

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**

**UAPA  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**"ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN  
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CONACEX, SRL., PERÍODO ENERO-ABRIL  
2018, SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, REPÚBLICA DOMINICANA"**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**SUSTENTADO POR:  
Lic. BETANIA FAMILIA ADAMES DE SANTANA**

**ASESORA:  
MARTHA ROSARIO, MA**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS  
REPÚBLICA DOMINICANA  
MAYO, 2018**

## INDICE GENERAL

Págs.

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE APÉNDICE.....	V
DEDICATORIA.....	VI
RESUMEN.....	VII
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedente de la Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3 Formulación del Problema.....	13
1.4 Sistematización del Problema.....	13
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos.....	14
1.6 Justificación del Temas.....	14
1.7 Delimitación.....	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE</b>	
2.1.Marco Teórico Contextual.....	17
2.1.1. Aspectos Generales, Nombre y Origen de la empresa.....	17
2.1.2. Misión.....	17
2.1.3. Visión.....	17
2.1.4. Valores.....	17
2.1.5. Servicios que ofrece Conacex.....	18
2.1.6. Estructura Organizativa de la Empresa.....	18

2.1.7. Departamento de Gestión Humana de Conacex.....	19
2.2. Marco Teórico Conceptual.....	19
2.2.1. Administración de Recursos Humanos.....	19
2.2.2. Las Personas Como Socias de la Organización.....	19
2.3. La Necesidad de una Nueva Filosofía para la Gestión de Personas.....	20
2.3.1. Definición de Competencias.....	21
2.3.2. Gestión por Competencia.....	22
2.3.3. Gestión Humana por Competencia.....	23
2.3.4. Clasificación de las Competencias.....	24
2.3.5. Características de las Competencias.....	25
2.3.6. Definición de grados y niveles de las Competencias.....	26
2.3.7. Criterios efectivos para definir competencias.....	26
2.3.8. Pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia.....	27
2.3.9. Cómo desarrollar los sistemas tradicionales de recursos humanos con la filosofía de la gestión por competencia.....	28
2.3.10. Metodologías para la determinación de Competencias.....	29
2.4. Análisis y descripción de puesto por competencias.....	31
2.4.1. Esquema de la descripción de puestos.....	32
2.4.2. Concepto de competencia aplicado a la descripción de puesto.....	33
2.4.3. ¿Cómo relacionar el análisis y descripción de puesto con la Gestión por competencias?.....	33
2.5. Selección por competencia.....	35
2.5.1. Perfil del puesto por competencias.....	36
2.5.2. Gestión por competencia y selección.....	36
2.5.3. Entrevista por competencia.....	37
2.5.4. Evaluaciones de reclutamiento y selección basada en competencias.....	38
2.6. Gestión del Desempeño.....	38
2.6.1. La evaluación de desempeño para el manejo estratégico de la organización.....	39
2.6.2. Desempeño por competencia.....	40

2.6.3. Aspectos previos que se deben considerar para la implementación de un programa de evaluación por competencias.....	41
2.6.4. Métodos de evaluación del desempeño.....	42
2.6.5. Método de evaluación de desempeño por competencias.....	43
2.7. Desarrollo del talento humano basado en competencias.....	48
2.7.1. Como desarrollar las competencias.....	51
2.7.2. Métodos para el desarrollo de las competencias dentro del trabajo.....	52
2.7.3. Desarrollo y competencias.....	53
2.7.4. Planes de carrera y de sucesión y su relación con el desarrollo de competencias.....	53
2.7.5. Los principales objetivos y finalidad de los planes de carrera y de sucesión.....	55
2.7.6. Como implementar Planes de sucesión.....	55
2.7.7. Como implementar los planes de carrera.....	56
2.7.8. Programas de Mentoring.....	57
2.7.9. Métodos para el desarrollo de las competencias fuera del trabajo.....	57
2.7.10. Formación en la gestión por competencias.....	58
2.7.11. Detección de necesidades de capacitación.....	60
2.7.12. Técnicas para el auto desarrollo de competencias.....	60
2.8. Compensaciones.....	61
2.8.1. Administración de las Compensaciones.....	61
2.8.2. Como implementar un esquema de compensación.....	62
2.8.3. Las compensaciones dentro de un esquema de gestión por competencia.....	62
2.8.4. Factores para establecer niveles de compensación.....	64
2.8.5. Componentes de las compensaciones por competencias.....	64

