del software de gestión del talento humano, son desafíos que, al ser aprovechados por la empresa, facilitan los procesos, y fortalecen las habilidades de sus colaboradores.
- Dinamismo al cambio: El mundo se transforma constantemente, hoy las empresas no son lo mismo que hace un año, o diez, o más, es por eso por lo que las compañías deben preparar a su talento humano a los cambios que puedan venir, que sean capaces de innovar y aprovechar las oportunidades que se presenten.

- **Motivación:** Aunque este es un concepto que se ha tratado por mucho tiempo, es importante que las empresas tengan presente que la motivación es una herramienta que proporciona increíbles beneficios, las personas motivadas transmiten ánimo y fuerza de manera contagiosa, cada perfil maneja su nivel de motivación, lo que para unos es motivante, para otros puede ser al contrario, el verdadero reto está en identificar estos factores y aprovechar este mecanismo y llevar las capacidades de sus colaboradores al máximo.

Como podemos observar son varios los retos de las empresas hacia el futuro, pero si las compañías están abiertas al cambio, y preparan a sus colaboradores, pueden convertir estos retos en oportunidades, los sistemas de evaluación de desempeño son vitales para reconocer las capacidades de los trabajadores, el rol de los administradores es el de gestionar el desempeño y potencializar aptitudes de sus equipos, identificar estas capacidades y darles la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades , que podrán ser alineadas a los objetivos de la compañía.

Realizar un cuadro comparativo con los 5 principales modelos de gestión del desempeño, a través del análisis de los siguientes criterios: objetivo, participantes, valor agregado a la organización, etapas y cumplimiento de objetivos

Los modelos de gestión del desempeño en las diferentes empresas a nivel nacional se han transformado en la clave del éxito de las diferentes compañías colombianas, pues contar con un personal que sienta sentido de pertenencia y liderazgo a la hora de desempeñar sus actividades es lo que hace que los objetivos y metas planteados a nivel empresarial se lleven y desarrollen a cabalidad con los resultados esperados.

Tabla 2 cuadro comparativo

Modelo de gestión de desempeño	Objetivos	Participantes	Valor entregado a la organización	Etapas	Cumplimiento de objetivos
Modelos de gestión de desempeño según objetivos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la gestión de desempeño a un corto o mediano plazo. -Direccionar la diligencia del desempeño mediante una evaluación trimestral. - Revisar cada 6 meses la metodología de gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deloitte. - General Electric. - Accenture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es muy valioso que los direccionadores de cada rubro tengan claro que, para tener grandes resultados en los sistemas de gestión de desempeño, deben estar actualizando los procesos para darle valor agregado y no utilizar lo manual. 	<ul style="list-style-type: none"> -Focalizando objetivos. -Mensuración del desempeño. -Feedback en tema a lo que se quiere lograr. -Cuestiones de bonificación en relación a los cumplimientos de desempeño. -Modificar de manera permanente los objetivos (Mabey et al, 1999). 	<ul style="list-style-type: none"> -Para lograr los objetivos propuestos es necesario que a cada empleado se le realice una evaluación trimestral de conocimiento con el fin de lograr estos objetivos de manera correcta, y plantear metas a largo y mediano plazo y revisar cada 6 mese la metodología utilizada para ver si esta dando los resultados esperados dentro de la compañía.
Gestión por competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer al empleado con la venta de 100 empanadas diarias. -Buscar zonas estratégicas donde se 	<ul style="list-style-type: none"> - McClelland (1973). - Boyatzis (1982). -Spencer y Spencer (1993). - Boterf (2001). - Levy– Leboyer (1997). 	<ul style="list-style-type: none"> -La dirección del desempeño es un paso a paso que accede direccionar las estrategias y objetivos de una empresa con efectos positivos y logros que se tiene sobre cada trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> -investigación y valoración. - aplicación de una estratégica de modelo de competencias. - comunicado del modelo a aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer al empleado con la venta de 100 empanadas diarias como mínimo para el cumplimiento de las metas estipuladas, realizar una investigación sobre los puntos mas buenos de

