



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación

Para la Obtención del Título de:

Licenciado en Gestión de Talento humano

Tema

**Eficiencia organizacional: Desarrollo a través de la gestión por
competencias**

Autora

Gripsy Tamara Villafuerte Ortiz

Director de Trabajo de Titulación

Ing. Patricia Saltos Zúñiga. PhD.

2024

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer este trabajo de grado, primero a Dios por darme la serenidad, entendimiento y fortaleza para asumir mi carrera y encaminarme por el buen camino y poder lograr cumplir este objetivo, la realización de este artículo científico, a mi familia por ser la razón principal de mi logro y por su apoyo incondicional, a mis madres quienes me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por brindarme la oportunidad de acceder a la educación superior de calidad y a los Docentes, grandes profesionales, que han dedicado su tiempo y conocimiento en formarme como mejor profesional, en especial a mi tutora, la Ing. Patricia Elizabeth Saltos Zúñiga por su paciencia, comprensión y acompañamiento en este proceso.

También quiero agradecer a mi jefe, José Luis Falconi, por su orientación, liderazgo y aliento. Él me ha brindado la oportunidad de desarrollar mi carrera y me ha desafiado a ser un mejor científico.

A mis compañeros, quienes desde el comienzo de este largo camino me brindaron su colaboración y amistad. Han hecho que mi trabajo sea más agradable y gratificante y finalmente a todos los que han contribuido a este estudio, ya sean grandes o pequeñas. Su apoyo ha sido invaluable.

DEDICATORIA

Dedico este artículo científico a mi esposo, Carlos Salazar Espinoza, por su amor, apoyo y comprensión incondicional, sin él, nada de esto sería posible, ofreciéndome aliento y comentarios constructivos. Eres mi mejor amigo, mi compañero de vida y el padre de nuestros hijos.

A mis hijos, Mía, Lía y Ian, por su amor y felicidad. Ellos han hecho que cada día sea más especial. Verlos crecer y aprender me llena de alegría y orgullo.

A mis Padres, Sebastián y María, por su amor, apoyo y consejos, son mi inspiración y motivación para ser una mejor persona, me han enseñado el valor del trabajo duro y la perseverancia.

A mis dos grandes amigos Adriana y Eduardo desde el inicio de la carrera estuvieron ahí presente en los momentos cuando necesitaba de sus consejos, ellos me enseñaron a seguir adelante en todo mi proyecto de vida, fueron parte de mi éxito. Motivándome día a día a trabajar y a luchar con responsabilidad y muy duro para lograr mis objetivos.

Este artículo es un testimonio de su amor y apoyo, de mi fuerza y resiliencia. Es gracias a ustedes que soy la persona que soy hoy.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, Gripsy Tamara Villafuerte Ortiz, estudiante de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil con C.I. 0922130711 de la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano, declaro que, la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Gripsy Tamara Villafuerte Ortiz

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: DESARROLLO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA

Tamara Villafuerte Ortiz
gripsyvilla@gmail.com

RESUMEN

Actualmente, el factor humano es uno de los recursos más valiosos en las empresas, es preciso evaluar el comportamiento para ver de qué manera influyen en la rotación y contribuyen a la mejora del desarrollo profesional. Por tal motivo esta investigación tiene como objetivo de estudio la rotación del personal, competencias laborales, productividad y eficacia. La importancia de esta investigación radica en que se determinó la rotación por falta de oportunidad y crecimiento de desarrollo laboral, lo que genera elevados costos por reemplazo de personal, costos en producción por el tiempo de adaptación del personal nuevo en las líneas de procesos. Por ello en el presente caso de estudio se ha realizado una encuesta para recabar información necesaria para el levantamiento de información, la metodología de estudio según el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo-explicativo, de diseño no experimental y de enfoque mixto, la población de estudio es extensa y por motivos de disponibilidad del personal se realizaron 10 muestras a las que se aplicó un cuestionario denominado encuesta de salida.

Palabras clave: rotación, competencias, recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo, pretende analizar una empresa perteneciente a la industria del sector de alimentos, dicha institución tiene más de 10 años de experiencia en el mercado, brindando el servicio de productos congelados, contando con personal altamente calificado, siguiendo estándares establecidos en calidad, seguridad y salud ocupacional, respetando y cuidando el medio ambiente durante la ejecución de sus operaciones.