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1 Diseño, Tipo de Investigación y Método.....	66
3.1.1 Diseño.....	66
3.1.2 Enfoque de la investigación.....	66

3.1.3 Tipo de investigación.....	67
3.1.4 Método.....	68
3.1.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	68
3.1.6 Población y muestra.....	70
3.1.7 Procedimientos para el análisis de los datos.....	71
3.1.8 Validación y confiabilidad.....	71
3.1.9 Metodología específica utilizada para determinar las competencias de la empresa Conacex, SRL. ....	72
3.1.10 Procedimientos.....	72
3.1.11 Operacionalización de las variables.....	73

## **CAPÍTULO IV**

### **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Metodología aplicada para lograr los resultados.....	81
4.2 Importancia de la gestión por competencias para la empresa Conacex.....	82
4.3 Revisión de la Misión, visión y los valores institucionales.....	83
4.4 Definición y determinación de las competencias para la empresa Conacex.....	84
4.5 Diccionario de competencias Empresa Conacex.....	86
4.6 Asignación de competencias por áreas.....	98
4.6.1 Asignación de competencias por puesto de trabajo.....	122
4.7 Descripción de Puesto por competencias.....	128
4.8 Reclutamiento y selección por competencias.....	132
4.9 Contratación e Inducción.....	141
4.10 Capacitación y Desarrollo.....	142
4.11 Gestión del Desempeño.....	146

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

5.1 Introducción.....	151
5.2 Presentación de los resultados de la entrevista realizada a la Gerencia General de Conacex.....	151
5.3 Presentación de los resultados de la entrevista realizada a la encargada de Contabilidad.....	153

5.4 Presentación de los del cuestionario aplicado a los encargados de Departamentos de la empresa Conacex.....	154
5.5 Presentación de los del cuestionario aplicado al personal de la empresa Conacex...	180
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS</b>	
6.1 Discusión de los Resultados.....	200
<b>CONCLUSIONES</b> .....	210
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	219
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b> .....	224
<b>APÉNDICE</b> .....	228

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conocimiento del marco filosófico y objetivos estratégicos de la empresa .....	154
Tabla 2. Apreciación de los valores corporativos de Conacex en los empleado..	155
Tabla 3. Conocimiento de las políticas del departamento de Gestión Humana...	156
Tabla 4. Alineación de las políticas de Gestión Humana al marco filosófico de la empresa.....	157
Tabla 5. Claridad del diseño de las descripciones de puesto actuales.....	158
Tabla 6. Tiempo para actualizar las descripciones de puesto.....	159
Tabla 7. Satisfacción con la calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal.....	160
Tabla 8. Satisfacción con el tiempo de respuesta para la colocación del personal.....	161
Tabla 9. Definición de la misión por equipos.....	162
Tabla 10. Definición de objetivos específicos por equipo.....	163
Tabla 11. Objetivos por puesto de trabajo.....	164
Tabla 12. Métricas o indicadores para monitorear el logro de los objetivos.....	165
Tabla 13. Los objetivos son consensuados.....	166
Tabla 14. Aplicación de evaluación de desempeño al personal.....	167
Tabla 15. Cómo opera la evaluación de desempeño.....	168
Tabla 16. Factores o componentes que integran la evaluación de desempeño	169
Tabla 17. Frecuencia para aplicar Evaluaciones de Desempeño al personal...	170
Tabla 18. Capacitación y seguridad para realizar las evaluaciones de desempeño del personal.....	171
Tabla 19. Orientación sobre el proceso de evaluación de desempeño y su importancia.....	172
Tabla 20. Existe un plan de desarrollo basado en competencias derivado de las evaluaciones de desempeño.....	173
Tabla 21. Plan de capacitación dirigido a fortalecer el desempeño de los empleados de su departamento.....	174
Tabla 22. Participación en la detección de necesidades de capacitación.....	175
Tabla 23. Satisfacción con la capacitación en los puestos de trabajo.....	176
Tabla 24. Plan de desarrollo de carrera y planes de sucesión para los empleados de su departamento.....	177