	<p>vendan mejor el producto.</p> <p>-Especificar bien cada cargo, al vendedor, al cocinero, al domiciliario, etc.</p> <p>-Cada empleado debe contar con capacidades y habilidades de venta.</p> <p>-Investigar el mercado y focalizarlo con los puntos de venta de empanadas.</p>	<p>- Mandon (1990).</p>	<p>-En fin, es lograr y garantizar a la gestión del talento humano una estrategia correcta que permita un seguimiento y evaluación de los logros alcanzados y competencias.</p> <p>-Su mayor fortaleza es mejorar el desempeño, por la tanto analizar cada situación pasada es de gran importancia.</p>	<p>- ejecución del modelo aplicar.</p>	<p>venta en los diferentes barrios para realizar ventas en esos lugar y generar mas clientes y que empresa sea cada día mas grande, y si es necesario colocar una sucursal en el barrio de mayor preferencia para que las ventas aumenten y generar mayor ingreso, además de ello los empleados deben poseer carisma, constancia, ganas de trabajar y tener sentido de pertenecía por la empresa.</p>
<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>-Se realizará cada semana revisión de los logros y ventas obtenidos de cada empleado.</p> <p>-Especificar metas de venta por cada empleado al mes.</p>	<p>- Byars & Rue [1996]. - Chiavenato [1995]. - Harper & Lynch [1992].</p>	<p>-esto tiene como logro primordial que es determinar el gran valor del trabajo a realizar desempeñado por empleado dentro de la empresa, también es para verificar el nivel de desempeño de cada la empresa u organización ya que si se muestra que cada</p>	<p>-La valoración del desempeño en el área de trabajo y la gestión RRHH.</p> <p>-La valoración del desempeño y su gran importancia en la empresa.</p> <p>-Las tres fases más importantes de la evaluación</p>	<p>-Para el logro de esta metodología se llevara un control de las metas estipuladas para cada trabajador verificando si ha cumplido con ellas, asignándole a cada empleado las ventas que debe realizar por mes y al empleado que</p>

	<p>de cada.</p> <p>-Calcular e identificar de manera precisa cada mes al empleado y aplicar la bonificación a quien sea merecedor de ella.</p>		<p>empleado a desarrollado sus actividades a cabalidad y con responsabilidad los aspectos a mostrar serán positivos dando a conocer logros y objetivos alcanzados de la empresa, dando como finalidad que la evaluación sea un mérito que busca que cada quien exprese lo realizado en la empresa teniendo en cuenta los colaboradores alerta generando una motivación entre los demás empleados.</p>	<p>del desempeño laboral.</p> <p>-Instrucción y expectativas de los empleados.</p> <p>-El “role model” de los trabajadores.</p> <p>-El proceso de observación.</p> <p>-Qué análisis se puede recolectar.</p> <p>-Metodologías para conseguir información necesaria.</p> <p>-El feedback constructivo.</p> <p>-Los problemas de no saber utilizar el feedback</p>	<p>cumpla con lo establecido según las metas estipuladas se le realizara la bonificación con el fin de animarlo y compensar su constancia y dedicación a las metas cumplidas, es de gran importancia darle a conocer a los empleados que entre mas se esfuercen mayor será el beneficio para la empresa y para ellos.</p>
<p>Dirección por valores</p>	<p>-Reducir el complejo de la empresa mediante reuniones que todos aporten y opinen con respeto.</p> <p>-Encaminar la visión de estrategia de la organización</p>	<p>- Salvador García y Shimon Dolan 1997.</p> <p>- Ken Blanchard y Michael O’Connor en San Francisco.</p>	<p>-Los jefes por valores (DpV) es una metodología nueva de liderazgo estratégico que costa en valores, es decir, es una charla y análisis sobre los valores, una forma de entender y aplicar cada conocimiento y experiencias</p>	<p>- Identificarlos objetivos de las variables críticas de éxito, para indicar la medición y los niveles actuales y deseado.</p> <p>-Ejecutar los planes de acción, marcando procesos para cada grupo de actividades y las relaciones entre</p>	<p>-Tener presente los valores es muy importante, es por ello que la organización en cada reunión o actividad que realice resaltara los valores del respeto, igualdad, tolerancia, y realizara capacitaciones cada año donde se manejen estos</p>