Actualmente, existe una problemática relacionada con la rotación de personal lo que ha generado gastos no previstos debido a las renuncias y el reclutamiento del personal de reemplazo. Según el proceso de recolección de información por parte del equipo del departamento de “Recursos Humanos”, que se obtiene a través de las entrevistas de salida de las diferentes líneas de procesos se ha evidenciado que, entre las causas más influyentes en la rotación del personal son: bajo nivel de oportunidad de crecimiento laboral, relaciones interpersonales, compensaciones y beneficios pocos competitivos.

El problema de contratación del personal con las competencias necesarias para el puesto de trabajo es el motivo de este estudio, asumiendo los gastos de contratación de nuevo personal que reemplazarán a los colaboradores que renuncien, se centra en determinar, cuantificar, graficar, evaluar gastos y costos que afectan a la empresa con relación a la alta rotación.

Según Alles (2005) la retención del talento humano se ha convertido en una piedra angular para alcanzar el éxito sostenible en las empresas. La gestión del talento humano no solo implica la atracción de profesionales capacitados con experiencia laboral, sino que también debe fomentar la creación de un entorno laboral de desarrollo y crecimiento continuo a través de un enfoque estratégico que le permita desarrollar nuevas técnicas que se ajusten a las necesidades cambiantes del mercado laboral para retener a los empleados.

En ese sentido, se formula siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las mejores prácticas para identificar, medir y desarrollar competencias claves para optimizar el rendimiento y la eficiencia organizacional? En consecuencia, se plantea el siguiente objetivo general: establecer un enfoque de mejora continua a través de la optimización del proceso de selección para el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados.

Adicionalmente, se indican los objetivos específicos: identificar las competencias necesarias en roles específicos dentro de la organización, desarrollar un método de evaluación y promover una cultura que fomente el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

La importancia de este trabajo radica en asegurar la retención del talento desarrollando nuevas técnicas que se ajusten a la necesidad de la organización, fortaleciendo la competitividad y la estabilidad a largo plazo en un ambiente positivo, reduciendo costos, la atracción nuevos talentos y fomentando la eficiencia organizacional.

El artículo está estructurado por un apartado teórico que implica antecedentes de investigaciones en similitud con la temática que se desarrolla y un marco conceptual. Otro apartado importante es el marco metodológico que ha sido desarrollado en función de lo que se plante conseguir y finalmente se precisa las conclusiones y recomendaciones como punto de partida para futuras líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO

Lora (2020) en su artículo titulado “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional” advierte que el objetivo de esta investigación es dar a conocer las herramientas que se necesitan para la implementación del modelo de gestión por competencia orientados a fortalecer y desarrollar su talento facilitando el desempeño y la evaluación de los empleados. Garantizando la eficiencia y eficacia en los

procesos de reclutamientos, selección, disminuyendo el índice de rotación agregando valor a los empleados generado aporte a la misión y visión de la organización, permitiendo una gran ventaja competitiva en el sector económico y un reconocimiento en la marca de sus productos y servicios.

Palmira (2021) en su artículo titulado “La gestión por competencias para el desarrollo organizacional” pretende mejorar la administración de los recursos humanos mediante un modelo enfocado en las competencias requeridas para los cargos administrativos, actualmente hay cargos que no cuentan con las habilidades requeridas, ya que solo cuentan con conocimientos básicos y técnicos, lo cual no es suficiente para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Es importante que desde el área de selección se realicen los reclutamientos con las competencias requeridas con la finalidad de poder incorporar colaboradores en función de los perfiles requeridos por la organización.

Sumba (2022) por su parte en su investigación titulada “Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las MiPymes en Ecuador” plantea en su investigación que el objetivo es determinar de qué manera el clima organizacional incide en rendimiento laboral de las MiPymes, las cuáles buscan mejorar el ambiente de trabajo a través programas de capacitaciones y desarrollo generando ventajas competitivas para así poder aumentar la eficiencia y eficacia en la productividad. Otro factor que incide en el desempeño laboral es la falta de motivación de los empleados, insatisfacción, desinterés, por lo que no se han creado políticas de méritos por el cumplimiento de actividades con eficiencia y eficacia, no cuentan con un plan de desarrollo de crecimiento, comunicación ineficiente, liderazgo, esto conduce a una mala relación entre empleados y jefes.

De igual forma, Valderrama (2019, pp. 15-40) en su artículo “Transformación digital y organizaciones ágiles” Las organizaciones necesitan reinventarse ante los retos del entorno marcado por la economía digital. La transformación digital está mostrando un aumento de

productividad, generando otros beneficios como la cohesión social, conciliación, generando bienestar, desarrollo y conocimientos. La transformación digital sigue siendo una gran barrera porque los colaboradores se resisten al cambio.