Tabla 25. Relación de la compensación con el desarrollo de competencias.....	178
Tabla 26. Conocimiento de los empleados de la misión, la visión y los valores de la empresa.....	180
Tabla 27. Conocimientos de los objetivos estratégicos de Gestión Humana.....	181
Tabla 28. Conocimiento de las políticas de Gestión Humana.....	182
Tabla 29. Conocimiento de los objetivos por departamento.....	183
Tabla 30. Conocen los empleados la descripción de su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.....	184
Tabla 31. Desarrollo de las funciones para el apoyo de los objetivos estratégicos de la empresa.....	185
Tabla 32. Claridad de la funciones y actividades en descripciones de puestos..	186
Tabla 33. Informaciones, equipos y herramientas necesarias y suficientes para realizar bien su trabajo.....	187
Tabla 34. Conoce los objetivos de su equipo o departamento.....	188
Tabla 35. Objetivos del puesto de trabajo.....	189
Tabla 36. Participación en la definición de los objetivos de su puesto.....	190
Tabla 37. Apoyo del supervisor para el logro de los objetivos de su puesto.....	191
Tabla 38. Aportes de la evaluación de desempeño.....	192
Tabla 39. Capacitación y entrenamientos necesarios para el puesto.....	193
Tabla 40. Orientación de los entrenamientos de trabajo.....	194
Tabla 41. Oportunidades para mejorar habilidades.....	195
Tabla 42. Oportunidades de desarrollo.....	196
Tabla 43. Satisfacción con la Compensación de acuerdo al trabajo que realiza..	197
Tabla 44. Satisfacción con la compensación que recibe.....	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento del marco filosófico y objetivos estratégicos de la empresa .....	155
Gráfico 2. Apreciación de los valores corporativos de Conacex en los empleado.....	156
Gráfico 3. Conocimiento de las políticas del departamento de Gestión Humana.....	157
Gráfico 4. Alineación de las políticas de Gestión Humana al marco filosófico de la empresa.....	158
Gráfico 5. Claridad del diseño de las descripciones de puesto actuales.....	159
Gráfico 6. Tiempo para actualizar las descripciones de puesto.....	160
Gráfico 7. Satisfacción con la calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal.....	161
Gráfico 8. Satisfacción con el tiempo de respuesta para la colocación del personal.....	162
Gráfico 9. Definición de la misión por equipos.....	163
Gráfico 10. Definición de objetivos específicos por equipo.....	164
Gráfico 11. Objetivos por puesto de trabajo.....	161
Gráfico 12. Métricas o indicadores para monitorear el logro de los objetivos.....	166
Gráfico 13. Los objetivos son consensuados.....	167
Gráfico 14. Aplicación de evaluación de desempeño al personal.....	168
Gráfico 15. Cómo opera la evaluación de desempeño.....	169
Gráfico 16. Factores o componentes que integran la evaluación de desempeño.....	170
Gráfico 17. Frecuencia para aplicar Evaluaciones de Desempeño al personal...	171
Gráfico 18. Capacitación y seguridad para realizar las evaluaciones de desempeño del personal.....	172
Gráfico 19. Orientación sobre el proceso de evaluación de desempeño y su importancia.....	173
Gráfico 20. Existe un plan de desarrollo basado en competencias derivado de las evaluaciones de desempeño.....	174
Gráfico 21. Plan de capacitación dirigido a fortalecer el desempeño de los empleados de su departamento.....	175
Gráfico 22. Participación en la detección de necesidades de capacitación.....	176
Gráfico 23. Satisfacción con la capacitación en los puestos de trabajo.....	177
Gráfico 24. Plan de desarrollo de carrera y planes de sucesión para los empleados de su departamento.....	178
Gráfico 25 Relación de la compensación con el desarrollo de competencias.....	179