	<p>mediante capacitaciones a los empleados.</p> <p>-Exponer a los trabajadores cada año las estrategias que se quieren lograr en ese periodo.</p>		<p>vividas. La dirección por valores tiene la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en su práctica de cada día, y humaniza el propósito más sencillo de la empresa brindando un marco en general que permite lograr de manera continua, la cultura de la organización.</p>	<p>cada uno, además de ello designar quienes son los responsables y los recursos necesarios.</p> <p>-Efectuar de revisiones periódica, basándose en un sistema de control.</p> <p>-Revisión de resultados obtenidos anuales al finalizar el ejercicio económico de la organización.</p>	<p>valores y se pongan como ejemplos de la vida real que pasa si uno de ellos se llega a fracturar, cual serian las consecuencias, es por ello que cuando exista cualquier conflicto a nivel interno en la empresa se buscara a las personas involucradas y se hablara la situación para darle solución a la misma y que no genere inconvenientes en la empresa causando grandes consecuencias.</p>
<p>Performance management</p>	<p>- Definir cada función laboral de cada empleado y establecerle su responsabilidad.</p> <p>-Dar a conocer a los empleados sobre la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>- Deloitte. - Ángela Aillón. -Personal-centric.</p>	<p>El performance management es un método de gestión de rendimiento de los trabajadores que nos permite evaluar, entre otros aspectos, su coste y su calidad, este modelo de busca llegar a unas metas y objetivos.</p>	<p>-Crear su presupuesto. -Reducir los costos. -Direccionar mejor los KPI -Modificar su estrategia organizacional -Cambiar el proceso de planificación financiera.</p>	<p>- Para la aplicación de dicha metodología se hablará con cada empleado y se le dejara en claro cada una de las responsabilidades, además de ello se realizarán reuniones donde se logre dar a conocer la importancia en el trabajo en equipo y colocar como ejemplo las áreas</p>

	-Tener en cuenta el rendimiento y eficiencia en cada área dando reconocimientos por cada logro alcanzado.				de trabajo que han cumplido con las metas y objetivos estipulados.
--	---	--	--	--	--

Definir las competencias cardinales de la organización Mypime Empanadas La Ocañerita, con el fin identificar las habilidades requeridas que permitan lograr los objetivos planteados desde el direccionamiento estratégico de la compañía

Las competencias cardinales representan todas aquellas que deben poseer los trabajadores de una empresa. Es importante que todos los trabajadores de Ocañeritas, posean y adapten las competencias que se mencionaran a continuación, con el fin de que su rendimiento en la empresa sea favorable y se refleje en el crecimiento y estabilidad de esta.

A continuación, se mencionarán una serie de competencias, las cuales son las requeridas por la empresa, para desempeñar las funciones en las diferentes áreas y que impactarán en la competitividad de la compañía.

Fueron escogidas debido a que consideramos que son estas las que deben poseer nuestros empleados ya que es importante contar con trabajadores capaces de adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse, puedan tener autocontrol y manejo de emociones en cualquier situación, que ofrezcan calidad de trabajo y que tengan la capacidad de trabajar en equipo; lo anterior con el fin de tener un ambiente laboral adecuado, contar con personal

idóneo y que sepa llevar a cabo sus funciones, pero sobre todo que trabajen en pro de su bienestar y el de la empresa.

El nivel de competencias que debe tener cada integrante de la empresa Empanada La Ocañerita, será evaluado de la siguiente manera:

A= Alto

B= Bueno

C= Mínimo

D= Insatisfecho

ND= Ausencia de la competencia

Adaptabilidad al cambio

Los empleados de la empresa contarán con la capacidad de adaptarse a cualquier cambio que se pueda presentar, teniendo resiliencia ante cualquier dificultad, con el propósito de conseguir los resultados esperados. (**Alto**)

A. Se adapta estratégicamente a largo, mediano y corto plazo como respuesta positiva a los cambios que puedan presentarse en su entorno.