La clave para conseguir el éxito es la transformación cultural con la finalidad de brindar una metodología basada en el conocimiento que faciliten el cambio a la transformación que le permita convertirse en una organización ágil, empoderando a las personas con los conocimientos necesarios en el manejo de redes de equipo, toma de decisiones, líderes que fomenten cultura, compromiso e innovación.

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Los objetivos de Departamento de Recursos Humanos se derivan de las metas de la organización. Según el autor Butteris (2000), considera que el objetivo del departamento es de contratar personal, administrar beneficios y salarios acorde a el mercado.

Los autores Sani, Zamora & Moscoso (2017), enfatizan que el objetivo principal es; la selección del personal altamente calificado para los puestos de trabajo, de esta manera se garantiza el cumplimiento las actividades logrando rentabilidad en el negocio, se considera largo plazo la elaboración un plan de capacitación que les permita actualizar y reforzar conocimientos sobre las competencias laborales.

Por otro lado, Martínez (2005), menciona que el objetivo principal de Recursos Humanos es “mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización de forma que sean responsable desde el punto de vista estratégico, ético y social”.

A nuestro juicio complementario podemos decir, que el objetivo área de Recursos Humanos es de garantizar los aspectos administrativos como es; beneficios, transporte, salarios, seguridad, seguros complementarios, generando un clima organizacional laboral apropiado que contribuye a la estabilidad emocional, genera compromiso, responsabilidad y

ética social a los colaboradores de la organización. A continuación, los objetivos del área de Recursos Humanos:

- Crear, mantener y desarrollar un plan de capacitación con habilidades y motivación.
- Desarrollar aplicaciones para la ejecución y satisfacción del área y poder alcanzar los objetivos.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.
- Contribuir con el éxito y el crecimiento de la empresa.
- Responder con ética y responsabilidad ante los desafíos que presenta la organización, por ejemplo, un mercado laboral competitivo.
- Cumplimiento de obligaciones legales.
- Los objetivos del departamento de Recursos Humanos son el cumplimiento de las funciones que garantizar las condiciones necesarias para el logro de las metas de la organización.

Eficiencia

Según Chiavenato, (2009) la eficiencia es un objetivo fundamental en las organizaciones, permitiendo ser rentables, productivos y más competitivos.

La eficiencia se define mediante métodos de trabajo que buscan establecer estándares de producción y sistemas que permitan evaluar el desempeño de las actividades diarias de manera efectiva sin desperdiciar los recursos, incluyendo la optimización de los procesos y la reducción de costos una vez que se establecen estándares se puede establecer si la eficiencia está orientada hacia el resultado de la organización.

Competencias:

Según el autor Levy-Leboyer, (1997, p. 54) las competencias son repositorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciendo eficaces en situaciones determinadas. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del

trabajo, en cuanto a los test práctica la forma de analizar los resultados; aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, las competencias es la unión de las características individuales, y las cualidades requeridas.

Competencias laborales:

Según el autor Spencer y Spencer (2003, pag.122), define la competencia laboral como el conjunto de rasgos, conocimientos, habilidades y actitudes que una persona requiere para poder desempeñar cualquier actividad que desempeñe en su trabajo de una manera eficaz, afrontando con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño laboral y que contribuye al éxito.

Es importante considerar que durante los últimos años han surgido diferentes proyectos que se enfocan en la evolución de las competencias tales como; TeamCompetence (2005), Proyecto iCobae (2008) que están relacionados con las competencias dentro del mundo laboral, como una categoría de análisis que tiene gran aceptación dentro del entorno laboral generando evolución del personal competente.

Implementación de modelos de competencias organizacionales

Según Mertens, (1999) en base a la experiencia, es posible implementar un modelo de competencias organizacionales como estrategia fundamental para el desarrollo del capital humano, con la elaboración de un plan de capacitación permitiendo, adquirir nuevos conocimientos y aprendizaje. Estas competencias hacen referencias a un mecanismo de evaluación con la finalidad de medir el impacto en la formación. Los modelos de competencias más estacados en la formación del capital intelectual que radica en la parte cognitiva del personal contribuyen un alto nivel de especialización y se centra en las actitudes para el desarrolla de las habilidades y el aprovechamiento, generando una gran competitividad, desempeño y mejorando la calidad en los productos o servicios, que ofrece la organización a sus consumidores y clientes.

De acuerdo con el autor Alles, (2002) para el proceso de implementación del modelo de competencias se requiere lo siguiente: describir y definir las competencias, definir los grados o niveles de competencias, descripción y análisis de competencias, evaluación de competencias asociadas al desempeño laboral e implementación de sistemas.