Gráfico 26. Conocimiento de los empleados de la misión, la visión y los valores de la empresa.....	180
Gráfico 27. Conocimientos de los objetivos estratégicos de Gestión Humana.....	181
Gráfico 28. Conocimiento de las políticas de Gestión Humana.....	182
Gráfico 29. Conocimiento de los objetivos por departamento.....	183
Gráfico 30. Conocen los empleados la descripción de su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.....	184
Gráfico 31. Desarrollo de las funciones para el apoyo de los objetivos estratégicos de la empresa.....	185
Gráfico 32. Claridad de las funciones y actividades en descripciones de puestos.....	186
Gráfico 33. Informaciones, equipos y herramientas necesarias y suficientes para realizar bien su trabajo.....	187
Gráfico 34. Conoce los objetivos de su equipo o departamento.....	188
Gráfico 35. Objetivos del puesto de trabajo.....	189
Gráfico 36. Participación en la definición de los objetivos de su puesto.....	190
Gráfico 37. Apoyo del supervisor para el logro de los objetivos de su puesto.....	191
Gráfico 38. Aportes de la evaluación de desempeño.....	192
Gráfico 39. Capacitación y entrenamientos necesarios para el puesto.....	193
Gráfico 40. Orientación de los entrenamientos de trabajo.....	194
Gráfico 41. Oportunidades para mejorar habilidades.....	195
Gráfico 42. Satisfacción Oportunidades de desarrollo.....	196
Gráfico 43. Satisfacción con la Compensación de acuerdo al trabajo que realiza.....	197
Gráfico 44. Satisfacción con la compensación que recibe.....	198

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de Conacex.....	18
Figura 2. La evolución de las filosofías de gestión.....	21
Figura 3. Dimensiones competenciales.....	22
Figura 4. Análisis y descripción de puesto.....	32
Figura 5. Competencias, descriptivo de puesto Gerente de RRHH.....	35
Figura 6. Para qué sirve la evaluación de desempeño.....	41
Figura 7. Quiénes intervienen en un método de 360°.....	47
Figura 8. Cómo se desarrollan las competencias.....	51
Figura 9. Cómo se desarrollan las competencias.....	54
Figura 10. Operacionalización de las Variables. Objetivo No.1.....	76
Figura 11. Operacionalización de las Variables. Objetivo No. 2.....	77
Figura 12. Operacionalización de las Variables. Objetivo No. 3.....	79
Figura 13. Competencias Conacex.....	85
Figura 14. Competencias Conacex.....	97
Figura 15. Competencias departamento de Administración.....	100
Figura 16. Competencias departamento de Contabilidad.....	103
Figura 17. Competencias Departamento de Ingeniería y Arquitectura.....	106
Figura 18. Competencias Departamento Letrero y Diseño.....	109
Figura 19. Competencias de Producción.....	112
Figura 20. Competencias Departamento Almacén.....	115
Figura 21. Competencias Departamento Técnico.....	118
Figura 22. Competencias Departamento Tecnología.....	121
Figura 23. Competencias puesto Gerente General.....	122

Figura 24. Competencias puesto Encargada de Contabilidad.....	123
Figura 25. Competencias puesto encargada de Ingeniería y Arquitectura.....	124
Figura 26. Competencias Encargado de Letrero y Diseño.....	125
Figura 27. Competencias Encargado de Producción.....	126
Figura 28. Competencias Encargado de Tecnología.....	127
Figura 30. Formulario Descripción de Puestos de Conacex.....	132
Figura 31. Entrevista Preliminar.....	137
Figura 32. Guía Para Entrevista por Competencias.....	139
Figura 33. Guía de Entrevista.....	141

## ÍNDICE DE APÉNDICES

<b>Apéndice A.</b> Instrumentos Aplicados .....	228
<b>Apéndice B.</b> Guía para levantar competencias .....	247
<b>Apéndice C.</b> Asignación de competencias por puestos.....	259
<b>Apéndice D.</b> Detección de Necesidad de Capacitación y programa de capacitación .....	295

## Resumen

La Investigación planteada sobre la empresa Conacex, en la cual se realizó una revisión del modelo de Gestión Humana implementado en la misma y una propuesta de un diseño del modelo de Gestión Humana basado en competencias para la empresa Conacex, periodo Enero-Abril 2018, Santiago de los Caballeros, R.D.

El tema es de mucha importancia para la empresa Conacex, debido a que le permitirá dar apertura al Departamento de Gestión Humana con las bases necesarias de un modelo de gestión por competencias.