El empleado deberá adaptarse a todo tipo de circunstancia que se le presente, siendo capaz de resolver cualquier situación enfocándose en la consecución de resultados.

B. Adapta técnicas específicas, con el propósito de afrontar adversidades o solucionar problemáticas.

En este caso tiene la capacidad de poder utilizar las herramientas técnicas pertinentes con el fin de solucionar problemáticas de una manera profesional.

C. Es objetivo y tiene en cuenta puntos de vista de otros, reflejándose en su accionar.

En este ítem podemos observar que el empleado será una persona centrada, que sabrá escuchar y le dará importancia a la opinión de los demás, lo cual será reflejado en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos.

D. Sigue los procedimientos y en algunas ocasiones reconoce los puntos de vista de los demás modificando su forma de actuar.

El trabajador será una persona técnica en su actuar y proceder, sensata, con capacidad de escucha y capaz de modificar algunos aspectos en pro del beneficio general, mas no el individual.

ND. Dificultad para adaptarse a situaciones, personas o contextos.

En este ítem, nos enfrentamos a un trabajador con poca capacidad de adaptación, lo cual será un gran problema para la empresa.

Autocontrol

Posee la habilidad y capacidad de poder controlar emociones personales, evitando que estas afecten su rendimiento y desempeño laboral, pudiendo trabajar en situaciones de estrés.

(Alto)

A. Control efectivo de sus emociones. Desempeñándose de manera adecuada en momentos de estrés.

Este ítem podemos observar a un empleado capaz de controlar sus emociones lo cual se evidenciará en su actuar momentos de dificultades.

B. Sin importar sentir emociones fuertes, no cambia su actuar, manera de hablar ni se distrae de sus responsabilidades.

Es un empleado poco comprometido, el cual se deja manejar por sus emociones, mostrando actitudes poco amigables ante los demás desenfocándose de sus funciones y compromisos.

- C. Aun sintiendo emociones fuertes, logra controlarlas, evitando caer en situaciones de descontrol.

Este ítem, trata de un empleado con autocontrol suficiente, que no se deja llevar por las circunstancias y con capacidad de resolución de conflictos.

- D. Aun sintiendo la presión de la situación evita involucrarse.

Se evidencia a un trabajador un tanto ausente, que aunque sabe manejar sus emociones se muestra un tanto apático a la situación, mostrando poco o nada de interés ante la situación presentada.

ND. Es intolerante en situaciones de estrés, impactando considerablemente sus emociones, actuar y desempeño laboral.

Se deja llevar por las circunstancias, careciendo de tolerancia y evidenciándolo en poco manejo del estrés, impactando notablemente en el cumplimiento de sus funciones, ya que no rinde laboralmente.

Calidad de trabajo

Implica poseer conocimiento amplio sobre todo lo relacionado con el área o puesto de trabajo bajo su responsabilidad, capacidad de aprendizaje y de compartir con los demás el conocimiento adquirido. **(Alto)**

- A. Comprende todo lo relacionado con su puesto de trabajo. Es referente entre sus compañeros y su entorno por su actuar.

Se preocupa por conocer el área en la que va a trabajar, queriendo adquirir nuevos conocimientos y fortalecer los que ya posee con el objetivo de ofrecer un trabajo de calidad.

B. Es valorado por sus conocimientos y demuestra ganas de querer aprender.

Al ser un empleado dedicado y comprometido, sus compañeros y superiores valoran su trabajo, brindándole la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

C. Tiene amplio conocimiento sobre temas relacionados con su puesto de trabajo y lo aplica para el cumplimiento de sus funciones.

Una vez ha adquirido los conocimientos correspondientes sobre su área de trabajo, se preocupa y se esfuerza por aplicarlo en la ejecución de sus actividades, preocupándose por llevar a cabo sus funciones de manera responsable, eficiente y eficaz.

D. Posee conocimiento sobre todo lo relacionado con su área de trabajo. Sin embargo, no logra el nivel requerido y demuestra poco interés de querer aprender.

Se trata de un empleado con amplio conocimiento, pero poco comprometido con la empresa.

ND. Posee mínima visión y conocimiento de las metas y dificultades que deberá enfrentar en su área de trabajo.