Motivación

La palabra motivación proviene del latín *motus*, que significa motivo o movido, son estímulos que mueven a las personas a realizar actividades, creando o aumentando impulsos necesarios para poder cumplir con las tareas, en otras palabras, es la voluntad de esforzarse día a día para poder alcanzar las metas en la organización.

Según el autor Maslow, (1970) en la teoría de las necesidades básicas humanas, describen los niveles jerárquicos de forma triangular empezando por las necesidades más importantes desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto, si estos niveles no se satisfacen no pueden llenarse los siguientes niveles de la pirámide.

Figura 1.

Teoría de las necesidades de Maslow



La motivación es importante en las empresas, el personal y el rendimiento son dos factores diferentes en la organización, para que el personal tenga éxito sus intereses tienen que estar relacionados con el objetivo de la empresa.

En este caso el líder debe tener claro los objetivos ya sean estos diarios o semanales que les permita conocer el cumplimiento, si estos son alcanzados deben tener un reconocimiento por cumplimiento de meta (reconocimiento o incentivo, jornadas reducidas un fin de semana, etc.) de esta manera incentivamos al personal, generando compromiso con la calidad, seguridad permitiéndonos ser más eficaces y productivos.

Reclutamiento y selección

De acuerdo con el autor Chiavenato (2009) reclutamiento y selección se deben considerar dos fases del proceso de recursos humanos. El reclutamiento es una actividad de divulgación en todos los medios para poder atraer el candidato y poder incrementar el número de candidatos, en cambio la selección es todo lo contrario es un proceso donde se elige, clasifica y se decide que candidatos tiene más probabilidad de ajustarse al puesto.

Técnicas de selección

Según el autor Grados (2013) se debe determinar las técnicas de selección que serán utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección, de esta manera, se logra obtener un buen proceso donde se validará toda la información que el candidato posee, referencias personales, laborales, experiencias en puesto similares al perfil que se esté requiriendo, entre otras. El reclutador puede tener fuentes internas o externas para ejecutar este proceso; en el primer caso, hace referencia a movimientos internos que se pueden realizar dentro de la compañía cuando hay vacantes, la principal ventaja es que el candidato ya conoce la empresa y esto facilita que el proceso de adaptación sea más rápido, estos movimientos generan oportunidad de crecimiento laboral y le permiten crear un plan de desarrollo para adquirir

nuevas habilidades. En el segundo caso, participan todas las personas ajenas a la organización, este reclutamiento se puede anunciar mediante bolsas de empleos, redes sociales, entre otros. La tarea de selección es reclutar a aquellos que tengan adaptabilidad a el puesto, que pueda desempeñas las funciones de una manera eficiente y eficaz. La vacante tiene requisitos previos, como lineamientos, que se deben evaluar en el desarrollo del proceso.

Descripción y análisis de puestos

Siguiendo la línea de Chiavenato, (2011) la descripción de puesto es un procedimiento donde se detallan todas las tareas, responsabilidades y las características que deben tener los candidatos para cubrir la vacante única en la organización. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Descripción de puesto

Descripción de puesto		
Nombre de cargo	Fecha de elaboración	Fecha de revisión
Unidad de negocio		
Empresa		
Departamento		

Después de realizar la descripción se procede con el análisis de puesto que se encarga de estudiar y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que exige el puesto para un adecuado desempeño.

Rotación de personal

Según el auto Chiavenato (2011) indica que la rotación del personal es el ingreso y egreso de los trabajadores en la organización, se mide a través de un indicador mensual en donde se puede analizar los datos demográficos y poder realizar alternativas de mejora para

disminuir el índice de rotación y que no genere mayor impacto tanto en los gastos de la organización.

Costos de rotación

Según el autor Chiavenato (2011, p.122) indica que la rotación del personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, a continuación, los detalles:

Costos primarios de rotación de personal; Se relaciona con la salida de los colaboradores y el remplazo de otro. Esto incluye al ingreso: costos de reclutamiento y selección, registro y documentación, fichas médicas, pruebas psicométricas, a la salida también se debe considerar costos de desvinculación.

Costos secundarios de rotación de personal; Abarcan los aspectos intangibles que son difíciles de evaluar, por las características cualitativas, estos incluyen: costos extra operacional, extralaborales, y efectos en la producción.

Costos terciarios de la rotación del personal; Se relaciona a efectos colaterales a mediano y largo plazo, por lo tanto, los costos primarios son cuantificables, los secundarios cualitativos y los terciarios son solo estimables.

