



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

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

TEMA

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL “GRUPO SERRANO”**

TUTOR

MSC. LUIS ALBERTO MANZANO DÍAZ

AUTORES

**JORGE FRANCISCO RADA SERRANO
FERNANDA ESTEFANIE SANCHEZ BAZAN**

GUAYAQUIL, 2020



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA				
FICHA DE REGISTRO DE TESIS				
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”				
AUTOR/ES: Jorge Francisco Rada Serrano Fernanda Estefanie Sánchez Bazán		REVISORES O TUTORES: Msc. Luis Alberto Manzano Díaz		
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		GRADO OBTENIDO: Ingeniero Comercial.		
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN		CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020		Nº DE PÁGS.: 95 páginas		
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración				
PALABRAS CLAVE: Talento – Recursos Humanos – Empresa – Modelo de simulación				
RESUMEN: El estudio se enfoca en la propuesta de implementar un modelo de gestión de talento humano para el incremento de la productividad del Grupo Serrano, el cual permita obtener como resultado el desarrollo de los subsistemas de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación y salud ocupacional, y con el seguimiento y control medir el cumplimiento de los objetivos planteados.				
Nº DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS):		Nº DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):				
ADJUNTO PDF:	SI	X	NO	

<p>CONTACTO CON AUTOR/ES: Jorge Francisco Rada Serrano Fernanda Estefanie Sánchez Bazán</p>	<p>TELÉFONO: Cell: 09-82421414 Cell: 09-96692803</p>	<p>E-MAIL: Email: fsanchezb@ulvr.edu.ec Email: jradas@ulvr.edu.ec</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>Decano: Ph.D. Ing. Com. Rafael Iturralde Solórzano , Teléfono: 042596500 Ext.: 205 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Director/a: Econ. Oscar Machado Álvarez MBA Teléfono: 042596500 Ext.: 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Tesis Fernanda Sánchez Bazán y Jorge Rada Serrano

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE
INTERNET

1%

PUBLICACIONES

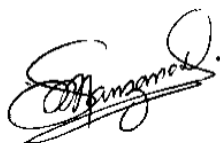
11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cuestiondetalento2017.blogspot.com Fuente de Internet	1%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
3	www.uaeh.edu.mx Fuente de Internet	1%
4	idoc.pub Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
7	www.buenastareas.com Fuente de Internet	1%
8	administracionengerenciayfinanzas.blogspot.com Fuente de Internet	1%
9	es.scribd.com Fuente de Internet	1%

Firma:



Msc. Luis Alberto Manzano Díaz

C.I.: 1756984983

DECLARACIÓN DE AUTORÍAS Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Jorge Francisco Rada Serrano y Fernanda Stefanie Sánchez Bazán, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor/es

Firma: *Jorge Rada S.*

Jorge Francisco Rada Serrano

C.I.: 0922016555

Firma: *Fernanda Sanchez B.*

Fernanda Stefanie Sánchez Bazán

C.I.: 0930354840

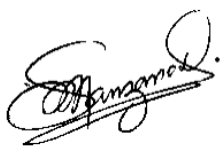
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”, presentado por los estudiantes Jorge Francisco Rada Serrano y Fernanda Stefanie Sánchez Bazán como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Msc. Luis Alberto Manzano Díaz

C.I.: 1756984983

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todopoderoso, por brindar la vida y sabiduría

A mi Madre, por ser mi motor de lucha y empuje

A mi esposa, compañera fiel en este largo camino

A mi familia y amigos, por sus palabras de apoyo.

Jorge Rada Serrano

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi guía en cada momento,
Y por brindarme la sabiduría,
A mi Esposo, apoyo incondicional y soporte en cada noche de estudio...

Fernanda Sánchez

DEDICATORIA

A mis queridos y adorados hijos
Por ser mi inspiración en cada decisión
Este logro es por ustedes y para ustedes
Gracias por existir...

Jorge Rada

DEDICATORIA

Mis pequeños retoños,
Todo esfuerzo no es suficiente
Si quiero seguir siendo ejemplo en su día a día
este pequeño paso en mi vida profesional
es muestra de que si yo puedo también ustedes
pueden lograr, cualquier objetivo que se propongan...

Fernanda Sanchez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivo General	4
1.6 Objetivo Específicos.....	4
1.7 Justificación	5
1.8 Delimitación del problema.....	6
1.9 Idea a Defender	6
1.10 Línea Institucional.....	6
CAPÍTULO II.....	8
2 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Talento Humano	8
2.1.2 Diferencia de recursos y talento humanos	9
2.1.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	11
2.1.4 El modelo de gestión por competencias.....	12
2.1.5 Sistema de Gestión	13
2.1.6 Subsistemas de talento humano.....	15
2.1.7 Reclutamiento de personas.....	15

2.1.8	Selección de personas	16
2.1.9	Técnicas de selección.....	16
2.1.10	Contratación	18
2.1.11	Inducción.....	18
2.1.12	Organizar a las personas	18
2.1.13	Evaluación del desempeño.....	19
2.1.14	Indicadores en la gestión del Recursos Humanos.	21
2.1.15	Remuneración.....	21
2.1.16	Motivación Laboral.....	22
2.1.17	Capacitación.	23
2.1.18	Indicadores de las necesidades de capacitación.	23
2.1.19	Evaluación de los resultados de la capacitación.....	25
2.1.20	Desarrollo de las personas y de las organizaciones.....	25
2.1.21	Seguridad y Salud ocupacional	27
2.1.22	Los Recursos Humanos como parte de la estrategia de la organización	28
2.1.23	Productividad.....	30
2.2	Marco conceptual	30
2.3	Marco Legal	31
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	31
2.3.2	Valoración:	32
2.3.3	Código de trabajo.....	32
2.3.3.1	Obligaciones del empleador	32
2.3.3.2	Valoración:	37
CAPÍTULO III		39
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1	Tipo de Investigación	39

3.2	Enfoque de la Investigación.....	39
3.3	Métodos de la investigación.....	39
3.4	Técnicas de investigación.....	40
3.5	Población y Muestra.....	41
3.6	Presentación de los resultados.....	42
3.6.1	Encuesta.....	42
3.7	Análisis de los resultados.....	53
CAPÍTULO IV.....		54
4	PROPUESTA.....	54
4.1	Título de la propuesta.....	54
4.2	Introducción.....	54
4.3	Análisis situacional.....	56
4.3.1	Objetivo general.....	56
4.4	Objetivos específicos.....	56
4.4.1	Causa y efecto del problema.....	56
4.5	Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano.....	57
4.6	Organigrama propuesto para la Unidad de Talento Humano.....	58
4.6.1	Departamento de Talento Humano.....	58
4.6.2	Misión del departamento de Talento Humano.....	58
4.6.3	Misión del departamento de Talento Humano.....	58
4.6.4	Componentes del Modelo de Gestión de Talento Humano:.....	59
4.6.5	Puestos del departamento de Talento Humano.....	59
4.7	Plan de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.....	60
4.7.1	Proceso de Reclutamiento y selección.....	60
4.7.2	Proceso de Inducción.....	62
4.7.3	Proceso de capacitación y formación.....	64

4.7.4	Evaluación de personal	66
4.7.5	Seguridad y Salud Ocupacional.....	68
4.8	Beneficios de la aplicación de Modelo de Gestión	70
4.9	Beneficios de la aplicación de Modelo de Gestión	72
4.9.1	Presupuesto para la implementación.....	73
4.10	Control y seguimiento	73
CONCLUSIONES.....		75
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIA Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS		77
ANEXOS.....		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación de la investigación.....	6
Tabla 2. Método de selección personal.....	42
Tabla 3. Evaluación de desempeño.....	43
Tabla 4. Implementos diarios de trabajos	44
Tabla 5. Opinión de los trabajadores	45
Tabla 6. Pago de sueldos y salarios	46
Tabla 7. Objetivos y logros	47
Tabla 8. Conocer la Misión y Visión.....	48
Tabla 9. Capacitaciones de los trabajadores.....	49
Tabla 10. Beneficios para los trabajadores.....	50
Tabla 11. Experiencia y conocimientos del trabajo.....	51
Tabla 12. Incentivos económicos y no económicos	52
Tabla 13. Proceso de reclutamiento y selección de personal	61
Tabla 14. Proceso de inducción.....	63
Tabla 15. Proceso de capacitación y formación.....	65
Tabla 16. Proceso de evaluación de desempeño.....	67
Tabla 17. Proceso de Seguridad y salud ocupacional.....	69
Tabla 18. Beneficios del modelo de gestión de talento humano	71
Tabla 19. Costo beneficio del modelo de gestión de talento humano	72
Tabla 20. Presupuesto para la implementación del modelo.....	73
Tabla 21. Acciones para evaluar y responsables	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Gestión.....	14
Figura 2. Procesos de Gestión del Talento Humano.....	14
Figura 3. Método de selección personal.....	42
Figura 4. Evaluación de desempeño	43
Figura 5. Implementos diarios de trabajos	44
Figura 6. Opinión de los trabajadores	45
Figura 7. Pago de sueldos y salarios	46
Figura 8. Objetivos y logros.....	47
Figura 9. Conocer la misión y visión.....	48
Figura 10. Capacitaciones del trabajador	49
Figura 11. Beneficios.....	50
Figura 12. Experiencias y conocimientos del trabajador	51
Figura 13. Incentivos económicos y no económicos	52
Figura 14. Esquema del modelo de gestión de talento humano	55
Figura 15. Organigrama	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista realizada a la Propietaria del negocio Sra. Nancy del Rosario Mosquera Serrano	78
---	----

INTRODUCCIÓN

El departamento de Talento Humano tiene un papel importante en todas las empresas en la actualidad y más vigente hoy en día, ya que tiene la responsabilidad de reclutar el personal más capaz a la organización con el fin de lograr los objetivos planteados.

En el Grupo Serrano se han presentado problemas, en los procesos de talento humano, debido a que se están realizando debidamente, los inconvenientes se presentan por la carencia de equipos y programas tecnológicos, que promuevan y mejore la operatividad de la organización.

En el Capítulo I la investigación, describe el problema, como se está realizando los procesos en la organización, los objetivos planteados para el desarrollo del tema, la idea a defender que se basa en la implementación de un modelo de gestión, basado en la búsqueda de la productividad y eficiencia laboral.

En el Capítulo II, la investigación describe los aspectos y procesos de gestión vigente, la planificación como instrumento para cumplir los objetivos propuestos, se analizan los procesos del subsistema de talento humano, las obligaciones legales y normas legales que regulen la aplicación de la propuesta a implementar.

En el Capítulo III, se determina la aplicación de la encuesta, dirigido a 12 colaboradores del Grupo Serrano, con la finalidad de identificar los problemas y la opinión de cada uno en temas como remuneración, clima laboral, beneficios económicos y no económicos.

En el Capítulo IV se realiza la propuesta la cual tiene como objetivo general Diseñar un modelo de gestión para mejorar y fortalecer la gestión del Talento Humano para el “Grupo Serrano” que permita incrementar la productividad, el control y la motivación a todo el personal.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”

1.2 Planteamiento del problema

La evolución de la economía mundial y el proceso de integración comercial entre los estados han incrementado a lo largo de las últimas décadas la necesidad del comercio internacional; actualmente se intercambian desde bienes de capital hasta bienes de consumo inmediato, regulados por normas internacionales o acuerdos bilaterales.

El Comercio ecuatoriano, al igual que el de otros países latinoamericanos, se ha caracterizado históricamente por ser primario exportador. Las exportaciones del Ecuador se componen principalmente por petróleo, camarón, flores, cacao, atún y pescado. En el año 2019, la participación del rubro petróleo, respecto del total de exportaciones realizadas en dicho año fue del 36%, seguido por el camarón, el banano y plátano, con 15% cada producto, y productos del mar con el 6%, entre los más representativos. El valor total exportado fue de USD 21,606.13 millones. En lo relacionado a importaciones, en el 2018 estas alcanzaron un valor de USD 22,120.60 millones, de los cuales, el 34% correspondió al rubro materias primas, bienes de capital el 24% y bienes de consumo el 23%. Combustibles y lubricantes representó el 20% del total.

En el año 2019, el principal destino de las exportaciones ecuatorianas fue Estados Unidos, país que representó el 31% en relación al total mundial, le siguen países latinoamericanos como Chile y Perú con 7% cada uno, China con 7% y Vietnam con el 6%, entre los más relevantes. En lo que se refiere a importaciones, la mayor participación la tienen Estados Unidos y China, con 22% y 19%, respectivamente; le sigue Colombia (8%) y Panamá (5%). La Lcda. Nancy del Rosario Mosquera Serrano, realiza actividades relacionadas en el comercio exterior y dentro de su proceso de crecimiento está en la búsqueda de mejorar sus procesos administrativos, entre ellos especialmente lo referente al talento humano.

A continuación se hace un recorrido lo que ha sido la vida comercial de la propietaria del negocio que se está analizando para implementar el modelo de gestión. En el año 1993, empezó a trabajar como independiente siendo su primer cliente JD Feraud Guzmán y otras pequeñas compañías, hasta que el año 2005 añade a su lista de cliente a la multinacional DHL, que hasta la actualidad es su principal cliente. Actualmente las oficinas de Nancy Mosquera, Afianzadora de Aduana, funciona en 9 de octubre y Los Ríos.

Este negocio que se inició a finales de una era convulsionada donde el país perdió su moneda, se ha mantenido en el tiempo y ha evolucionado creciendo y asegurándose un espacio en el mercado del comercio exterior, ofreciendo un servicio de garantía y calidad. Para el desempeño de las actividades, tareas y responsabilidades dentro de la organización, se definió un diseño funcional, en la cual se crearon las diferentes áreas en base a las especialidades de cada una, esto permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con claridad. La estructura funcional que se aplicó de los inicios de la actividad económica hasta la presente fecha, se debe a un desconocimiento por parte de la propietaria y su grupo de trabajo, lo cual terminó generando problema en el área de talento humano por la desorganización, falta de control y de toma de decisiones.