Desconoce todo lo relacionado con su puesto de trabajo y tampoco se preocupa por aprender, careciendo de visión estratégica.

Trabajo en equipo

Capacidad y habilidad de trabajar con otros de manera eficiente y colaborativa, con actitud genuina, equilibrada y con un objetivo en común. **(Alto)**

A. Se preocupa por trabajar con los demás de forma eficiente y colaborativa.

Es un trabajador con capacidad de fomentar el espíritu colaborador dentro de su área de trabajo.

B. Desarrolla el espíritu y trabajo en equipo, animando a los demás, contribuye al buen clima laboral, trabajo amistoso y sabe resolver conflictos.

En este sentido, podemos decir que se preocupa por promover la unión laboral, resolución pacífica de conflicto y el trabajo colaborativo.

C. Tiene en cuenta y valora la opinión de los demás, respetando ideas y puntos de vista y con actitud positiva para aprender de los otros.

Tiene capacidad de escucha, queriendo aplicar el conocimiento de los demás en la ejecución de las actividades, con el propósito de integrar al equipo, trabajar de la mano y obtener grandes resultados.

D. Posee espíritu de cooperación, apoya las decisiones de sus compañeros.

Es un referente para los demás, por ser un colaborador servicial, que sabe trabajar en equipo, que exalta y reconoce el trabajo de los demás y ayuda a la mejora continua.

ND. Dificultades para trabajar con otros, prefiere el trabajo individual, no sabe escuchar ni tiene en cuenta la opinión de los demás.

Se trataría de un empleado solitario, individualista, con problemas de socialización, impartiendo un mal clima laboral lo cual atrasa el logro de las estrategias organizacionales.

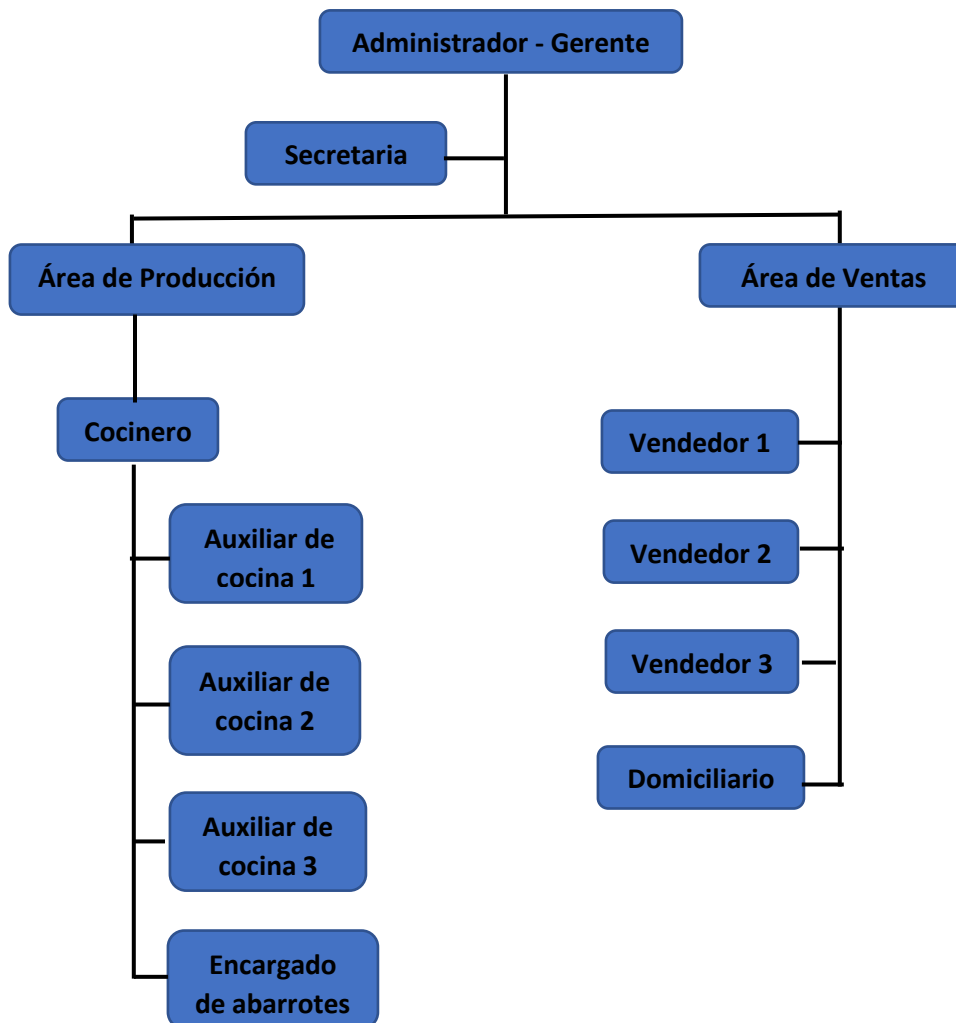
Elaborar la matriz de competencias específicas para el 100% de los cargos de la organización, detallando la escala de valoración