Retención del talento

Según el autor Chiavenato (2011) el capital humano está constituido por las personas que forman parte de la organización, el departamento del Recursos Humanos es el encargado de buscar estrategias formativas, capacitaciones a largo plazo mediante planes de carreras, paquetes de bonos salariales acorde al mercado competitivo, bienestar y seguridad, estabilidad laboral, generando sentido de pertenencia en sus puesto de trabajos que los haga sentirse parte de un equipo ganador y le permita desarrollarse profesionalmente aumentando su empleabilidad, con compromiso y motivación en la organización.

Métodos de evaluación

De acuerdo con Flores (2007), el método de evaluación mide el grado de competencia del candidato si se ajusta al perfil solicitado. Los resultados permiten generar recomendaciones, para mejorar el desempeño de los empleados, planificación estratégica, crecimiento profesional, compensaciones, distribución de carga laboral y selección de candidatos.

Actualmente, las industrias han desarrollado software aplicando métodos técnicos de implementación para las evaluaciones convencionales, integrando competencias técnicas y genéricas, generando análisis de valores cuantitativos y cualitativos.

MARCO METODOLÓGICO

En el presente caso estudio según el alcance de la investigación la metodología es de tipo descriptivo, ya que tiene como propósito determinar cómo influye la rotación del personal donde se oculta la motivación, descontento, la insatisfacción laboral, en la empresa de la industria del sector de Alimentos, del mismo modo, el enfoque es cuantitativo se va a aplicar un cuestionario llamado Encuesta de Salida a varios empleados que trabajan en la empresa que han generado rotación.

Tabla 2

Trabajadores de la empresa de alimentos

DEPTARMENTOS	CANTIDA D
ADMINISTRACION	2
AGRICOLA	8
BODEGA DE MATERIA PRIMA	25
BODEGA DE MATERIALES DE FABRICACION	5
BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	24
BODEGA DE REPUESTOS	3
CADENA DE ABASTECIMIENTO	1
CALIDAD	31
COMPRAS	9
FABRICA VECONSA-BANANO	282

FABRICA VECONSA-CHOCOLATE	8
FABRICA VECONSA-PLÁTANO	281
FABRICA VECONSA-PROCESOS	2
MADURACION	8
MANTENIMIENTO	26
PLANEACION	6
PROYECTOS	5
SERVICIOS GENERALES	15
SIMA	5
TOTAL	746

La población de del caso de estudio es extensa y por motivos de disponibilidad del personal se realiza una pequeña muestra de encuestas de salida mediante este cuestionario vamos a obtener las posibles causas del índice de rotación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las primeras dos preguntas de la encuesta sirven para determinar características primordiales como el sexo, la edad de los encuestados y antigüedad en la empresa.

Tabla 3

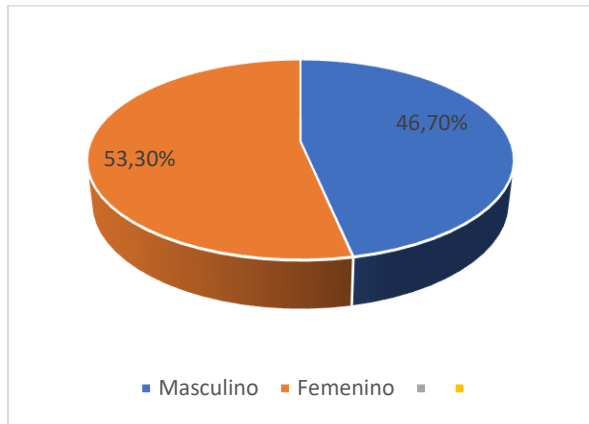
Característica de los trabajadores de la empresa de alimentos

Variables		Cantidad	%
Sexo	Masculino	8	46,7%
	Femenino	7	53,3%
	Total	15	100%
Edad	De 19 a 25 años	3	20%
	De 26 a 35 años	9	60%
	De 36 a 41 años		
	De 42 a 49 años	3	20%
	Total	15	100%
Antigüedad en la empresa.	Menos de un año	1	6,6%
	De 1 a 3 años	3	20%
	De 4 a 6 años	4	26,7%
	De 7 a 10 años	4	26,7%
	Mas de 15 años	3	20%
	Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 1