El estudio fue realizado en un diseño no experimental, de corte transversal con un enfoque mixto. La investigación realizada es de campo, descriptiva y fundamentada en la investigación y desarrollo (I&D), puesto que se realizaron aportes basados en la Gestión por competencia en los sub sistemas de la G.H.

Durante el proceso de investigación, se identificó que la empresa no cuenta con un Departamento de Gestión Humana formal y estructurado, aunque existen personas que realizan las funciones propias del mismo. En este sentido y con la aprobación y participación de accionistas y encargados de áreas se determinaron las competencias, y se elaboraron políticas para cada sub sistema, así como la elaboración de formularios para la descripción de puesto, evaluación de desempeño y detección de necesidad de capacitación para dar inicio al funcionamiento de esta importante área en la empresa.

De manera general, se concluye que la empresa Conacex, necesita comenzar a desarrollar el departamento de Gestión Humana, implementando en cada uno de los sub sistemas la gestión por competencias para lograr la competitividad y el desarrollo de sus colaboradores.

Como recomendación general, comenzar a implementar y mantener actualizadas las políticas, los objetivos y los procedimientos del departamento, así como desarrollar cada uno de los sub sistemas de G.H. en el esquema de gestión por competencias.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación sobre: Bases para el Diseño de un Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias en Conacex, SRL., Periodo Enero-Abril 2018, se llegó a las siguientes conclusiones:

- **Sobre el primer Objetivo, Analizar las características que definen el sistema actual de gestión Humana de Conacex.**

### **Para la dimensión “Guías estratégicas”:**

- Se determinó que en la actualidad la empresa no cuenta con una conformación en su totalidad del departamento de Gestión Humana, y que parte de los procesos de esta área son llevados a cabo desde el departamento de contabilidad.
- Actualmente no se cuenta con objetivos ni lineamientos para el departamento de gestión humana, por ende, no existe una conexión con el marco filosófico de la empresa. Como consecuencia de estos más de un 50% de los empleados desconoce cuál es la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se identificó que actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, por lo que existe cierto nivel de desorganización en la cadena de mando de la empresa.

### **Para la dimensión “Descripción de Puesto”:**

- Se identifica que los empleados no tienen claro cuáles son sus funciones, a que área pertenecen y a que persona reportan, se pudo observar en este sentido cierto nivel de desconcierto en los empleados, existen empleados

que realizan una función cotidiana, pero no saben cuál es nombre de su puesto.

- No existen descripciones de puesto en la empresa, por ende, no existe un orden en las funciones que cada empleado debe realizar, se da la situación de que un empleado lleva dos puestos a la vez causando esto una sobrecarga de trabajo y desmotivación al empleado.

**Para la dimensión “reclutamiento y selección de personal”:**

- Se determinó que los criterios que se toman en cuenta para el reclutamiento y selección del personal no cumplen con un estándar mínimo de calidad. Los empleados son ingresados a los puestos de trabajos sin pasar por ningún proceso.
- Los resultados obtenidos arrojan que no existe un procedimiento para reclutar y seleccionar al personal, las fuentes utilizadas para el reclutamiento son muy obsoletas en comparación con las fuentes que se tienen disponible en la actualidad para realizar una buena captación de candidatos.
- De acuerdo a los datos obtenidos se refleja que siempre el personal que es contratado tiene alguna afinidad familiar o amiguismo con los dueños de la empresa, en cierta manera eso limita a que se amplíen nuevos horizontes y de que se pueda captar un buen talento con las competencias y las destrezas que la empresa realmente necesita.
- En cuanto a las entradas de nuevo ingreso, no existe un plan de inducción para orientar al empleado en sus funciones, en las políticas de la empresa, en cuanto al marco filosófico y los demás lineamientos que el empleado necesita conocer para integrarse a su puesto de trabajo de manera satisfactoria.