El Grupo Serrano, presenta situaciones poco favorables que se relacionan al desconocimiento en la administración del Talento Humano, a continuación, se detallan algunas:

- La selección del personal para cubrir las vacantes realiza el propietario de la organización, el problema se presenta porque el desconocimiento en los procesos de selección por lo cual en muchos de los casos no se elige al más idóneo para el cargo, lo que al final se ve reflejado en el desarrollo de las actividades y en la consecución de los objetivos.
- Los trabajadores presentan desconocimiento en cuanto a su manual de funciones que deben desempeñar, lo que origina bajo rendimiento laboral y frustraciones, generando también problemas en la realización de los trámites que solicitan los clientes.
- La falta de incentivos económicos y no económicos para los empleados y el conformismo por aquellos que ya tienen varios años trabajando en la organización, son

problemas que no se han podido prevenir porque no se ha contratado un profesional que se encargue de realizar las evaluaciones de desempeño y a su vez que permita mejorar el clima laboral.

En la contratación y la selección de personal se han generado desaciertos, ya que este proceso obedece en los intereses personales y no organizacionales, estos problemas podrán ser solucionados mediante el diseño de un modelo de gestión del área en mención, un ejemplo de los problemas que se presentan actualmente es:

- Personal sin la experticia para la selección de personal.
- No existen procesos de desarrollo organizacional.
- La información general del personal es imprecisa y muchas veces incorrecta.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo mejorar los procesos administrativos del Grupo Serrano para el incremento de la productividad?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los referentes teóricos de la investigación?
- ¿Cuáles son los problemas que existen en la administración del talento humano?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas del personal con el diseño de un modelo de gestión del Talento Humano?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos del área de RRHH, que se necesitan diseñar en la organización para el incremento de la productividad?

1.5 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”.

1.6 Objetivo Específicos

- Analizar los referentes teóricos que sustenta la investigación.
- Diagnosticar el estado actual del Grupo Serrano.
- Identificar las áreas de mejora a partir de los resultados del diagnóstico.

- Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el grupo Serrano

1.7 Justificación

En la actualidad el área de talento humano enfrenta nuevos desafíos y retos como parte de los cumplimientos de los objetivos organizacionales; el talento humano, capital o recursos humanos, sea cual sea su definición dentro de la organización ya no debe ser considerado un gasto sino una inversión en el factor de producción más importante de la empresa como son sus trabajadores.

En los estudios realizado por la Revista EKOS en los años 2013 y 2015, indica que “La gestión del talento humano se ha fortalecido en Ecuador teniendo un rol protagónico para poder alcanzar los objetivos de las empresas, la gestión del talento humano ha permitido que el cambio de cultura organización se oriente a manejar una mejor relación entre empleador y empleado”

Este trabajo es importante porque el Grupo Serrano, está en un proceso de expansión por lo cual está obligado a desarrollar sus procesos administrativos a través de un modelo de gestión para Departamento de Talento Humano que le permita obtener fuerza de trabajo competente para incrementar la productividad.

En la práctica la aplicación del modelo de gestión de talento humano incide directamente en los procesos de los subsistemas de talento humano que se van a tomar en consideración para el objetivo meta planteado, es decir, va a incidir directamente en los aspectos de reclutamiento y selección, evaluación y capacitación, etc.

Los aspectos destacados de la importancia del modelo es que va a realizar una mejora continua en el reclutamiento y la selección buscando detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabaja, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos; en el desarrollo de las evaluaciones de desempeño permitan valorar de forma cuantitativa y cualitativa las actividades con la finalizada de valorar la excelencia y realizar una retroalimentación y las falacias que se vayan presentando; y de esa manera a lo largo del proceso ir mejorando constantemente la relación de trabajador – empresa.

El beneficio que genera la aplicación del modelo de talento humano es crear un proceso sistemático sostenible en el tiempo, que priorice las actividades, que disminuya los errores y maximice la producción de los servicios que se ofrecen.

1.8 Delimitación del problema

Tabla 1. *Delimitación de la investigación*

Delimitación	Descripción
Contextual	“GRUPO SERRANO” - SERRANO MOSQUERA NANCY DEL ROSARIO - AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA
Actividad empresarial	Actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque
Área	Administración de Empresas
Aspecto	Talento Humano
Tema	Diseño de un modelo de gestión de talento humano para el incremento de la productividad del “Grupo Serrano”
Ubicación	Guayaquil
Tipo de Investigación	Investigación Descriptiva

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

1.9 Idea a Defender

La implementación de un modelo de gestión de talento humano contribuye al incremento de la productividad del “Grupo Serrano”.

1.10 Línea Institucional

La Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil en su línea de Investigación Institucional proporciona 4 ejes principales, de los cuales aquel que adapta al proyecto de investigación es el siguiente:

- Línea 4.- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Dentro de la línea de investigación Institucional, en el dominio 1 existe 4 énfasis los cuales se escogió:

- Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sector tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Considerando esta línea Institucional se determina que la línea de investigación con acuerdo a la facultad es:

- Desarrollo empresarial y del talento humano

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

El desarrollo de la presente investigación se basó en algunos estudios previos y conceptos que contribuirán a la comprensión del problema y de la propuesta planteada, para el efecto, se ha realizado la lectura y posterior cita.

2.1.1 Talento Humano

A continuación, se cita varios de los conceptos sobre el Talento Humano, en estudios previos realizados por especialista en este campo.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009), el talento humano es:

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”.

Y según Simón L. Dolan (2014), menciona que la gestión de talento humano es:

“Dar un valor agregado en el desempeño y desarrollo de la organización, la gestión del talento humano está orientada a cumplir con los objetivos y metas de las compañías a través del bienestar de sus colaboradores ofreciendo recompensas diferenciadoras con el mercado, en la actualidad la gestión de talento humano es un aspecto central de los negocios el aporte y rendimiento que brinda permite que se cree un compromiso para alcanzar el objetivo planteado”

Para Armando Cuesta Santos, (2011) revela que:

“La gestión del talento humano se base en la gestión de las personas que laboran en las compañías que son portadoras de conocimiento que no se las puede tratar de forma ajena o independiente de la compañía debido a que si no se las integra al gran engrane

que son las organizaciones el cumplimiento de los objetivos de las compañías se pueden ver afectados”

Para Gary Dessler (2006), define al talento humano como:

“Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y administrativo para los empleados de la compañía”

Y por último y como parte importante de la investigación, existen cuatro aspectos del talento humano que se deben considerar para la competencia individual (Chiavenato, 2010, pág. 49):

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua
- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades

Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados

2.1.2 Diferencia de recursos y talento humanos

El término Recursos Humanos está directamente ligado con el talento humano y se le atribuye tres significados diferentes, los cuales son detallados a continuación:

- **Como departamento o función:** Es la unidad operativa que cumple las funciones de un ente asesor o de staff, prestando servicios en las áreas de selección, reclutamiento,

remuneración, entrenamiento, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral, etc.

- Como prácticas de talento humano: Es la manera en la que la organización lleva a cabo las operaciones anteriormente mencionadas como el reclutamiento, entrenamiento, selección, beneficios, entre otras.
- Como profesión: Son los profesionales que se dedican a laborar a tiempo completo en los distintos cargos que tienen relación con los recursos humanos, tales como: entrenadores, seleccionadores, ingenieros de seguridad, administradores de salarios y beneficios, etc.

De acuerdo con lo definido por González Merino (2015):

“El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar”

Es decir, los recursos humanos son el grupo de personas que laboran dentro de una organización, posicionándose en los distintos niveles jerárquicos, según la tarea a desempeñar, es decir niveles gerenciales, de mandos medios y operativos. Las actividades en las que la organización se encuentra dividida se conforman y son administradas por personas, las cuales deben desarrollar un recurso específico por lo tanto toda actividad debe estar correlacionada entre lo humano y material, para que de esta forma llegar a los objetivos planteados.

La gestión del talento humano es estratégica, se presenta como plan a largo plazo en el que toda la compañía se verá beneficiada impulsado por el talento que lo compone, que mientras tanto los recursos humanos son más tácticos y trata la gestión cotidiana de las personas.

Por otro lado, la gestión del talento humano tiene una mirada más profunda sobre los empleados, supone una estrategia integral para contratar, capacitar y retener a los mejores colaboradores y es así como los recursos humanos se enfocan en contratar aquellos capaces de

asumir cierto rol o puesto de trabajo y de tal manera pueda ser capaz de cumplir con establecido.

2.1.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos cumple una función esencialmente de servicios, ya que su utilidad puede variar según el tipo de organización en el que sea implementado, asesorando, mas no dirigiendo a los respectivos gerentes y teniendo la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que tengan relación con la administración del talento humano; esto quiere decir que el nivel en el que se encuentra es en el de la línea de staff o personal.

Además, el tamaño de la empresa incide directamente al momento de establecer las funciones que desarrollará dentro de esta el departamento de recursos humanos, así como también del rubro que desempeñe la misma para establecer las actividades a ejecutar. Esto se explica de la siguiente manera: las empresas pequeñas tienen como práctica común administrar sus funciones básicas de administración de sueldos y salarios y contratar empresas que brindan los servicios de selección, capacitación y otras; mientras que las empresas de gran tamaño se hacen cargo de todas sus funciones, llegando a cubrir todos los campos relativos al tema.

A continuación, se presentan las funciones que el departamento de recursos humanos realiza dentro de una organización:

- Función de empleo, en esta función se realizan todas las acciones requeridas para la planificación del personal indicado para laboral en la institución y la correspondiente formación que se les dará, teniendo como objetivo principal el de obtener el más alto nivel de eficiencia y productividad posibles.
- Función de administración de personal , el objetivo primordial de esta función es el de llevar a cabo las acciones de tipo administrativo que tengan relación con los recursos humanos de la organización, como son, llevar la nómina, seguro social, contratos, elaboración de políticas en relación al tema, control de asistencia, vacaciones, permisos.
- Función de retribución, esta función tiene como objetivo el de elaborar un sistema justo y retributivo para evaluar los resultados de la satisfacción presente en los empleados;

la retribución busca diseñar la política salarial que regirá a la empresa, implementando incentivos y estableciendo niveles salariales conforme los rangos profesionales.

- Función de desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de los recursos humanos está hecho para diseñar acciones que promuevan la formación de los trabajadores de la organización, para esto es necesario efectuar un estudio del potencial con el que cuente cada empleado.
- Función de relaciones laborales, en esta función se resuelven los conflictos laborales, siendo un agente mediador entre los trabajadores y la empresa en temas relacionados con las políticas salariales, los contratos, desacuerdos internos. Además, se discuten temas que se relacionen con la prevención de riesgos laborales e higiene y salud laboral.
- Función de servicios sociales, En esta función se pretende beneficiar a los empleados de la empresa mediante el mejoramiento del clima laboral; se implementan servicios como: becas y apoyo para realizar estudios, guarderías, seguros de vida, entre otros.

2.1.4 El modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencia nace como resultado del análisis estratégico que deben realizar las empresas con la finalidad de configurar un conjunto de competencias de forma práctica que se adapte a sus necesidades, condicionantes y actividades productivas; razón por la cual es necesario saber qué beneficios aportará para la organización. Es decir, hay que establecer hasta qué punto el modelo incrementará la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, si realmente facilita la gestión del talento humano o no, con la finalidad de que no se pierda de vista si está ligada con las líneas estratégicas del negocio y si los directivos también se involucran en este proceso.

La implementación del modelo de gestión por competencia ha demostrado que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de “empleabilidad” para los trabajadores, de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Versatilidad en una parte de su fuerza laboral.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales.
- Trabajo en equipo.
- Reducción de barreras para la integración entre los niveles superiores e inferiores.
- Mayor participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.

- Búsqueda de la innovación.

2.1.5 Sistema de Gestión

De acuerdo con Bravo Hammer (2011), define como Proceso lo siguiente:

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y agrega valor al cliente, para complementar el concepto manifiesta que los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas que involucran recursos con un fin común. Los procesos están formados por tres partes que son las siguientes:

- Los elementos de entrada: son los recursos como materiales, equipos, información, herramientas o condiciones para que el proceso se realice.
- Proceso: que son las secuencias de pasos o actividades con un orden lógico.
- Resultados: es el producto o servicio que se obtiene por la ejecución del proceso entregado al cliente externo o interno”

Para Vergara y Fontalvo, define al Sistema de Gestión:

“Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son los siguientes:

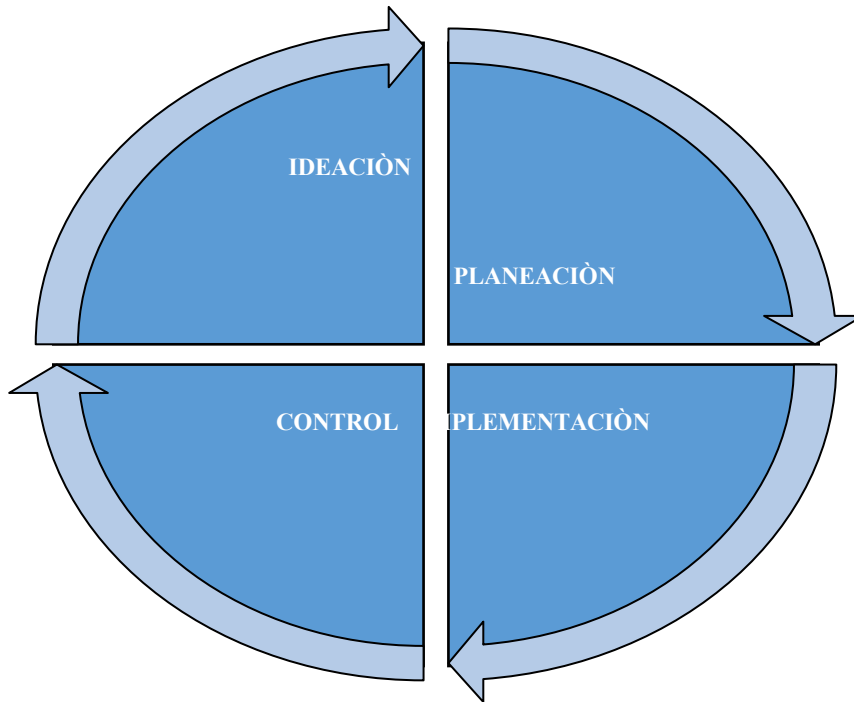


Figura 1. Sistema de Gestión
Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

A continuación, en la Figura 2.2. se presenta un ejemplo de un proceso de Gestión de Talento Humano.