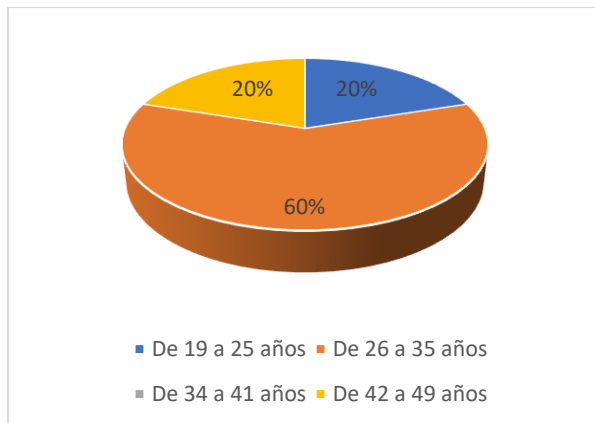
Género del personal



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 2

Antigüedad del personal en la empresa de alimentos



Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con los datos expuestos, se observa que el mayor número de porcentaje de encuestado es de género femenino con el 53,3% y el 46,7% representan al género masculino; En cuanto a la edad, el mayor porcentaje encuestado comprende entre los 26 a 35 años con el 60%, mientras que la menor población comprende la edad entre los 19-15 y 42-49 años corresponde al 20%.

Tabla 4*Encuesta de salida de los colaboradores de la empresa de alimentos*

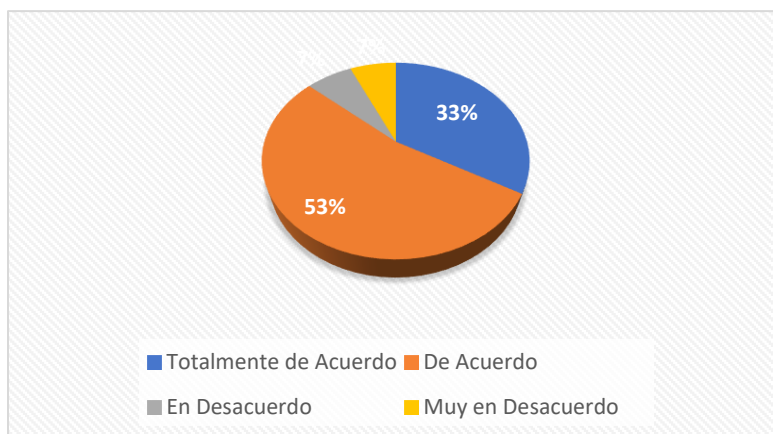
Variables	Cantidad	%	
¿Sus funciones cumplían con sus expectativas profesionales?	Totalmente de Acuerdo	5	33,3%
	De Acuerdo	8	53,3%
	En Desacuerdo	1	6,7%
	Muy en Desacuerdo	1	6,7%
	Total	15	100%
¿Considera que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia?	Totalmente de Acuerdo	2	13,3%
	De Acuerdo	8	53,3%
	En Desacuerdo	3	20,1%
	Muy en Desacuerdo	2	13,3%
	Total	15	100%
¿Cuál es la razón principal por la que renuncia?	Nueva Industria (cambio de área de desarrollo profesional)	2	13,3%
	Compensación	1	6,7%
	Más oportunidades de aprendizaje y crecimiento	7	46,7%
	Razones personales	3	20%
	Cultura o ambiente de trabajo	2	13,3%
	Por temas de estudio	0	
	Total	15	100%
¿En la relación laboral y comunicación con su jefe inmediato, considera ud. que tuvo la apertura para transmitir sus inquietudes, consultas y/o propuestas	Totalmente de Acuerdo	4	26,7%
	De Acuerdo	10	66,7%
	En Desacuerdo		
	Muy en Desacuerdo	1	6,7%
	Total	15	100%
¿Qué aspectos crees que deberíamos aún mejorar como empresa?	Comunicación	6	42,9%
	Colaboración	1	7,1%
	Liderazgo	3	21,4%
	Oportunidad de desarrollo	4	28,6%
	Total	14	100%
¿Si tuvieras la oportunidad de volver a trabajar con nosotros, lo harías?	Totalmente de Acuerdo	9	64,3%
	De Acuerdo	2	14,3%
	En Desacuerdo	2	14,3%
	Muy en Desacuerdo	1	7,1%
	Total	14	100%
¿Referirías la empresa, a familiares o amigos como un buen	Totalmente de Acuerdo	8	57,1%
	De Acuerdo	5	35,7%

lugar para trabajar?	En Desacuerdo	1	7,1%
	Muy en Desacuerdo		
	Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 3