### **Para la dimensión “Capacitación y Desarrollo”:**

- Sobre la capacitación y desarrollo, actualmente se encuentran trabajando en la elaboración de un plan de capacitación con mira a fortalecer el desarrollo de los empleados. Sin embargo, el proceso no cuenta con un plan elaborado para detectar necesidades de capacitación.
- Se determinó que los entrenamientos y las capacitaciones necesitan ser orientadas en función del puesto del colaborador y que las capacitaciones que se le imparta sean la que realmente necesita para el desarrollo de sus funciones.
- En cuanto políticas y procedimientos las áreas de capacitación tiene la necesidad de créalos con la finalidad de tener los lineamientos y las pautas necesarias para llevar con eficiencia el proceso de capacitación.

### **Para la dimensión, “Gestión del Desempeño”:**

- Se determinó que, en la actualidad, la evaluación que existe es la evaluación de periodo probatorio la cual se realiza a los tres meses, sin embargo, no se cuenta con otros instrumentos para evaluar el desempeño del personal.
- Se determinó que no existen políticas ni procedimientos que estén orientado a la evaluación y la gestión del desempeño de los empleados.
- En sentido general y de acuerdo a los resultados se necesita aplicar mejora en este sub sistema para alcanzar un mayor desarrollo en los empleados e implementar planes de capacitación orientados a las competencias.

**Para la dimensión, “Compensaciones”:**

- En este sentido existe la oportunidad de mejorar realizando una escala salarial, y que las remuneraciones sean pagadas de acuerdo a lo que establece la ley y de acuerdo al mercado laboral.
- **Sobre el segundo objetivo**, Determinar las competencias cardinales, conductuales y competencias técnicas que permitirán el desarrollo del talento humano e incrementarán la competitividad de Conacex:

**Para la dimensión “competencias Cardinales”:**

- se determinaron las competencias cardinales, es decir las competencias que debe poseer todos los empleados de la empresa, indistintamente de puesto que ocupe.

**Para la dimensión “competencias Conductuales”:**

- de acuerdo a los resultados se determinaron las competencias conductuales por áreas y por puestos de trabajo, las competencias conductuales son competencias que se aplican a grupos de trabajo o áreas de trabajo.

**Para la dimensión “competencias técnicas”:**

- Se determinaron las competencias técnicas, es decir aquellas competencias que se refieren a la habilidad o capacidad de utilizar ciertas herramientas y equipos.

**Sobre el tercer objetivo, Definir lineamientos para la implementación del sistema de gestión por competencias para la empresa Conacex:**

**Para la primera dimensión “Guías y políticas”:**

- Se determinó que es importante que el departamento de inicio a la creación de normas políticas que guíen los diferentes procesos que se llevan a cabo en el departamento de gestión humana.
- Se determinó que el departamento se trace objetivos que estén orientados en alcanzar la misión y la visión de la empresa.

**Para la dimensión “descripciones de puestos”:**

- Se determinó que es necesario que la empresa de inicio a la creación de un manual de descripciones de puestos.
- También se llegó a la conclusión de que es necesario que se le comunique a cada empleado, cuales con sus funciones, nombre de su puesto de trabajo y que áreas de la empresa reporta.
- También se determinó que es necesario hacer una reestructuración en los nombres de cada puesto de trabajo.

**Para la dimensión “reclutamiento y selección”:**

- Se determinó que es necesario que este proceso sea llevado de una manera más meticulosa y detalladas, para atraer y retener aquellos candidatos idóneos y potenciales con las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

- También se llegó a la conclusión, de que el departamento de gestión humana necesita crear un procedimiento que guie todo el proceso de reclutamiento y selección y que este sea extendido a cada departamento con el fin de conozcan el procedimiento y que conozcan las directrices al momento de solicitar un personal.
- Se determinó que se necesita un programa de inducción donde se le guie al colaborador en su primer día de trabajo en las normas, políticas, en marco filosófico de la empresa y los diferentes procesos del área a la cual va a incorporarse.

**Para la dimensión “capacitación y desarrollo”:**

- Se concluyó en elaborar un procedimiento que guie el proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo para cada uno de los empleados de Conacex, con el propósito de fortalecer su desempeño y desarrollo tanto a nivel profesional, como a nivel personal.
- Se determinó que el plan de capacitación debe ir alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y enfocado en potencializar las competencias requeridas para cada colaborador.
- En consenso con los informantes es importante que las capacitaciones que se imparten estén orientadas en fortalecer el desempeño de los empleados de los diferentes departamentos.