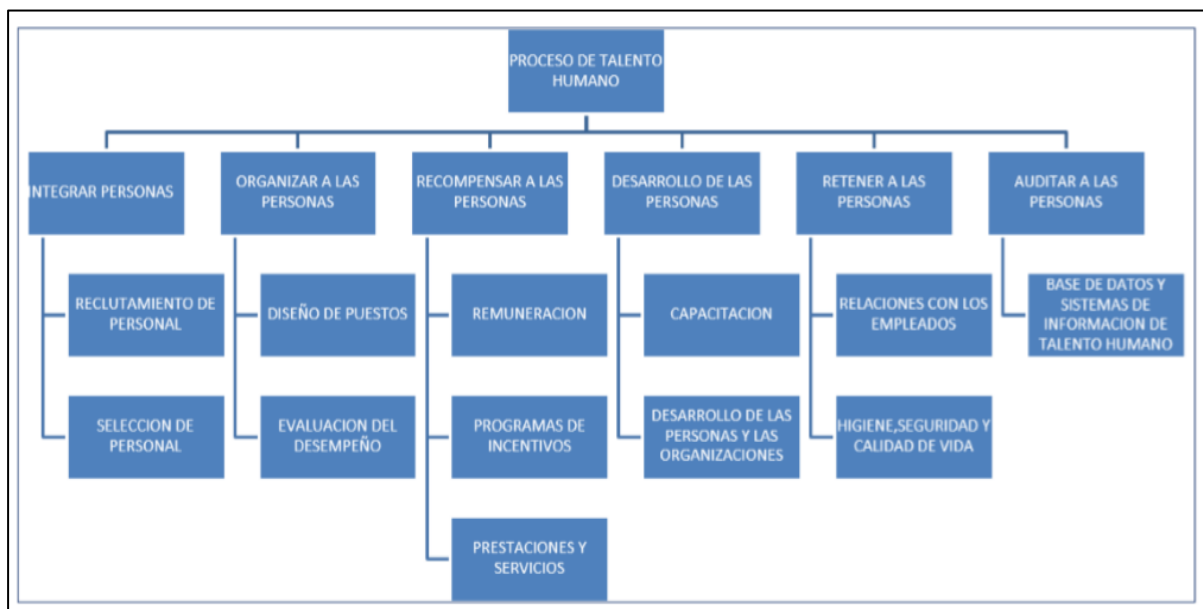


Figura 2. Procesos de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

2.1.6 Subsistemas de talento humano

Para (Dávalos, 2015) los subsistemas de recursos humanos son los que producen una gran cantidad de información que debe de estar almacenada en una base de datos dentro de los subsistemas de recursos humanos se generan procesos transaccionales que debe de cumplir con tres características básicas que son agilidad para que la información fluya, información fiable y validada, los subsistemas de recursos humanos son los siguientes:

- **Reclutamiento:** en la actualidad las empresas están utilizando mucho la herramienta de assessment center que facilita la toma de decisiones en un proceso de selección, la ventaja de usar esta herramienta es que permite predecir una conducta futura del postulante en una situación particular.
- **La selección:** es cuando inicia la búsqueda de los perfiles profesionales que se ajusten a lo requerido por la organización, en esta fase se aplican los filtros respectivos para llegar a los candidatos idóneos. Es importante en esta fase que la premura de cubrir una posición no te conlleve a tomar una decisión acelerada, todas las referencias es importante validarlas.
- **La Contratación:** es el subsistema en el cual la compañía toma la decisión de vincular un nuevo empleado a la organización, en donde también se establece la modalidad del contrato acogido a las normas laborales en el caso de Ecuador de acuerdo al código de trabajo.
- **Sueldo y salarios:** es la administración de la nómina que es llevada por un área específica del departamento de talento humano pueden ser administradas las nóminas de forma interna por la compañía o a través de un tercero que es una práctica común del mercado.
- **La capacitación:** este subsistema ha tomado fuerza en los últimos 10 años, y es donde el trabajador toma un valor agregado por parte de la compañía para que pueda realizar de una forma más eficaz el desarrollo de sus funciones.
- **Seguridad y salud ocupacional:** es un subsistema multidisciplinario que engloba temas relevantes de los empleados como seguridad, protección, salud y bienestar.

2.1.7 Reclutamiento de personas.

El papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. (Chiavenato, 2010, pág. 105)

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puesto dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p.128).

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante. Las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos

2.1.8 Selección de personas

“La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2010, pág. 135).

“Selección como proceso de decisión y elección: sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante. Se refiere en la selección de personal en tres modelos de tratamientos:” (Chiavenato, 2010, pág. 135)”.

2.1.9 Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

- Entrevista: Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado, está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.
- Pruebas de conocimiento de capacidad: Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- Pruebas psicométricas: Sirven para determinar aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuánto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.
- Pruebas de personalidad: Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.
- Técnicas de simulación: Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

La selección es el proceso en el cual se busca al personal más idóneo y ubicarlo en el cargo, cuyo perfil sean congruentes a sus características:

- Dentro de la selección, el Departamento de Talento Humano debe de tomar en cuenta muchos puntos que se encierran aquí o decisiones más claras. Para seleccionar a la persona o trabajador que ocupará la vacante disponible tendrá varios procesos por el cual pasar entre ellos la hoja de vida que deberá revisarse para saber si el candidato cumple con el perfil que se desea.
- Luego de ello se informará al candidato seleccionado la respectiva entrevista que se tendrá con el jefe del Departamento de Talento Humano indicándole a su vez el día y la hora de la entrevista.
- Después de la entrevista que se ha realizado se convocará los candidatos a pruebas de toda índole, es decir, pruebas psicométricas y de conocimientos; estas pruebas se las hará dependiendo del puesto que va a ocupar el candidato seleccionado y contratado.
- A todo ello se realiza una última entrevista donde se determinará cuál de los candidatos fue el óptimo para ocupar el cargo, aquí el jefe de talento humano emite un reporte final sobre el resultado obtenido.

2.1.10 Contratación

Es un contrato formal, que se logra por ambas partes, es decir, tanto por la organización y por el nuevo colaborador que ingresara a laborar a un futuro respetando los deberes y derechos como lo establece el código laboral del Ecuador.

En la etapa de contratación se debe ser cuidadoso pues únicamente se llega a este punto cuando se haya cumplido con todo el proceso de selección de manera satisfactoria.

Documentación requerida para la contratación, dependiendo de la política de cada empresa pueden ser:

- Hoja de vida Completa
- Certificados de Estudios realizados
- Certificados de Experiencia Laboral
- Copia de cédula
- Récord Policial C
- Certificado de afiliación al IESS

2.1.11 Inducción

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

2.1.12 Organizar a las personas

- **Diseño de puestos:** “Es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo” (Chiavenato, 2010, pág. 205).
- **Definición de análisis de cargos:** El análisis de cargos es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se preocupa por las definiciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, funciona como un análisis comparativo

de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff.

2.1.13 Evaluación del desempeño

A continuación, se desprenderán varios conceptos sobre la evaluación de desempeño y su importancia dentro del sistema de gestión del talento humano.

“Proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2010, p. 245).

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar un valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados. (Chiavenato, 2011, p.202)

Para la evaluación del desempeño se deberá tomar las siguientes consideraciones:

- El Departamento de Talento Humano diseñara un formato de evaluación del desempeño acerca de: conocimiento del cargo, habilidades, destrezas, comunicación, puntualidad etc.
- El Gerente General y los líderes de procesos evaluaran a cada uno de su personal a cargo para determinar el rendimiento de cada uno de ellos.
- Los líderes de cada departamento evaluarán a sus subordinados con el propósito de obtener la información necesaria de cada colaborador en su puesto de trabajo.
- El Departamento de Talento Humano tomará toda la información proporcionada por los líderes de los distintos departamentos para obtener la información como un sustento de la evaluación que se realizó en toda la organización y poder realizar las respectivas tabulaciones.

- Al concluir la evaluación, el evaluador es decir el Gerente General y los líderes de los distintos departamentos realizarán la respectiva retroalimentación para cada colaborador.

Para Chiavenato, define a los métodos de evaluación lo siguiente:

“Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación”

- Escalas Gráficas: basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir, los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros)
- Selección Forzada: evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.)
- Investigación de Campo: se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.
- Incidentes críticos: el método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.
- Listas de verificación: basado en una relación de factores que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.
- Auto evaluación: cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- Evaluación participativa por objetivos (EPPO): sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.”

La evaluación de desempeño es importante bajo los siguientes criterios:

- Proporcionar un juicio para fundamentar, las promociones, cambios de puestos, aumento de sueldo y despidos.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- Las medidas de desempeño pueden ser tomadas de acuerdo con lo siguiente:
- Desempeño global: Como costos laborales unitarios por unidad de resultados.
- Costos y desempeño: Como costo de los programas de recursos humanos por funcionario.
- Legales, como son los salarios mínimos, remuneración de los trabajadores, programas de higiene y seguridad laborales.
- Medidas de la satisfacción de los trabajadores, medida a través de sondeos de satisfacción. .

Entre las medidas **indirectas del desempeño de los trabajadores, son la** Rotación del personal: índice de rotación del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual); el Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual), Índices de desperdicio

2.1.14 Indicadores en la gestión del Recursos Humanos.

- Índices de eficacia.
- Índices de accidentes.
- Índices organizacionales y relaciones laborales.
- Índices de rotación y ausentismo.
- Índices de colocación.

2.1.15 Remuneración.

La remuneración o también llamado sueldos o salarios, según lo define Chiavenato, es el: “Proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”

En el proceso de las remuneraciones se consideran las prestaciones que son las facilidades, comodidades y servicios sociales o esto también se le conoce como la remuneración indirecta.

La remuneración por competencia recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional. Es una forma de remuneración que se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona. El sistema premia ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador (Chiavenato, 2010, pág.317).

El incentivo, es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo, si bien, puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos, de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación. (Rubinsztejn, 2009, p.1)

2.1.16 Motivación Laboral

“La motivación en el contexto laboral puede ser planteada como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (Robbins, 2004, p.201).

Una teoría sobre motivación en el ámbito laboral es de gran utilidad, ya que con ella podemos entender qué es lo que motiva a un individuo dentro de una organización y qué es lo que no le motiva, es decir, porqué hay empleados que dentro de una empresa donde hay posibilidades para motivarlo elige un camino o rechaza ese camino.

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales.

2.1.17 Capacitación.

“Proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2010, pág. 371).

La capacitación de personal es la que determina si una empresa crece o por el contrario se estanca o muere. No solo porque crea y fortalece lazos en los procesos de producción; sino también porque los prepara para tomar decisiones que posiblemente decidirán el futuro de la empresa.

La capacitación tiene como fin lograr lo siguiente:

- Mejora aptitudes y relaciones Cuando hay una correcta implementación de capacitación de personal, las relaciones y las aptitudes mejoran; como, por ejemplo, el trabajo en equipo, clima laboral, liderazgo etc.; ya que en las interacciones y la comunicación se puede ver al otro de una manera más cercana, esto a su vez incentiva la motivación y forma mentalidades más receptivas al cambio.
- Mejora el Departamento de Talento Humano. Esto sucede porque fortalece los canales de comunicación en la jerarquía empresarial. Ya que se hacen evidente que procesos y porque están fallando
- Medir procesos y efectividad en tareas mediante una óptima capacitación de personal, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.; sino averiguar también qué está fallando, porque y como se puede mejorar.

2.1.18 Indicadores de las necesidades de capacitación.

Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (a priori) y las pasadas (a posteriori), a saber:

Los indicadores a priori son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción de número de empleados
- Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Ausentismo, faltas o vacaciones del personal
- Cambios en los programas de trabajo o producción.
- Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías.
- Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

Los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

- Problemas de producción:
 - Baja calidad de producción.
 - Baja productividad.
 - Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones.
 - Comunicaciones deficientes.
 - Número elevado de accidentes en el trabajo.
 - Exceso de errores y desperdicios.
 - Poca versatilidad de los trabajadores.
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible.
- Problemas de personal, como:
 - Relaciones deficientes entre el personal.
 - Número excesivo de quejas.
 - Mala atención del cliente.
 - Comunicaciones deficientes.
 - Poco interés por el trabajo.
 - Falta de comunicación.
 - Errores en la ejecución de órdenes.

2.1.19 Evaluación de los resultados de la capacitación.

Indica que los programas de capacitación se pueden evaluar en cuatro niveles:

1. Evaluación al nivel organizacional:

- Aumento de la eficiencia organizacional.
- Mejoría de la imagen de la empresa.
- Mejoría del clima organizacional.
- Mejor relación entre la empresa y los trabajadores.
- Mejora atención al cliente.
- Facilidad de cambios e innovación.
- Aumento de eficiencia.
- Implicación de gerentes en prácticas de capacitación.
- Cambios de actitudes y comportamientos de las personas.
- Aumento de la competencia de las personas.
- Mejoría de la calidad de vida en el trabajo.

2. Evaluación al nivel de puestos

- Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos.
- Mejoría del espíritu de grupo y de cooperación.
- Aumento de la productividad.
- Mejoría de la calidad.
- Reducción de índice de accidentes de trabajo.
- Reducción de índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos.