La matriz de competencias nos da aquella información de acuerdo a las competencias que se tienen en un equipo, creando programas de aprendizaje que le permitan a cada empleado desarrollar habilidades que requiere la empresa.

La siguiente Matriz realizada, nos permite indicar en que competencia se debe mejorar y cual es necesario para cada cargo que se tiene, al igual que nos lleva a generar más competencias para entender el porqué del problema presentado y en que se debe mejorar, ejecutando así las acciones necesarias.

Organigrama

Ilustración 2 Organigrama



Autor: Hernández J. 2021, Organigrama Empanadas la Ocañerita, Mapa conceptual.

A continuación, se referencia el número de cargos con sus respectivas áreas.

Cargo	Área	Cantidad
Administrador	Gerencia	1
Secretaria	Administrativa	1
Vendedores	Ventas	3
Domiciliario	Ventas	1
Cocinero	Producción	1
Encargado de abarrotes	Producción	1
Auxiliares de cocina	Producción	3

Tabla 3 Cargos

En el siguiente formato se establecen los diferentes cargos que la empresa Empanadas Ocañeritas presenta con el fin de dar a conocer sus especificaciones con respecto a los objetivos, requerimientos y sus funciones.

Tabla 4 Especificación por cargos

Nombre del Cargo:	Gerente
Objetivos:	Planear, organizar, dirigir y controlar, asegurar el funcionamiento y actividades de la empresa.
Formación académica:	Profesional en Administración de Empresas
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planear estratégicamente las actividades de la compañía, fijar políticas y las metas de la organización para el largo, mediano y plazo, el plan estratégico se sustenta en un presupuesto y en los estados financieros proyectados. • Trabajar y velar por el alcance de los objetivos propuestos. • Guiar, motivar al personal y ejercer liderazgo. • Tomar de decisiones y direccionar a la empresa en la consecución de los objetivos. • Crear y fomentar climas organizacionales adecuados, en beneficio de la empresa y sus trabajadores. • Control y supervisión de los empleados. • Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa al personal dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus habilidades, capacidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.

Nombre del Cargo:	Secretaria
Objetivos:	Ofrecer asistencia al Gerente General en el departamento administrativo, es la responsable de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada laboral.
Formación académica:	Estudios en Asistencia Administrativa con manejo del paquete Office (Word, Excel, Power Point).
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y generar recepción de documentos que ingresan a la empresa. • Recepción y transferencia de llamadas telefónicas a las diferentes áreas. • Llevar la agenda del gerente. • Archivar documentos. • Estar al pendiente de la tramitación de expedientes y/o documentos. • Poseer conocimiento en el manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopadoras, computadores y los programas informáticos necesarios. • Informar todo lo relativo al área del que depende.

Nombre del Cargo:	Vendedor
Objetivos:	Es el responsable de ofrecer y vender el producto, atender al cliente indicándole toda la información requerida.
Formación académica:	Técnico en Ventas de Productos y Servicios, Curso Servicio al Cliente
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer atención constante y oportuna a los clientes. • Realizar el reporte de ventas • Gestionar pedidos en la caja. • Realizar cuadro de caja. • Mantener y organizar el lugar de venta.