**Para la dimensión “Gestión del Desempeño”:**

- Se concluyó que se debería diseñar instrumentos de evaluación de desempeño para los gerentes o encarados, para los empleados administrativos y para el personal de producción.

- Se determinó también que se necesita realizar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades o mejoras encontradas en la evaluación de desempeño de los empleados.
- Se determinó que se debe establecer un tiempo para que las evaluaciones sean aplicadas ya, sea trimestral, a los 6 meses o anual.
- En relación a la evaluación y desempeño, también se concluyó que se necesita crear el procedimiento que guie este sub sistemas y entrenar a cada encargado de área en dicho procedimiento y de cuál es la importancia de aplicar las evaluaciones de la forma correcta a los colaboradores.

**Para la dimensión “compensación”:**

- Se determinó que es necesario contar con una escala de salario para cada departamento por puesto de trabajo y de acuerdo al mercado laboral.

**Sobre el objetivo general, Analizar el modelo de gestión humana de la empresa Conacex, SRL. y rediseñarlo usando el modelo basado en competencias para la Empresa periodo Enero-Abril 2018.**

Se verifica que la empresa Conacex, SRL., no cuenta con un Departamento de Gestión Humana formalmente establecido, debido a que es una empresa con poco tiempo en el mercado y en este momento se encuentra reestructurando cada área, la visión de seguir fortaleciéndose y consolidándose en el rubro de construcción y fabricación de estaciones de combustible.

Debido a que no existe un departamento de Gestión Humana, se verifica que el alcance de los diferentes procesos que se llevan a cabo con respecto a los diferentes sub sistemas no están definidos o son muy mínimos, aunque la

empresa ha comenzado a dar pequeños pasos con el fin de ir implementado y desarrollando cada proceso en la empresa.

En este orden se comprobó que es imprescindible y necesario comenzar a fomentar la creación de un departamento de Gestión Humana, basado en la gestión por competencias y que se implementen y se desarrollen las políticas y los procedimientos de los diferentes procesos que se deben llevar a cabo en un departamento de Gestión humano orientado a contribuir y lograr los objetivos .

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández Samperi, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de Investigación. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández Samperi, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de Investigación. Sexta Edición. México: Editorial McGraw-Hill,

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, Tercera Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Tercera Edición. Argentina: Editorial Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Segunda Edición. Grupo Editorial Granica.

Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Alles, Martha Alicia (2006). Selección por competencia. Primera Edición. Grupo Editorial Granica.

Fernández, J. (2005) Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación, S.A

Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Primera Edición. Editorial Granica.

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento Humano: Basado en Competencias. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Santiago, M. & Berrocal, F. (2001). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Araces, S.A.

Alles, Ma. (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Spencer, M. & Spencer. S. (1993). Evaluación de competencia en el Trabajo: Modelo para un Desempeño Superior. Editorial John Wiles & Sons, INC.

Fernández, J. (2009). Coaching, Desempeño, competencia y Talento. Editorial Pearson Educación, S.A

Muñoz, C. (2011). Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. Segunda edición. Mexico: Editorial Pearson Educacion.

Aquino, N. (2014). Tres ejemplos de Gestión Humana en RD. Recuperado el 31 de enero del 2018, de <http://www.eoi.es> Sitio web: <http://www.eoi.es>

Chile Valora (2010) Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales. Recuperado el 31 de Marzo del 2018, de <https://www.oitcinterfor.org>

Econipedia, Investigacion y Desarrollo. Recuperado el 18 de Marzo del 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>

## **TESIS REVISADAS**

Gómez & Mendoza (2013). Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED, S.A.S.” Elaborado por Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado de la Universidad de Cartagena.

Sánchez (2011). Capital humano, relaciones laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba”. Elaborado por D. Alexander Sánchez Rodríguez, 1989 – 2011.

De la Cruz & Gómez (2009). Incidencia de las competencias laborales en la competitividad de las PYMES del centro de la ciudad de Santiago, R.D. año 2009. Elaborado por Yilandy De la Cruz Beltre y Juan Manuel Gómez.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)