3. Evaluación al nivel de capacitación

- Realización de los objetivos de la capacitación.
- Rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación

2.1.20 Desarrollo de las personas y de las organizaciones.

Según el autor López Breña Sánchez (2013) en su libro Gestión del Capital Humano afirma que los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

- La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades

- Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización
- Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos
- Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización
- Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios
- Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo
- Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- Juegos de empresas. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, real o simuladas. (Sánchez, 2013)
- Centros internos de desarrollo: Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
- Coaching: El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach.
- Una organización viable es aquella que no solo capta y aprovecha adecuadamente sus recursos humanos, sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige compromisos en diferentes aspectos como son: la disciplina, los sindicatos, los programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional.

En lo que se refiere a las relaciones laborales, los directivos de las organizaciones deben tener en cuenta lo siguientes aspectos:

- Comunicación: La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitar sugerencias y opiniones sobre cuestionarios de trabajo.
- Cooperación: La organización debe compartir el proceso de decisión y control de las actividades con los trabaja para obtener su cooperación y compromiso.
- Protección: El lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones.
- Ayuda: La organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindar sostén y apoyo.
- Disciplina y conflicto: La organización debe tener reglas claras y lidiar con la disciplina y resolución y posibles conflictos.

2.1.21 Seguridad y Salud ocupacional

“Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral” (Chiavenato, 2010, pág. 475).

Dentro de los tipos de riesgos laborales podemos encontrar:

- Físicos
- Ergonómicos
- Eléctricos
- Incendio
- Sicosociales

Para evitar estos riesgos laborales, además de existir un comité paritario de salud dentro de la organización se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de seguridad y mantener ambientes laborales seguros en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros.

Lo que busca el área de talento humano es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estas no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas sino también de mejorar sus capacidades y ayudarles a crecer continúa y conjuntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

2.1.22 Los Recursos Humanos como parte de la estrategia de la organización

Los recursos humanos y su direccionamiento están referenciado tanto al conjunto de políticas y objetivos estratégicos, el logro de la estructura organizacional basados en la gestión del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus trabajadores, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva.

Para Herrera Gómez la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (2001, p. 48), es decir, que para la dirección de la organización se debe basar sus esfuerzo en la consecución de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, en manera grupal y en sintonía con el personal.

Es también precisar que las estrategias además deben tener un valor agregado tanto en los procedimientos como en las personas, con el fin de actualizar los cambios en el entorno y el mercado, por tal motivo hoy se puede considerar al recurso humano como factor estratégico para su desarrollo y competitividad.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta por los responsables de la organización es que dentro de los procesos y procedimiento que se llevan a cabo, no solo estén enmarcados en la eficacia y eficiencia, sino construir acciones y estrategias, que estén basadas en modelos claros y concisos que deben ser compartidos por todos los miembros de la organización.

Es necesario que dentro de la organización se incorporen el factor humano en la cadena de valor como elemento clave en los procesos estratégicos que se evidenciara en el aporte de los trabajadores en la producción y prestación del servicio,

Todas las organizaciones son eficientes y competitivas, cuando logran estrategias definidas al final del proceso se alinean a los objetivos de los recursos humanos; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización.

A continuación, se detallan aspectos importantes que se deben considerar en la elaboración del manual en lo que se refiere al talento humano.

- **Variedad de habilidades.** El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
- **Identidad de tarea.** El trabajo debe ser realizado de principio a fin, por una persona para que pueda percibir su resultado. Significado de la tarea. La persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.
- **Autonomía.** La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño.
- **Realimentación del propio trabajo.** La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño.
- **Realimentación extrínseca.** Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea.
- **Interrelación.** La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.
- **Auditar a las personas.** “Dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados” (Chiavenato, 2010, pág. 50). Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos debido a la actividad de las personas que componen la organización

2.1.23 Productividad

Otra de las variables que intervienen en la presente investigación es la productividad, que, de acuerdo con la recopilación de los estudios previos, se define como lo siguiente:

“En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Felsinger, 2002)

“La productividad del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado y refleja que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo. El coeficiente entre la producción y el empleo de personal, también nos permite comparar el pasado con el presente y establecer objetivos para el futuro. Esto lo podemos lograr por medio del estudio de cambios en la utilización del trabajo, proyectando los requerimientos futuros de mano de obra, estableciendo la política de entrenamiento de recursos humanos, examinando los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluando los costos laborales, etc. La productividad total de los factores, en cambio, es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos.”

La importancia de la productividad radica en que, influye en muchos factores esenciales en los procesos de la organización, la alta productividad implica altos ingresos para la organización y a sus trabajadores.

En las industrias, hablar de productividad, significa menos costos y una alta participación en los mercados.

2.2 Marco conceptual

La investigación realizada se enmarca en los siguientes conceptos:

- **Capital humano:** Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad,

sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

- El **talento humano** es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano – coordinado.
- **Gestión del talento humano:** consiste en las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de RRHH para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca.
- La **administración del talento humano** es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”
- La **capacitación** es el proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo
- **Productividad:** Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.
- **Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.
- **Sistema de gestión:** Son el conjunto de políticas, procedimientos y procesos de una organización destinados a manejar sistemáticamente sus actividades

2.3 Marco Legal

El marco legal constituye la lectura de las normas que rigen el campo de acción que enmarcan la investigación, a continuación, se enunciarán los artículos de la leyes que atañen al tema.

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

“**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

“**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”

2.3.2 Valoración:

El Estado garantiza el derecho al trabajo y los beneficios de los trabajadores, garantizado su remuneración, cuidado, horarios, esta parte de la ley es esencial al momento de la realización de la propuesta y el desarrollo de las políticas a aplicar.

2.3.3 Código de trabajo

En la Legislación Ecuatoriana él (Código, de, & trabajo, 2016) es la herramienta para legislar la actividad laboral en el país. Los lineamientos del código de trabajo regulan las relaciones laborales entre empleados y empleadores en las diversas modalidades y condiciones.

2.3.3.1 Obligaciones del empleador

De acuerdo con el Art. 42 del código de trabajo las obligaciones de los empleadores son las siguientes:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños,

sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

- 12.** Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 13.** Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 14.** Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;
- 15.** Atender las reclamaciones de los trabajadores;
 - 16.** Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
 - 17.** Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
 - 18.** Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
 - 19.** Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
 - 20.** Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto
 - 21.** Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

22. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
23. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
24. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
25. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
26. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
27. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
28. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
29. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

30. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
31. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

- 32.** Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- 33.** Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

- 34.** El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral. El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad.

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

- 35.** Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.
- 36.** Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

2.3.3.2 Valoración:

El marco legal de esta tesis se encuentra fundamentado en el código de trabajo ecuatoriano haciendo referencia a las obligaciones que tienen los empleadores.

Para que los empleadores del territorio Ecuatoriano puedan cumplir con la normativa que regula la relación entre empleadores y empleados es importante que existan procesos

ordenados y debidamente delimitados en el departamento de talento humano, los empleadores Ecuatorianos tienen una gran responsabilidad ya que deben cumplir con la normativa que regula la relación laboral, la forma de que los empleadores puedan cumplir con las obligaciones que tienen frente al organismo rector de las relaciones laborales es que cada subsistema del departamento de talento humano tenga su respectivo proceso, al validar cada una de las obligaciones que tienen los empleadores se puede notar la necesidad de una estructura adecuada y organizada en el departamento de talento humano.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación se agrupan según el alcance que el investigador dará a su investigación y según las fuentes de conocimiento.

Según el alcance nuestra investigación es descriptiva porque permite obtener información propia del problema, especificar propiedades, características y perfiles de las personas que forman parte de la investigación, además, permite tener un amplio espectro o panorama de la investigación que ayuda a determinar la comprobación de las variables.

Según las fuentes de conocimientos la investigación es de campo, se va a recopilar los datos desde los trabajadores de la organización; bibliográfica y documental, se revisará la información existente e histórica sobre los modelos de gestión.

3.2 Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene enfoque mixto, que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación y se justifica la utilización de este tipo de enfoque en el presente estudio, ya que se considera que los métodos cuantitativo y cualitativo se combinan en la mayoría de las etapas, por lo que es conveniente reunirlos para obtener información que permita tener una visión, que permita encontrar diferentes caminos para obtener la interpretación y comprensión del fenómeno de estudio.

3.3 Métodos de la investigación

Los métodos que predominan en nuestro proyecto de investigación son los inductivo-deductivo, razón por la cual se recolectó la información para llegar a una conclusión y poder defender la idea planteada.

Mediante el método análisis – síntesis, se busca separar las partes de las realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales (análisis) y las relaciones que existen entre ellos;

y por medio de la síntesis, se busca por otro lado, a la composición del todo por la reunión de sus partes.

Y, mediante los métodos estadísticos, se plantea manejar los datos cuantitativos y cualitativos, mediante la técnica de recolección, presentación, análisis, para establecer las relaciones de causalidad de problema presentado.

3.4 Técnicas de investigación

En el presente proyecto de investigación, se recolecta la información y ésta a su vez es analizada con el objetivo de proponer soluciones al problema que se aqueja a la organización, para los autores, la falta de procesos, directrices y un enfoque institucional, generan situaciones complicadas en la gestión del talento humano.

La información cuantitativa se la realizó a través de tablas y gráficos que permiten tener una idea materializada de los problemas que se presentan en la organización y poder determinar posibles soluciones.

Las técnicas de investigación que se utilizarán en el presente proyecto son las siguientes:

- **Entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas, el investigador – entrevistador y el entrevistado, con el fin de recolectar información de parte del primero; el entrevistado por lo general es una persona entendida en la materia de investigación.

Para la presente investigación se realizará la entrevista por parte de los autores a la Propietaria de la organización.

- **Encuesta:** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, para conocer la opinión de los encuestados sobre el tema en investigación, esto se realiza mediante un listado de preguntas, llámese cuestionarios; para la presente investigación la Encuesta se realizará a los trabajadores de la organización.

- La Observación: Técnica de investigación que consiste en observar los fenómenos, hechos y acontecimientos para tomar información y registrarla para su posterior análisis; esta técnica es fundamental en el proceso investigativo, ya que el investigador puede obtener el mayor número de datos. En el proyecto de investigación se realizará la observación científica, los autores, han planificado los objetivos y están claro en lo que busca y que necesitan.

Para realizar el proceso de observación se realizó la siguiente guía:

- a) Determinar el objeto de estudio, situaciones, acontecimientos y casos.
- b) Definir los objetivos de la investigación
- c) Registro de datos
- d) Análisis de datos

3.5 Población y Muestra

Teniendo en cuenta que el Grupo Serrano tiene 16 trabajadores, hemos decidido que nuestra muestra sea el 100% de la población, es decir trabajaremos con la totalidad de los trabajadores, lo que hace que la muestra sea finita, no probabilística e intencional.

3.6 Presentación de los resultados

3.6.1 Encuesta

¿La institución utilizó algún método de selección de personal en donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?

Tabla 2. Método de selección personal

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	13
Muy en desacuerdo	3
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

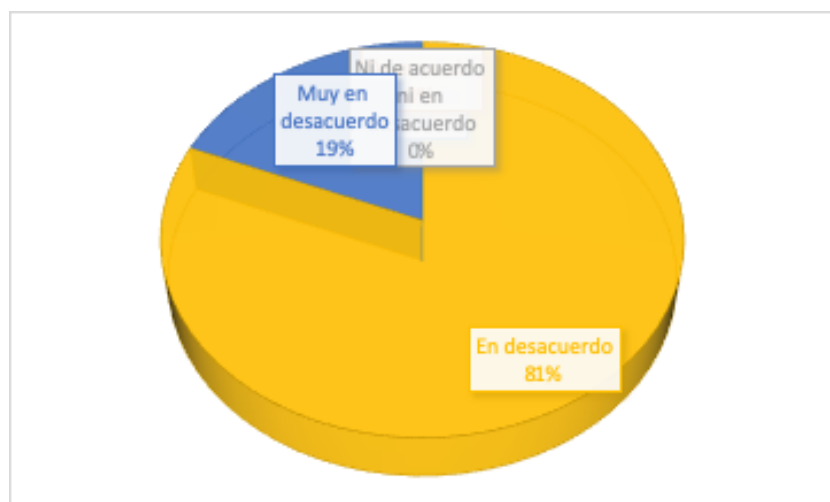


Figura 3. Método de selección personal

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: La gestión de reclutamiento en la organización es débil, ya que no se realiza el proceso para determinar las características emocionales y psicosociales, y las aptitudes de las personas que se deben contratar para mejorar el servicio de que se brinda.

¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño que realiza dentro de la organización una vez al año?

Tabla 3. Evaluación de desempeño

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	0
Algo de acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	8
Muy en desacuerdo	7
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

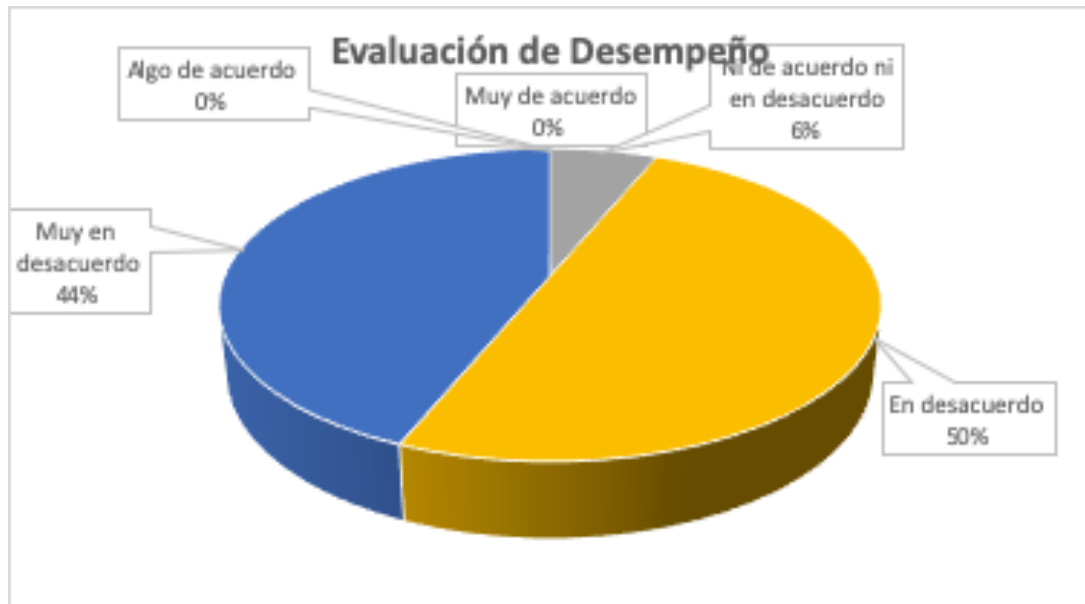


Figura 4. Evaluación de desempeño

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: De los 16 encuestados, el 50% indicaron que están en desacuerdo con la evaluación de desempeño que aplica la organización, pero un 6% no está ni en acuerdo o desacuerdo, y por último el 44% indica estar muy en desacuerdo, es decir no consideran que la evaluación aplicada sea la correcta para medir el desempeño de los colaboradores.