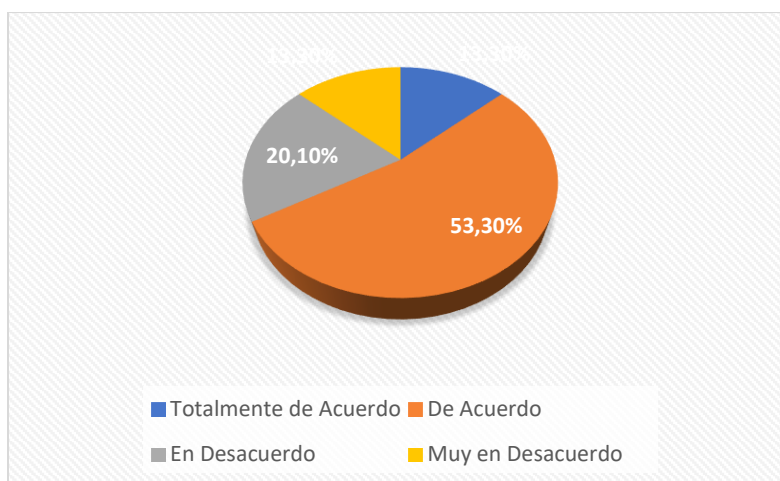
¿Sus funciones cumplían con sus expectativas profesionales?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 4

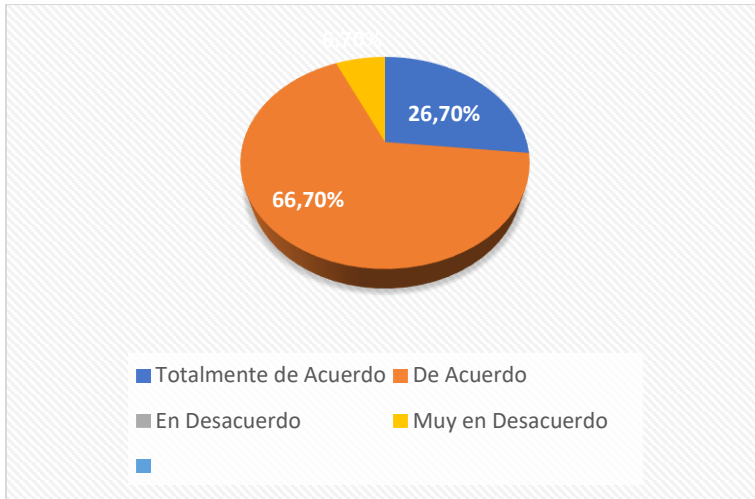
¿Considera que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia?



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 5

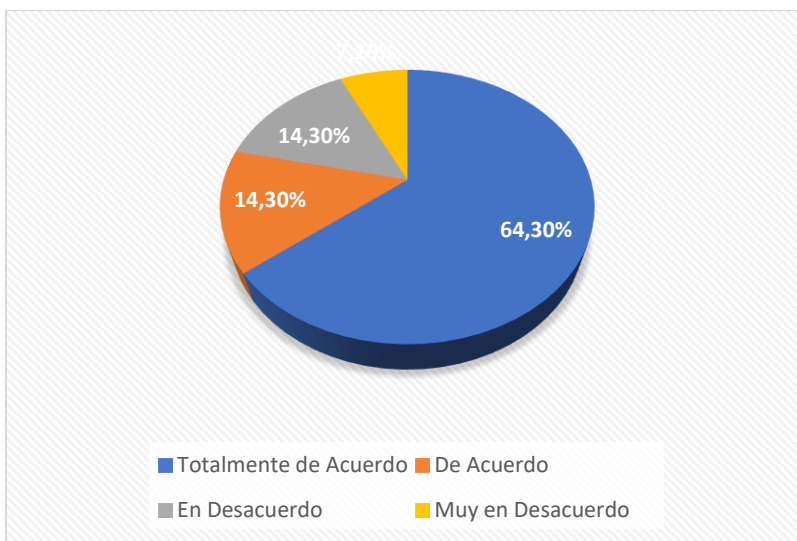
¿Considera que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia?



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

¿Si tuvieras la oportunidad de volver a trabajar con nosotros, lo harías?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las técnicas implementadas se obtuvieron los siguientes resultados, el 53,3% de los encuestados siente que las funciones si cumplían con sus expectativas , así mismos el 53,3% considera que está de acuerdo que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia; con respecto a la razón principal por la que los

colaboradores renuncian el 46,7% indican que el motivo es porque no se dan oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral, en cuanto a la relación laboral y comunicación con su jefe inmediato, considera ud que tuvo la apertura para transmitir sus inquietudes, consultas y/o propuestas el 66,7% está de acuerdo que si hay apertura.