Nombre del Cargo:	Cocinero
Objetivos:	Es la persona encargada de llevar a cabo la elaboración de las empanadas.
Formación académica:	Curso de cocina
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las diferentes recetas para su elaboración. • Indicar la lista de materias primas e ingredientes al encargado de abarrotes. • Dar continuo acompañamiento a los auxiliares de cocina. • Supervisar las actividades de los auxiliares de cocina.

Nombre del Cargo:	Auxiliar de cocina
Objetivos:	Brindar apoyo al cocinero para llevar a cabo la elaboración de las empanadas con los estándares de calidad, así como realizar labores de limpieza en el área de producción.
Formación académica:	Bachiller o técnico
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar y organizar los ingredientes para elaborar productos. • Lavar los ingredientes a utilizar • Picar los ingredientes. • Elaborar salsas y aderezos • Realizar el lavado de utensilios • Producción de productos ofrecidos. • Organización de pedidos por mayor. • Preparar la masa y demás ingredientes. • Mantener su puesto de trabajo limpio y organizado. • Fabricar los productos con los estándares de calidad exigidos. • Realizar los procesos de limpieza y desinfección a las zonas de preparación del producto. • Realizar el empaque y organización de los productos.

Nombre del Cargo:	Domiciliario
Objetivos:	Es el encargado de llevar los productos a su destino, su misión es entregar el producto es buen estado, respecto a presentación y calidad.
Formación académica:	Bachiller o técnico.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar el producto desde la tienda hasta el destino. • Servir de apoyo en el punto de venta. • Estar dispuesto a colaborar en diferentes actividades solicitadas por su jefe inmediato.

Nombre del Cargo:	Encargado de Abarrotes
Objetivos:	Es la persona encargada de comprar las materias primas y los diferentes ingredientes requeridos para la elaboración de las empanadas
Formación académica:	Bachiller Técnico
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la lista propuesta por el cocinero sobre los diferentes alimentos a comprar. • Provisionar de materia prima en los periodos de tiempo indicados por el gerente y el cocinero. • Verificar a la hora de la compra que la materia prima e ingredientes estén en perfectas condiciones de calidad.

Tabla 5 Matriz de Competencias

CARGOS							MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Administrador	Secretaria	Cocinero	Auxiliar de cocina	Encargado de Abarrotes	Vendedor	Domiciliario	Competencias necesarias	Nivel de adaptabilidad al cambio	Nivel de autocontrol	Nivel de calidad de trabajo	Nivel de trabajo en equipo	Periodo de tiempo requerido	Acciones necesarias
							Atención al cliente	B	C	A	C	Indefinido	Capacitación a cada uno de los empleados respecto al servicio al cliente, el cual es una de las competencias que debe adquirir y mejorar cada uno de los empleado.
							Compromiso	C	C	B	C	Indefinido	Evaluación respecto a tareas asignadas a cada uno, evaluando que estas sean llevadas a cabo.
							Habilidad de toma de decisiones	B	C	B	A	Indefinido	Charlas formativas, las cuales lleven a la mejora de esta habilidad.
							Organización del tiempo	C	C	N	C	Indefinido	Distribución de tareas de acuerdo a horario de trabajo.
							Innovación	C	B	B	C	Indefinido	Recibi propuestas por parte de los empleados, los cuales puedan recibir un premio a la innovación presentada.
							Trabajo en equipo	C	B	D	C	Indefinido	Sinergia entre cada empleado del grupo, por lo cual se realizan capacitaciones y charlas reespecto al trabajo en equipo.
							Adaptabilidad al cambio	B	A	C	C	Indefinido	Fortalecer el trabajo en equipo y fomentar comunicación entre los empleados, así los cambios se recibirán.