¿Los implementos que le entregan para sus labores diarias son los correctos?

Tabla 4. *Implementos diarios de trabajos*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	0
Algo de acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Algo de desacuerdo	6
Muy en desacuerdo	10
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

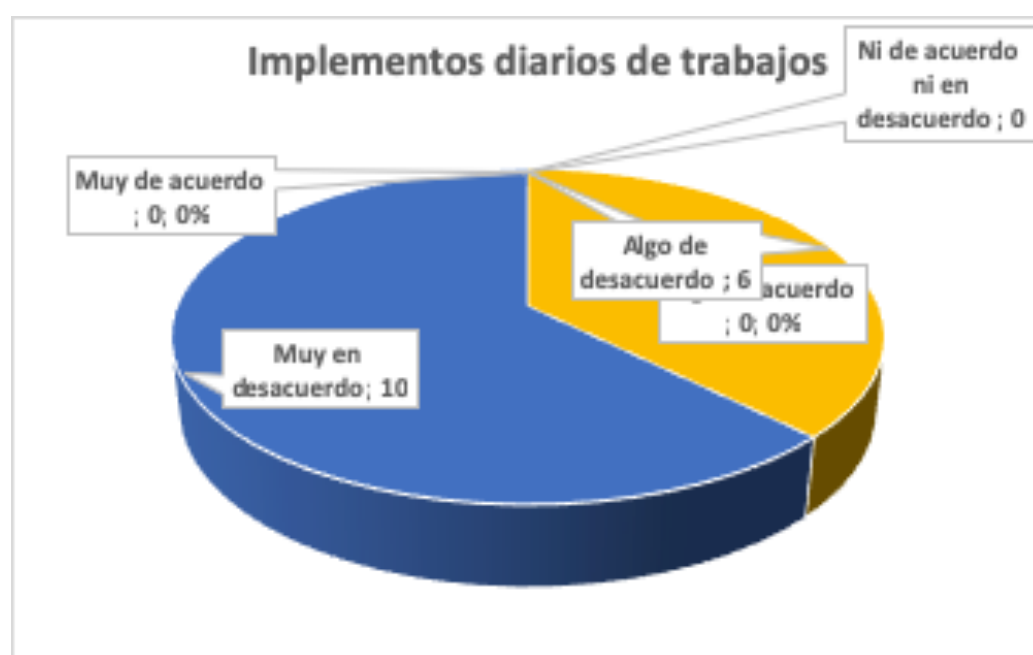


Figura 5. *Implementos diarios de trabajos*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del personal encuestado, en lo que se refiere a la pregunta 3, el su mayoría están enmarcados en el “desacuerdo” en lo que se refiere a los implementos de trabajos que entrega la organización.

¿Considera usted que la organización toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores para el mejoramiento continuo?

Tabla 5. Opinión de los trabajadores

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	1
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

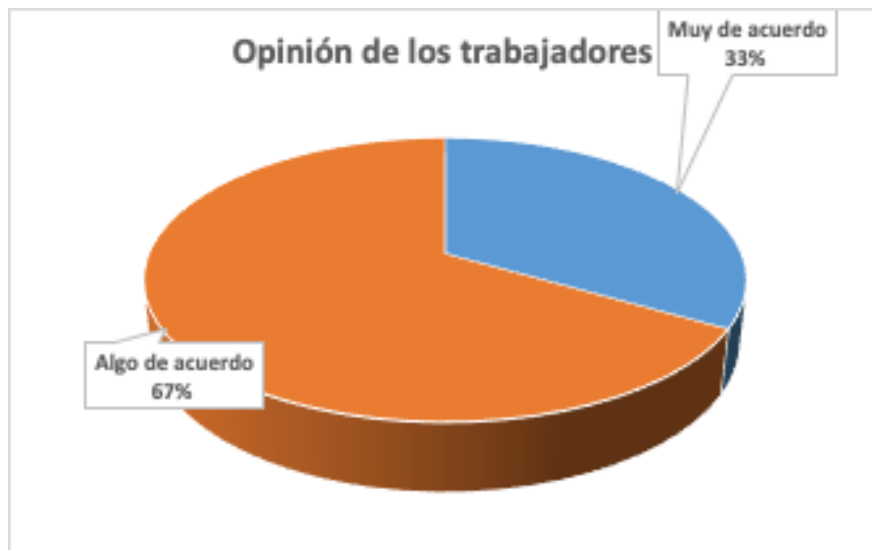


Figura 6. Opinión de los trabajadores

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestados, un 63% indicaron estar en algo de acuerdo sobre la como tomaban en cuenta sus opiniones los directivos de la organización, un 33% indicaron estar muy de acuerdo, lo que se puede interpretar que para la organización toma en cuenta la opinión de sus colaboradores.

¿La empresa le cancela a tiempo los sueldos y salarios y otros ingresos referentes a su trabajo?

Tabla 6. *Pago de sueldos y salarios*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	16
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Algo de desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)



Figura 7. *Pago de sueldos y salarios*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: El 100% de los encuestados indicaron que perciben sus sueldos y salarios, lo que implica que los directivos manejan las finanzas de la organización de la mejor manera posible.

¿Las actividades que usted realiza son medidas a través de objetivos y logros planteados?

Tabla 7. *Objetivos y logros*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Algo de desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	12
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)



Figura 8. *Objetivos y logros*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de personas encuestas, el 75% indicaron que está “muy en desacuerdo” ya que las actividades no se miden a través de objetivos y logros planteados; de la misma forma el 25% de los encuestados indican que está en “algo de desacuerdo” sobre el enunciado, lo que se puede entender que la organización debe iniciar procesos de medición de logros y objetivos en base a las actividades dispuestas.

¿Que tan importante es para Usted conocer acerca de la misión, visión y objetivos propuesto por la organización?

Tabla 8. *Conocer la Misión y Visión*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
Algo de desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

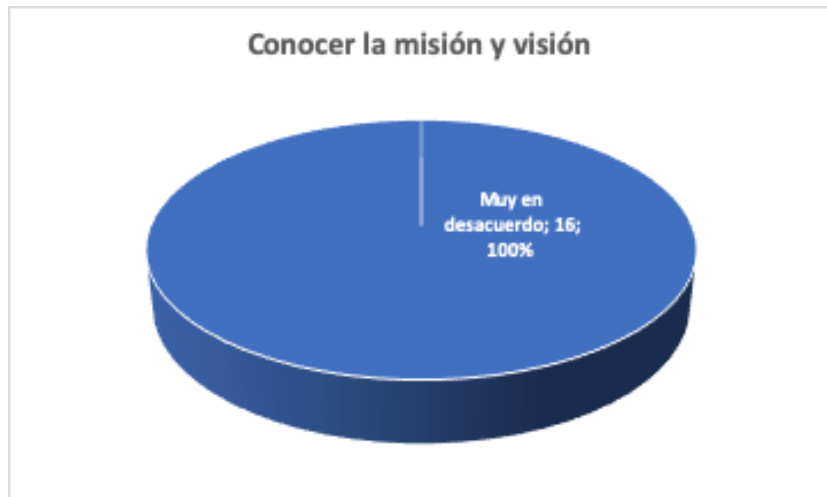


Figura 9. *Conocer la misión y visión*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestado el 100% indicaron estar en “muy en desacuerdo” sobre conocer la misión y visión de la organización, lo que se puede interpretar que los colaboradores no les interesa conocer la ruta trazada por los directivos para el presente y futuro de la empresa.

¿Considera usted que la empresa potencia al trabajador a través de capacitaciones seminarios y otros?

Tabla 9. *Capacitaciones de los trabajadores*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	0
Algo de acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
Algo de desacuerdo	7
Muy en desacuerdo	8
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)



Figura 10. *Capacitaciones del trabajador*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestados, el 50% indicaron “estar muy en desacuerdo” que la organización no potencia a trabajadores a través de capacitaciones, de igual forma el 44% indicaron estar en “algo de acuerdo” y el 1% dijeron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; lo cual se debe interpretar que la organización si valora el potencial de sus colaboradores.

¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios como seguro médico, subsidio en alimentación, bono por antigüedad y bono por desempeño que de la empresa percibe?

Tabla 10. Beneficios para los trabajadores

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	12
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Algo de desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

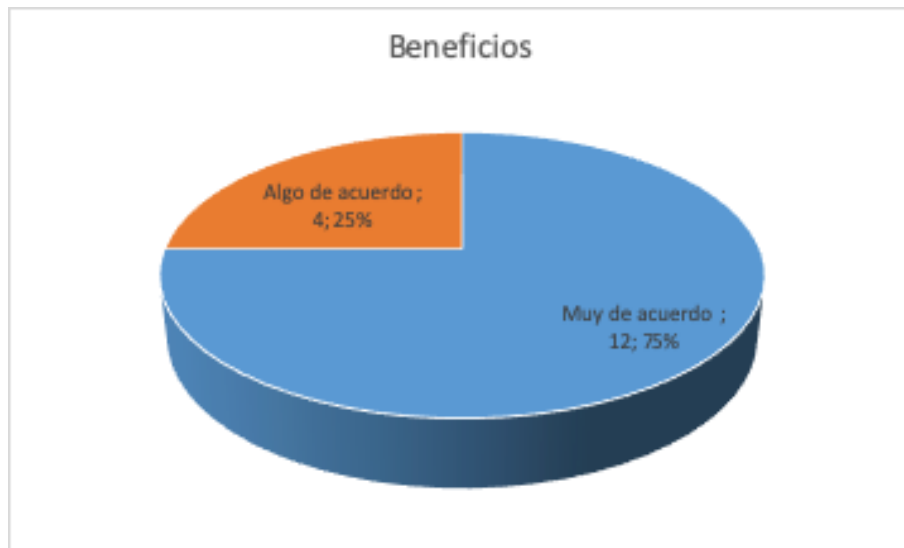


Figura 11. Beneficios

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestados, el 75% están “muy de acuerdo” con los beneficios que le otorga la organización y el otro 25% están “algo de acuerdo”, lo que se puede interpretar que la mayoría están satisfecho, se debe planificar programas de beneficios para que el total de los colaboradores se sientan de la misma manera.

¿Cuándo usted ingreso a la organización, valoraron su experiencia, conocimiento académico, títulos académicos?

Tabla 11. *Experiencia y conocimientos del trabajo*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
Algo de desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

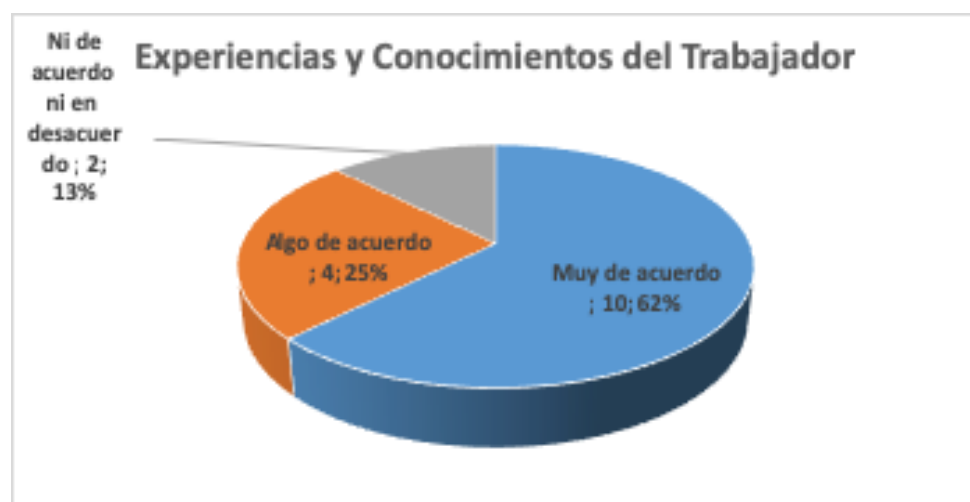


Figura 12. *Experiencias y conocimientos del trabajador*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestados, el 62% indicaron estar “muy de acuerdo” con el valor que le dan dentro de la institución a las experiencias y conocimientos que tienen cada uno de los colaboradores, el 25% indicaron estar “algo de acuerdo” y el 2% estar “ni acuerdo ni desacuerdo”, lo que se puede interpretar que la organización si valora la experiencia y conocimiento previo que tienen los trabajadores.

¿En la organización existen planes de incentivos económicos y no económicos por el buen desempeño laboral?