En cuanto a, qué aspectos crees que deberíamos aún mejorar como empresa, el 28,6% indica que no hay oportunidades de desarrollo. El 66,7% está totalmente de acuerdo de que si, la empresa le brinda la oportunidad de reintegrarse lo harían sin ninguna novedad. El 57,1% está de totalmente de acuerdo referir a la empresa como un buen lugar de trabajo.

CONCLUSIONES

Basados en los resultados de la encuesta que se realizó a los empleados de una de la empresa del sector de alimento, se concluye que la mayoría de los empleados que cuentan con un salario acorde al mercado competitivo, cumpliendo sus funciones en un ambiente de trabajo seguro, con todos los implementos necesarios para realizar cada una de sus funciones; en cuanto a índice de rotación por falta de oportunidad de aprendizaje y crecimiento laboral, se desarrolla un plan de carrera mediante estrategias que permitan a los colaboradores tener un desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, se mantienen motivados y no siente la necesidad de renunciar.

Así mismos los jefes inmediatos asistirán a entrenamientos de liderazgo y comunicación asertiva, para poder generar más acercamiento con nuestros colaboradores y sientan que pueden tener la oportunidad de expresar sus inquietudes y estaremos presto a escucharlos, poder solucionar cada uno de los requerimientos entendiendo que el capital humano es la parte más importante de la organización, contribuyendo con el desarrollo de nuevas habilidades en ellos, promoviendo el aprendizaje que les permita mejorar su tareas laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Butteris, M. (2000). *Reinventado Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.*
- Sani, G., Zamora, B. & Moscoso, N. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A, Guayaquil.*
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* 9na Edición.
- Dolan, S. Randall S.& Susan E. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos.* 3era Edición.
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos.*
- Davis, K, & Newstrom W. (2002), *Comportamiento Humano en el trabajo.* Undécima Edición.
- Reyes, A. (1976), *Administración de personal.* Editorial LIMUSA.
- Arias, G & Heredia, V. (2006) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.* Editorial Trillas.
- Dessler, G. (2024) *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Prentice Hall.
- Flores, J. (2007) *La Evaluación de las Competencias laborales.*
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at work. Models for superior performance.*
- Grados, J. (2013), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* 4ta Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comunicación: En Comportamiento Organizacional.* 9na Edición.
- Mertens, L. (1999). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.*
- Levy-Loboyer, C (1997), *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas.*
- McClelland, D, (1973), *Testing for competence rather than intelligence. The International Journal of Public Sector Management.*
- Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles.*
- Sumba-Bustamante, R. & Moreno-Gonzabay, P. (2022). *Clima Organizacional como Factor*

del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador.

Palmira, L. (2021). *La gestión por competencias para el desarrollo organizacional.*

Lora-Guzmán, H & Castilla-Paternina, S. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.*

Rivero-Ramírez, Y. (2018). *Evaluación de desempeño: tendencias actuales.*

Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector de alimentos.*

Alles, M.A. (2002c). *Perfil del puesto por competencias.*

Alles, M.A. (20025). *Gestión por competencias: El diccionario.*

Alles, M.A. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°. Ediciones Granica.*

ANEXOS

Encuesta dirigida a los empleados de la empresa del sector de alimento con el objetivo de recabar información relevante acerca de la rotación del personal y aplicación de sus competencias en el puesto de trabajo.

Tema: “Eficiencia Organizacional: Desarrollo a través de la gestión por competencia”

Instrucciones:

Marque con una X la respuesta que es para usted la más acertada.

Información General:

Sexo

Masculino	
Femenino	

Edad

De 19 a 25 años	
De 26 a 33 años	
De 34 a 41 años	
De 42 a 49 años	
De 50 a 57 años	

Tiempo de Trabajo en la empresa.

Menos de un año	
De 1 a 3 años	
De 4 a 6 años	
De 7 a 10 años	
Más de 15 años	

Señale el ítem sobre competencias de acuerdo con su criterio.

ITEMS	Mu	En	De	M
--------------	-----------	-----------	-----------	----------

	y en desacuerdo	desacuerdo	acuerdo	uy de acuerdo
1) ¿Sus funciones cumplían con sus expectativas profesionales?				
2) ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?				
3) ¿Considera que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia?				
4) ¿Cuál es la razón principal por la que renuncia a su puesto de trabajo?				
5) ¿Qué es lo que más te gustaba de tu trabajo con nosotros?				
6) ¿Considera que su remuneración fue acorde a su preparación académica y experiencia?				
7) ¿Por favor, ayúdenos con una sugerencia que le gustaría darle a su jefe inmediato?				