A=ALTO	B=BUENO	C=MINIMO	D=INSATISFECHO	ND=AUSENCIA DE LA COMPETENCIA
--------	---------	----------	----------------	-------------------------------

Recomendaciones

1. Diseñar e implementar un modelo de planificación de talento humano por competencias, el cual será una herramienta fundamental de direccionamiento del personal y logro de objetivos.
2. Socialización permanente al personal sobre la importancia de participar en el proceso de implementación del modelo de planificación por competencias del talento humano, con el objetivo de que se entienda que no se trata solamente de una documentación de procesos, si no parte de la cultura organizacional, en donde serán fundamentadas sus actitudes y actividades para lograr la misión y visión proyectada por la empresa y así alcanzar su crecimiento y reconocimiento como empleado.
3. Se recomienda tener un cronograma de capacitación para los empleados de la empresa Empanadas La Ocañerita, en base a las necesidades y competencias determinadas, con el fin de que exista una capacitación continua y de esta forma mejorar el rendimiento operativo del personal.
4. Se le sugiere a la empresa, crear un área de talento humano, la cual sea estructurada en base a sus funciones, se establezcan políticas de incentivos, basándose en indicadores de desempeño.

Conclusiones

Como resultado de nuestra investigación se pudo identificar la falta de un modelo de planificación por competencias para la empresa Empanadas La Ocañerita, el cual al desarrollarse permitirá alinear al capital humano con la estrategia de negocios facilitando el desarrollo profesional del personal.

Se llevó a cabo un diagnóstico situacional del departamento de talento humano, mediante entrevista con la gerente de la empresa, donde se pudo conocer que esta no cuenta con un diccionario de competencias, siendo este la base principal para materializar nuestra propuesta.

De igual forma durante la entrevista, se pudo establecer que la empresa no cuenta como tal con un área de talento humano definida y estructurada lo cual ha sido uno de los causantes de que no exista un modelo de planificación por competencias.

Al finalizar este proyecto de modelo de planificación del talento humano por competencias, en la empresa Empanada La Ocañerita., podemos inferir que el componente humano, es la base principal de todo proceso administrativo y productivo.

También será posible obtener empleados eficientes y motivados, capacitados de manera continua y permanente, bien remunerados, con habilidades y destrezas en pro del crecimiento personal y de la empresa.

El rendimiento operativo de los empleados de Empanadas La Ocañerita, aumentará, teniendo como resultados beneficios económicos los cuales serán reflejados en capacitaciones, mejora en los salarios, bonos y demás remuneraciones pertinentes.

Referencias

- Afidro, W. (12 de mayo de 2016). Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Arrobo, W. (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa Cimpexa S.A. Universidad Tecnológica Equinoccial.
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Obtenido de Centro Universitario de Ciudad de Juárez:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Dalziel, M., Cubiero, J., & Fernández, G. (1992). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto. Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.299-316). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gerencie.com (2019). *Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas*.
<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2019). *Reglamento interno de trabajo*. <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

Gonzales, & Gonzales Ariza, L. (2006). *Métodos de Compensación Basado en Competencias*.

Colombia. González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Mc Clelland, D. (1973). *Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia*. Harvard Deusto

Business Review Ministerio de Educación Decreto 4904 de 16 de diciembre de 2009.

https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-216551.html?_noredirect=1

Ministerio de Salud. Normativa Resoluciones

https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Resoluciones.aspx

Ministerio de Trabajo. (2020) ¿Qué es la seguridad social?

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo*

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del

Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Página principal Empanadas la Ocañerita. <https://areperialaocanerita.com>

Pardo, C. E. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias: cualificando el*

potencial para lograr el éxito empresarial [Trabajo de grado]. Bogotá: Universidad de la

Salle.

Perdomo P., S. (2020). *Estructura de la propuesta del proyecto de grado*. UNAD. Florencia

[OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Rodríguez, Roa, Pinzón, Preciado y Espinel (2016) *Fase 6 - Trabajo Final*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Administración De Empresas. Diplomado De Profundización en Gerencia Del Talento Humano.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21531/52471631.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sampero, R. Hernández y Carlos and Baptista, Pilar. Fernández collado. *Metodología de la investigación*. s.l. Quinta edición, 2010

Sanchez S. (Diciembre 2016). *Investigación y Reflexión Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades*. Revista Facultad de Ciencias Económicas

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2216/2710>

Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Vásquez, P. (2014). *Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización*. Medellín - Antioquia: Universidad de Medellín.

<http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>