Tabla 12. *Incentivos económicos y no económicos*

Opciones	Respuesta
Muy de acuerdo	11
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Algo de desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total...	16

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

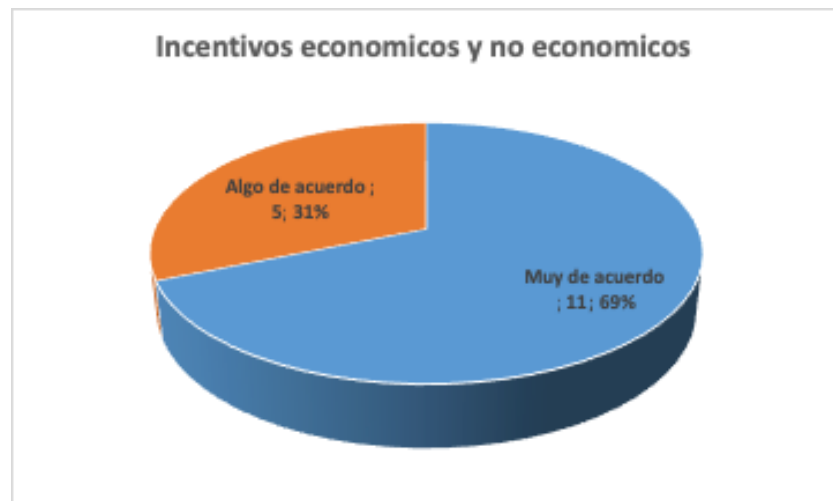


Figura 13. *Incentivos económicos y no económicos*

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

Análisis: Del total de encuestados, el 69% dijeron estar “muy de acuerdo” con los incentivos económicos y no económicos que otorga la organización, y el 31% dijeron estar “algo de acuerdo”, lo que se interpreta como que los directivos de la organización si tiene un plan de motivación que está dando resultado.

3.7 Análisis de los resultados

La entrevista realizada a la propietaria del negocio ratifican las necesidades del departamento de RRHH y los problemas que tienen en el proceso de la gestión, la falta de un manual de funciones que optimice los cargos y responsabilidades a desempeñar, los informes de forma eficiente y optimice tiempo y recursos, además de la necesidad de aplicar un plan de capacitación para que desarrolle habilidades y destrezas en el personal de la empresa para que con el tiempo puedan escalar mejores puestos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Modelo de Gestión del Talento Humano para el “Grupo Serrano”

4.2 Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano, para el incremento la productividad de los en el negocio aduanero de Nancy Serrano.

El modelo de gestión de talento humano está orientado a servir como una herramienta en el negocio, que decidan utilizarlas, encontraran las medidas técnicas y científicas que ayudaran a solventar los problemas descubiertos en la investigación de campo.

El capítulo está integrado por los objetivos, justificación, importancia y beneficios del modelo. El contenido está compuesto por etapas en la cual se desarrolla de forma lógica el contenido del modelo:

- Diagnostico situacional de causa y efecto.
- Definición de la misión y la visión del modelo, así como también las políticas y estrategias del modelo.
- Definición de la estructura organizativa los valores organizacionales y el comité de gestión de talento humano.

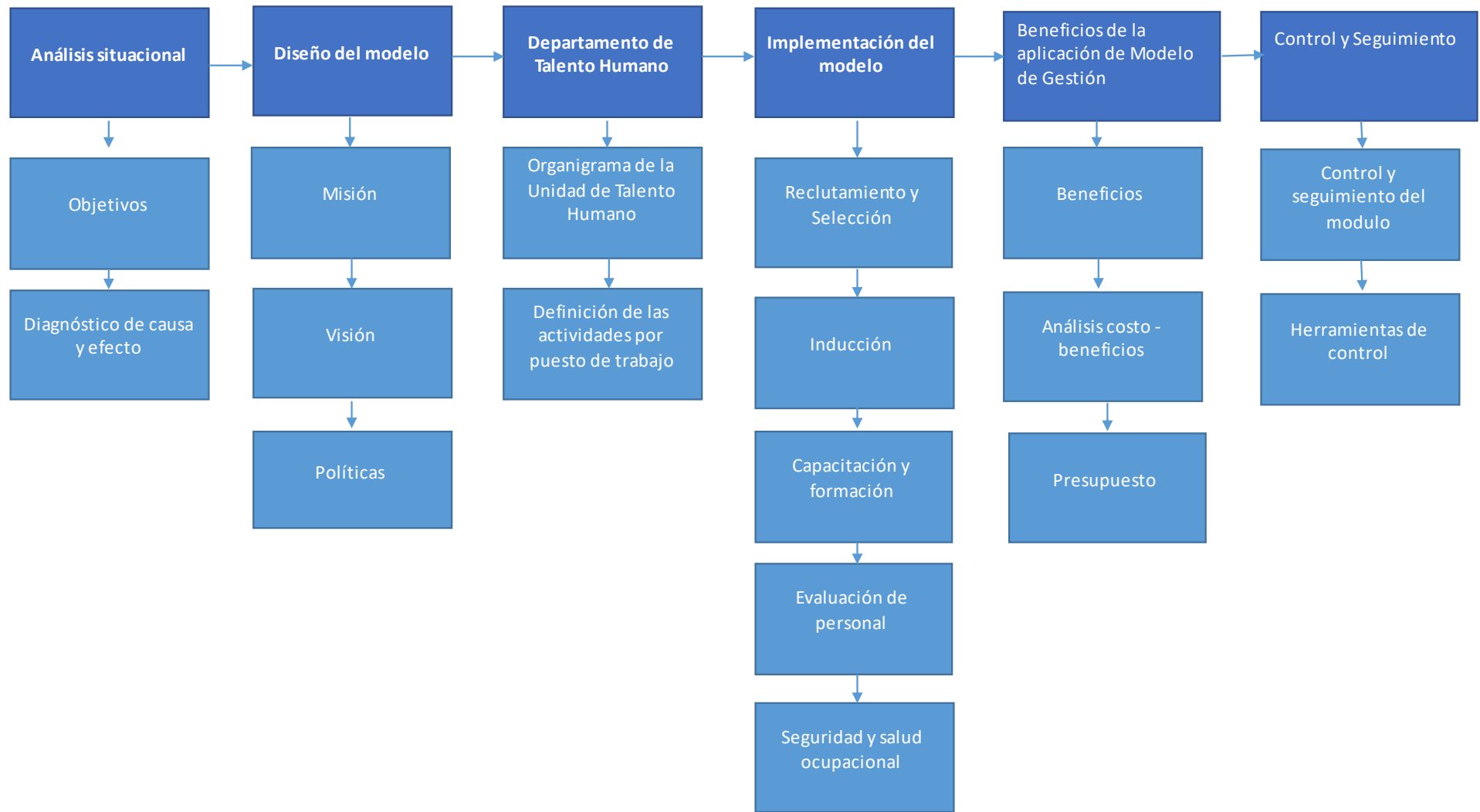


Figura 14. Esquema del modelo de gestión de talento humano
Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.3 Análisis situacional

4.3.1 Objetivo general

Proporcionar un modelo de gestión de talento humano para incrementar la productividad de los trabajadores en general del “Grupo Serrano”.

4.4 Objetivos específicos

- Sensibilizar a los trabajadores con las exigencias del modelo propuesto para la Gestión del Talento Humano.
- Rediseñar la estructura organizacional de acuerdo con el modelo propuesto para la gestión del Talento Humano
- Establecer las acciones de seguimiento para la mejora continua del modelo propuesto.

4.4.1 Causa y efecto del problema

A través del análisis de causa y efecto, se identifica cuáles son los problemas principales que aquejan a la organización en el área de talento humano, determinando las causas, los cuales son:

- Proceso de reclutamiento y selección con falencias (basado en las respuesta de la encuesta pregunta No. 1)
- No existen procesos de inducción (resultado de la pregunta No. 7)
- Falta de conocimientos y formación (resultado de la pregunta No. 8)
- Evaluaciones de desempeño que no generan valor agregado para los trabajadores (resultado de la encuesta pregunta No. 2)
- Nula seguridad y salud ocupacional (resultado de la pregunta No. 3)

La suma de estos problemas influye en la baja productividad que existe actualmente en la organización; lo cual permite plantear la necesidad de crear un modelo que permita solucionar dichos problemas.

4.5 Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano

Misión

La misión es la representación de la existencia del negocio, por lo cual debe incluir los objetivos, la realidad del mercado y de la sociedad, y del consumidor; para el “Grupo Serrano” se ha definido la siguiente misión:

“Ser una institución especializada en el negocio aduanero, entregar un servicio de calidad, responsable y garantizar un buen clima laboral con prácticas responsables de Talento Humano”

Visión

La visión debe ser imaginativa y motivadora, tomando en cuenta los objetivos futuros y el entorno actual.

“Ser una empresa líder en la comercialización del servicio en el negocio aduanero, ofreciendo productos calidad y técnicos, operando con las mejores prácticas, solidez y confianza de los clientes y además promueve la calidad y responsabilidad del talento humano”

Política

Para que el modelo de gestión de talento humano pueda funcionar efectivamente, se debe tomar en cuenta la elaboración de políticas que contribuyan en el desarrollo de lo planificado, a continuación, se detallan las que enmarcan la propuesta:

- a) Desempeño de todos los empleados en la ejecución y cumplimiento del modelo
- b) En la ejecución del modelo de gestión, el negocio tendrá cambios los cuales deberán ser cuantificados.
- c) Para alcanzar los objetivos del producto final, la organización deberá motivar al todo el personal.

4.6 Organigrama propuesto para la Unidad de Talento Humano

La presente propuesta del organigrama de la unidad de talento humano del negocio es el siguiente:

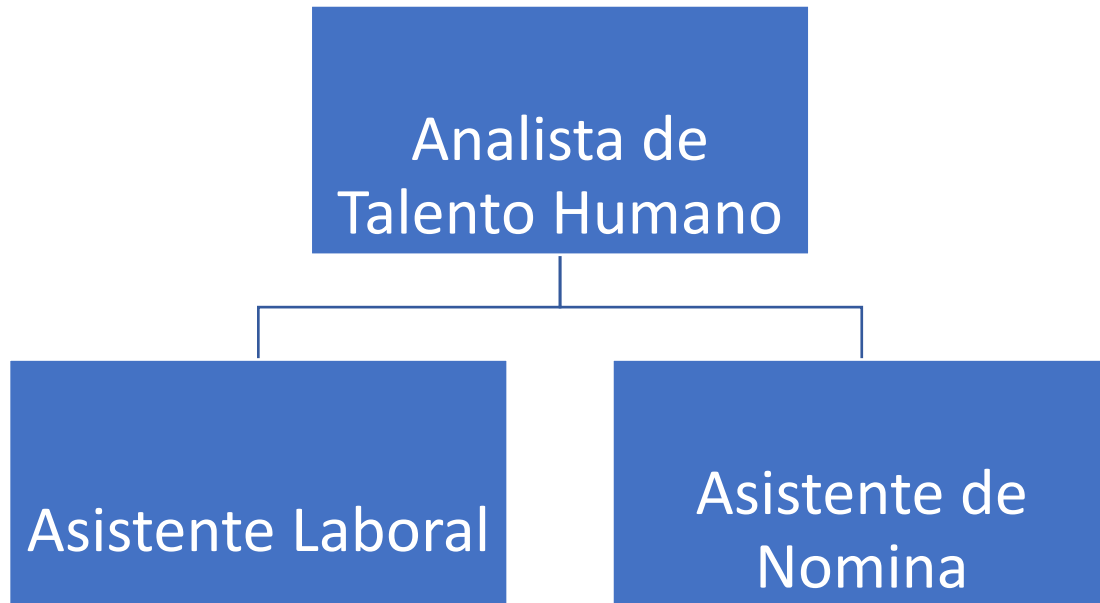


Figura 15. Organigrama

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.6.1 Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano contará con cuatro personas para cumplir las funciones, responsabilidades y lineamientos, que son el Analista de Talento Humano, un Asistente de Nomina y un Asistente Laboral.

4.6.2 Misión del departamento de Talento Humano

Contribuir al desarrollo integral del personal del negocio, mejoramiento del clima laboral y de la calidad de vida de manera sostenible, la promoción de los valores y acciones para alcanzar la metas personales y profesionales, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

4.6.3 Misión del departamento de Talento Humano

Ser reconocido como un departamento líder en la promoción de los procesos que fortalezcan la gestión administrativa, mediante la formulación de estrategias Innovadoras y prácticas, basadas en la profesionalización de cada una de las actividades.

4.6.4 Componentes del Modelo de Gestión de Talento Humano:

Competencias requeridas para la gestión del talento humano

Las investigaciones indican que, en la búsqueda de trabajadores muy potenciales, muchos directivos no les dan valor que se merece, a las personas en el conjunto de sus aptitudes y emociones; a continuación, se detallara el modelo de gestión humana por competencia aplicado para el negocio en el presente estudio:

- **Planeación:** Selección – Formación – Ubicación laboral
- **Indicadores de gestión:** Capacitación – Clima Laboral – Bienestar – Plan – Incentivos – Evaluación – Seguridad – Análisis de puesto

Competencias emocionales del personal

- **Autoconciencia:** Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás
- **Autorregulación:** Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, piensa antes de actuar
- **Motivación:** Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia
- **Empatía:** Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas; habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
- **Habilidades sociales:** Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía

4.6.5 Puestos del departamento de Talento Humano

Analista de Talento Humano

Garantiza una buena comunicación y controla el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, proyecta y coordina programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, además supervisa y revisa los procesos de nómina y los beneficios por ley.

Asistente Laboral

Establece planes de mejoramiento, cálculo de beneficios sociales y bonificación, capacitación y otros, referentes a la administración del sistema Integral de la empresa, establece análisis de los perfiles y mide el alcance de las metas del personal de la organización.

Asistente de Nomina

Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal, a fin de entregar y emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.

4.7 Plan de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano

El plan de implementación de gestión de talento humano, basado en el mejoramiento de las condiciones laborales, aumentara la productividad y la disminución de errores que comete el personal, poniendo en prácticas diferentes acciones.

4.7.1 Proceso de Reclutamiento y selección

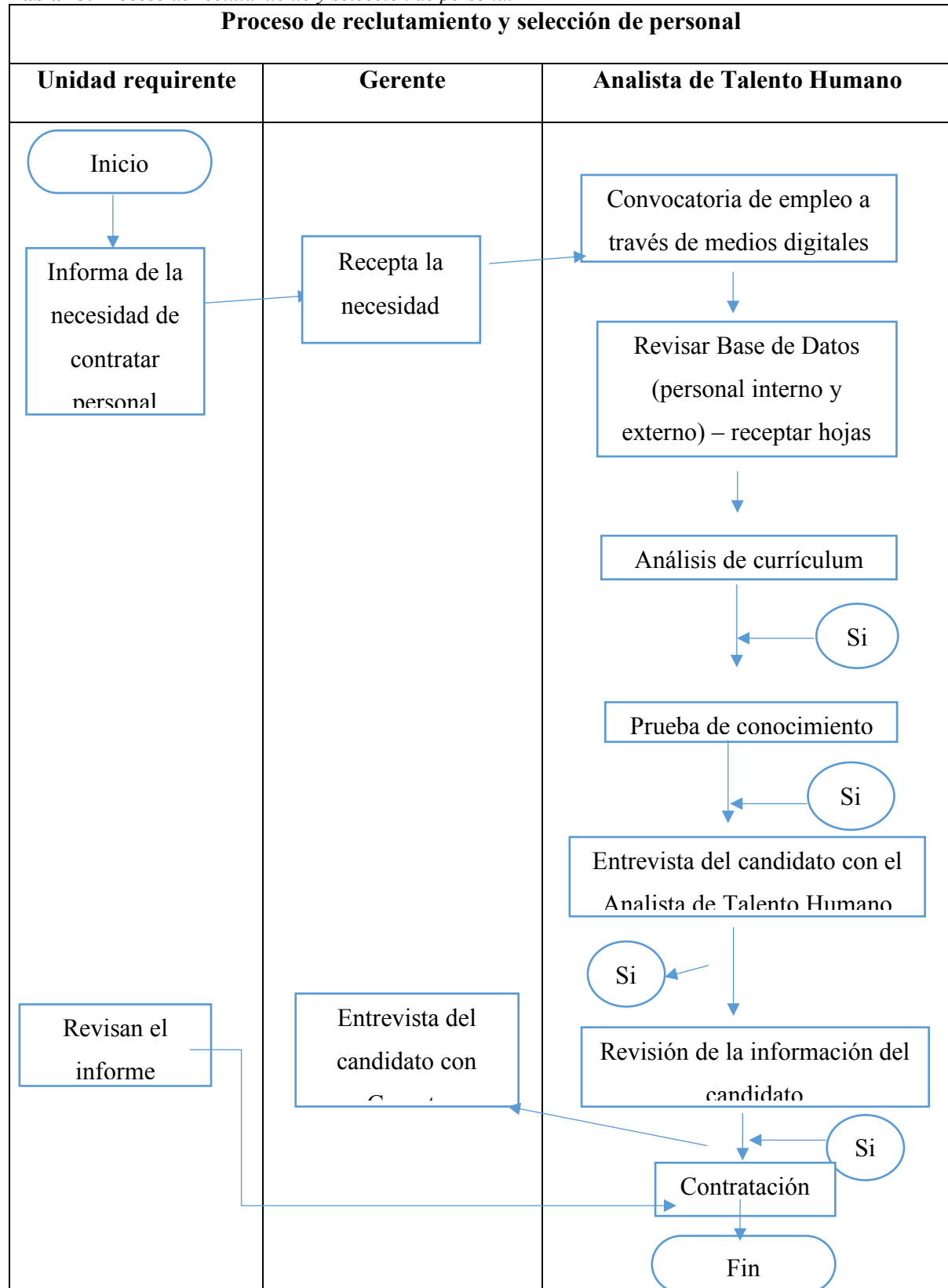
Reclutamiento Interno: Esta sería la forma más cercana de reclutar personal por posibles candidatos que ya existen en la misma.

Objetivo estratégico.

- Motivar a los empleados a través de ascensos o cambios de puestos horizontales.
- Evaluar el desempeño y destrezas del personal
- Reducción de costos en la inducción y formación de los mismos.

Reclutamiento Externo. - Cuando no existiere dentro de la organización un candidato idóneo para el puesto que se requiere se inicia la búsqueda de los mejores candidatos para cubrir estas vacantes.

Tabla 13. *Proceso de reclutamiento y selección de personal*



Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

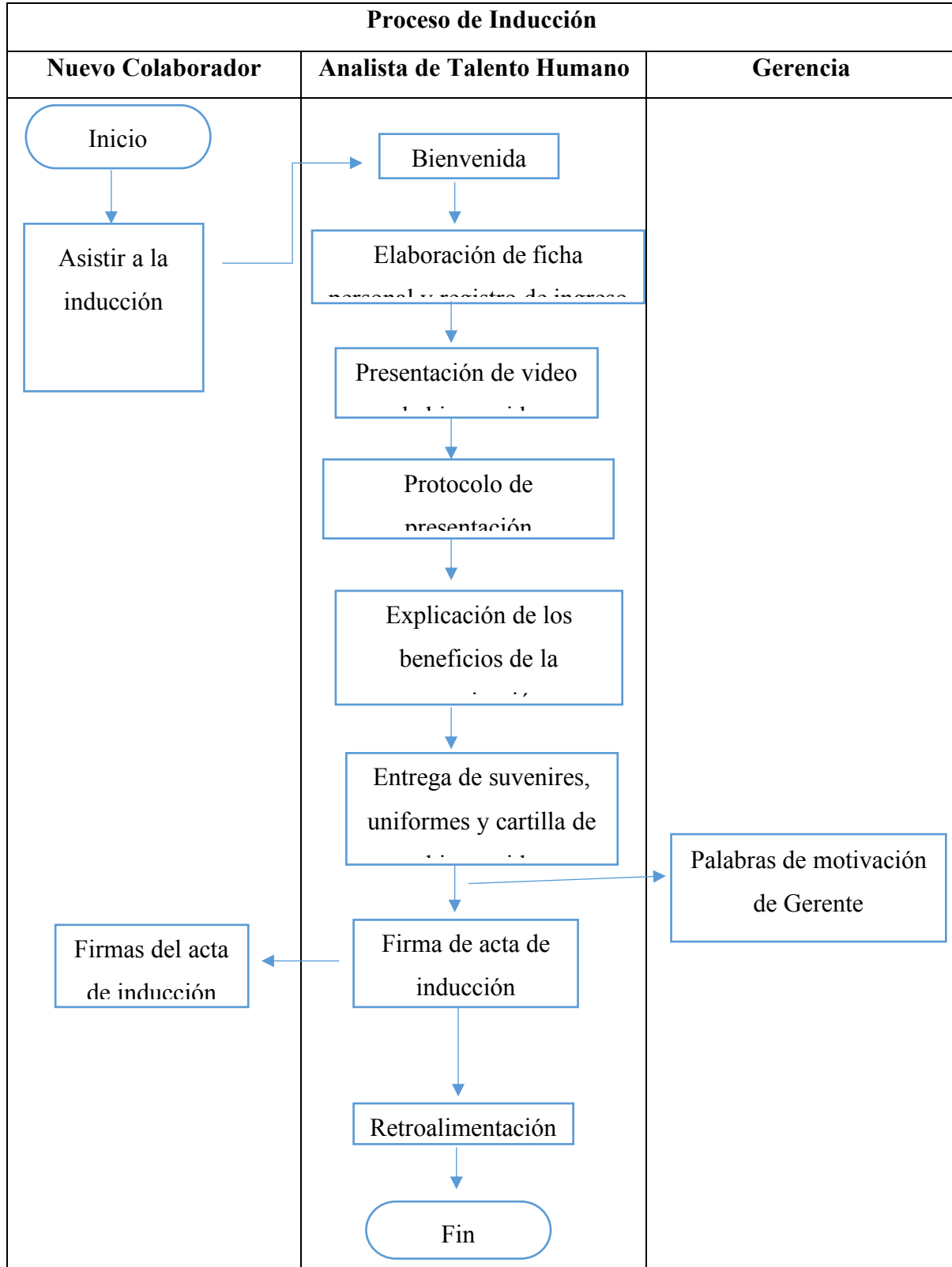
4.7.2 Proceso de Inducción

Es importante que cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa se le oriente y se le colabore en el nuevo papel que desempeñará en la organización para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son y qué hacen en el mercado y qué productos y servicios ofrece a sus clientes.

Todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa debe ser socializado e integrado a ella y a su nuevo lugar de trabajo, para lo cual se proponen los siguientes pasos:

- Bienvenida a la empresa
- Recomendaciones generales
- Reconocimiento de la empresa
- Reconocimiento del equipo de trabajo
- Reconocimiento del puesto de trabajo

Tabla 14. Proceso de inducción



Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.7.3 Proceso de capacitación y formación

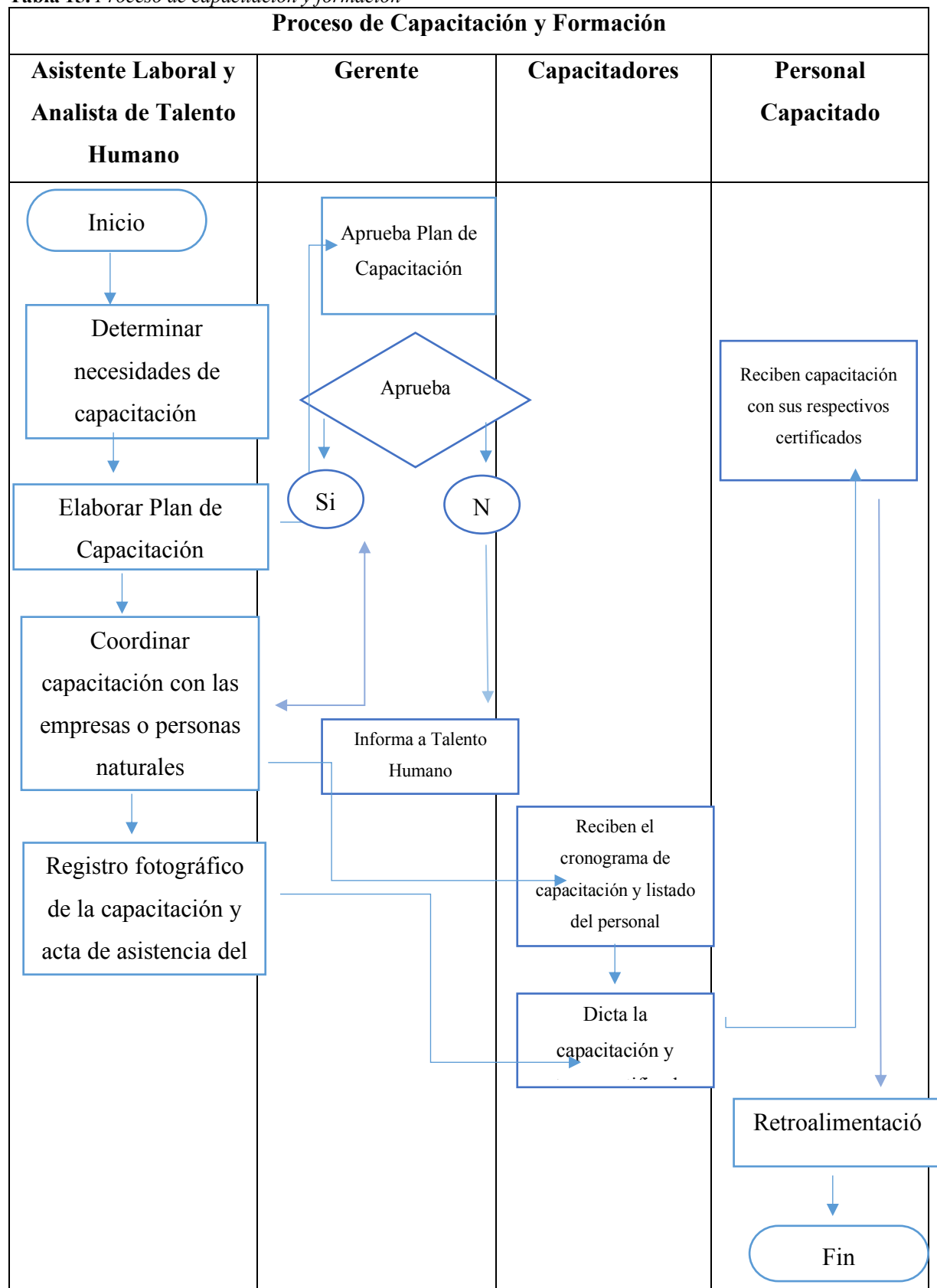
Una de las tareas fundamentales del Departamento de Talento Humano es velar por la competitividad y preparación del personal de la empresa, ya que estos aspectos son directamente proporcionales a la eficiencia en los servicios y en la atención que se brinda a los clientes. Los programas de capacitación y desarrollo son la herramienta clave para que la empresa pueda mejorar los niveles de competencia de los empleados.

La preparación que se le da a la persona, para que pueda desempeñar de manera correcta y eficiente las tareas del cargo que se le asigna, incluso permite adaptar a la persona a desarrollar nuevas tareas y funciones.

Para llevar a cabo un eficiente programa de capacitación que cubra las necesidades de los colaboradores se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Identificar las necesidades de los integrantes de su departamento de acuerdo a cada cargo.
- Diseñar el cronograma de capacitaciones con los respectivos objetivos
- Revisión de los proveedores que realicen las capacitaciones.
- Analizar propuesta de capacitación con la gerencia.
- Evaluación de la capacitación por cada trabajador

Tabla 15. Proceso de capacitación y formación



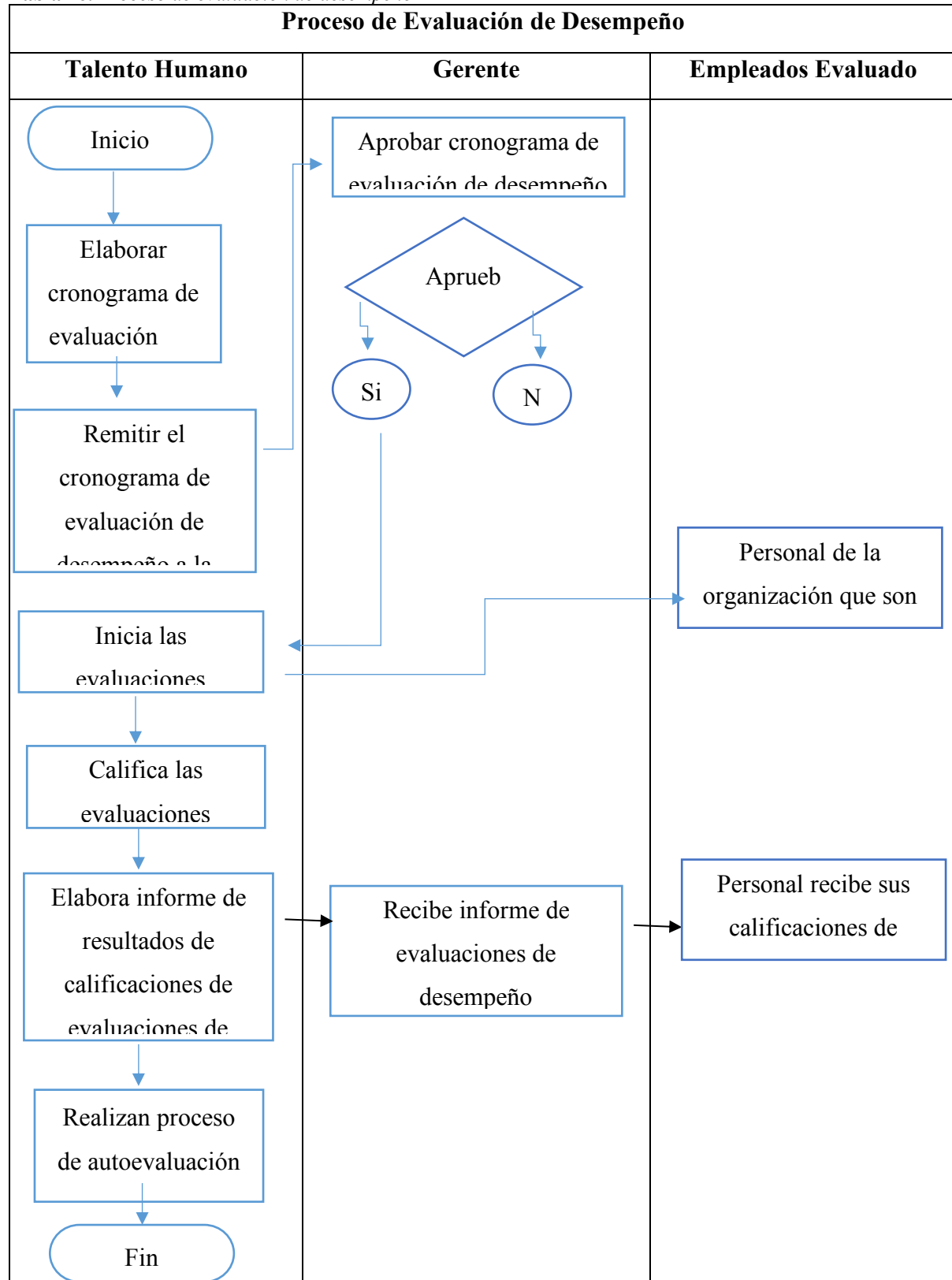
Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.7.4 Evaluación de personal

Este proceso tiene el propósito de medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en sus respectivos cargos. Tiene como meta evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones y necesidades, como aumentos salariales, ascensos, transferencias y capacitación, así como a su vez debe dar a conocer a los trabajadores su estatus en cuanto al desempeño de los mismos.

- Gerente deberá evaluar el rendimiento de cada colaborador.
- Cada jefe realizara la respectiva evaluación a sus subordinados.
- El Departamento de Talento Humano elaborara previamente un formato.
- Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.
- El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto.
- Aplicación de correctivos.

Tabla 16. *Proceso de evaluación de desempeño*



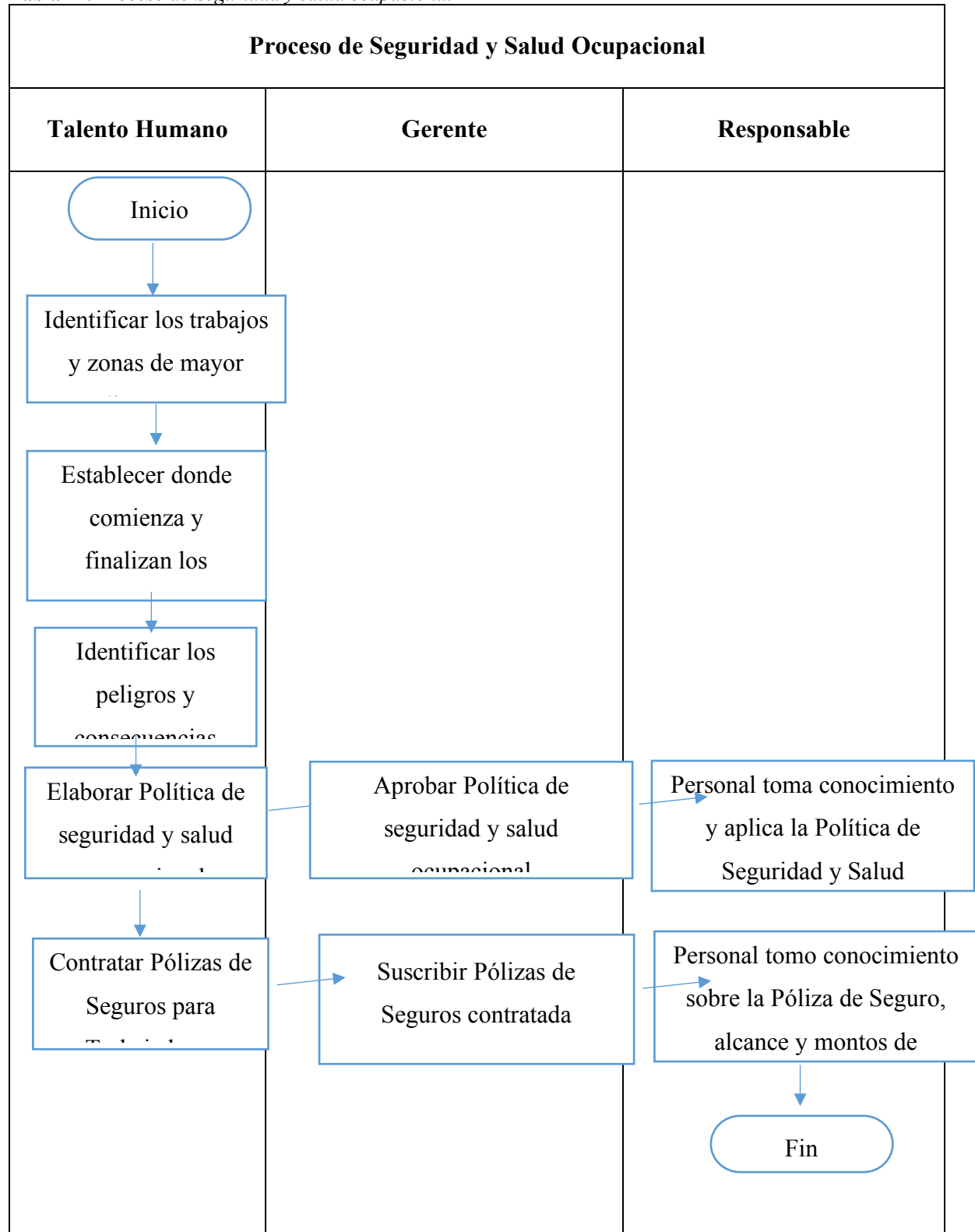
Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.7.5 Seguridad y Salud Ocupacional

El programa de Seguridad y Salud Ocupacional es aquel que se encarga de identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a las actividades de la empresa y salvaguardar la integridad de las personas que laboran en la organización.

Actualmente en el Ecuador es de carácter obligatorio para toda entidad tanto privada como estatal que cuente con más de 15 empleados la Implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional basándose en lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador “Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguiente principios No. 5.- Toda persona tendrá derecho a realizar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

Tabla 17. *Proceso de Seguridad y salud ocupacional*



Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.8 Beneficios de la aplicación de Modelo de Gestión

La aplicación del Modelo de Gestión de Talento Humano, para el incremento de la productividad son los siguientes beneficios:

- **Valor a las personas:** Mejorar la satisfacción laboral, desarrollo de la creatividad, mejorar el aprovechamiento de los recursos, motivación e inspiración en las actividades encomendadas.
- **Valor agregado al negocio:** Incremento de la eficiencia, precisión estratégica, innovación, mejorar la capacidad instalada.
- **Valor desde el punto de vista económico:** Ahorro en los costos de reclutamiento y formación, aumento de las ganancias por mejor rendimiento y rentabilidad.

Mediante el análisis de costo-beneficio, se reflejan los cambios en el coste de las actividades en los procesos y procedimientos de la organización, donde el presente rediseño organizacional enfocado en el talento humano, que lo que busca es generar mayor rentabilidad y eficiencia en la producción del servicio que se brinda.

A continuación, se presenta el análisis de los beneficios, de acuerdo a las actividades propuestas dentro del modelo:

Tabla 18. *Beneficios del modelo de gestión de talento humano*

Descripción	Situación Actual	Situación Propuesta	Beneficios
<Reclutamiento y Selección	No se realiza reclutamiento y selección de manera formal	Programa de reclutamiento y selección mediante el análisis de hojas de vida, valoración de experiencia y conocimientos	Eficiencia en los procesos de contratación
Inducción	No se realiza inducción al personal entrante	Programa de socialización e integración del personal nuevo a los objetivos organizacionales	Disminución de las pérdidas económicas por errores en los procesos
Capacitación y formación	El personal recibe capacitaciones, pero sin planificación anual	Planificación de las capacitaciones anuales de acuerdo a las necesidades del personal	Mejora en los procesos operativos y administrativos
Evaluación de personal	Las evaluaciones no son tomadas en cuenta, para los procesos de mejoras continuas	Se procederá con evaluaciones constantes y dirigidas a conocer el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades del personal.	Generar incentivos económicos y no económicos por cumplimientos de objetivos - Obtener datos que permitan conocer dónde están los puntos débiles en el desarrollo de los procesos
Seguridad y Salud Ocupacional	No se realizan procesos de prevención en seguridad y salud ocupacional	Se implementará el plan de Seguridad y Salud ocupacional para la organización	Mayor productividad - Costos más bajo de los seguros.

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.9 Beneficios de la aplicación de Modelo de Gestión

El análisis del costo-beneficio es un proceso que, de manera general, se refiere a la evaluación de un determinado proyecto, de un esquema para tomar decisiones de cualquier tipo. Ello involucra, de manera explícita o implícita, determinar el total de costos y beneficios de todas las alternativas para seleccionar la mejor o más rentable.

La técnica del costo-beneficio se relaciona de manera directa con la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto a partir de los costos y beneficios que se derivan de él.

Para efecto del presente estudio, a continuación, se presenta una tabla con el costo de inversión, en comparación al costo actual que se realiza por parte de la organización, determinado el posible beneficio que se deberá medir su efectividad en el seguimiento y control.

Tabla 19. *Costo beneficio del modelo de gestión de talento humano*

Descripción	Costo Anual Inversión	Costo Actual	Beneficio
Reclutamiento y Selección	\$2.000,00	\$ 800,00	Personal contratado que generan calidad y eficiencia en la organización
Inducción	\$1.800,00	\$ -	Conocimiento general de la misión y visión de la organización
Capacitación y formación	\$10.000,00	\$ 1.000,00	Procesos de mejoras continuas
Evaluación de personal	\$2.000,00	\$ -	Retroalimentación para la mejora en las actividades
Seguridad y Salud Ocupacional	\$12.500,00	\$ 500,00	Protección del personal y mejora del clima laboral.
Total Inversión	\$28.300,00	\$ 2.300,00	

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.9.1 Presupuesto para la implementación

El presupuesto para la implementación del Modelo de Gestión se basa en la contratación de varios servicios que permitan llegar a los objetivos planteados y que se analizan como parte del costo beneficio del modelo:

Tabla 20. *Presupuesto para la implementación del modelo*

Descripción	Concepto	Costo Anual
Reclutamiento y Selección	Contratación del servicio de pruebas de conocimientos y psicométricas en línea	\$ 2.000,00
Inducción	Adquisición de materiales de oficina, impresión y suvenir para inducción	\$ 1.800,00
Capacitación y formación	Contratación del Expertos en las diversas áreas para capacitaciones	\$ 10.000,00
Evaluación de personal	Contratación del servicio de Evaluación de desempeño a los trabajadores	\$ 2.000,00
Seguridad y Salud Ocupacional	Adquisición de equipos de protección personal y uniforme a los trabajadores	\$ 12.500,00
	Costo Total Anual	\$ 20.100,00

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

4.10 Control y seguimiento

El control y seguimiento consiste en determinar las medidas de control al modelo y conocer a certeza si este esta dando los resultados propuestos y determinar cualquier deficiencia para tomar las medidas correctivas.

El control y seguimiento del modelo de gestión de talento humano se pueden realizar de la siguiente manera:

- Evaluación a nivel organizacional
- Evaluación a nivel de los recursos humanos
- Evaluación a nivel de actividades
- Revisar progreso

Tabla 21. Acciones para evaluar y responsables

Acciones para evaluar	Parámetros	Responsable	Tiempo
Diagnóstico de causa y efecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se identificaron los principales problemas detectados ✓ Se aumentaron las fortalezas de la compañía 	Analista de Recursos Humanos	1er. Mes
Políticas del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dio a conocer al personal las políticas y el cumplimiento de las mismas 	Analistas de Recursos Humanos	2do. Mes
Definición de actividades por puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cumplió con el diseño de las actividades por puesto 	Gerencia – Analista de Talento Humanos	2do. Mes
Implementación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento y selección ✓ Inducción ✓ Capacitación y formación ✓ Evaluación de personal ✓ Seguridad y Salud Ocupacional 	Gerencia – Analista de Talento Humano	2do. Mes en adelante.
Beneficios de la aplicación del Modelo de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mide los beneficios obtenidos por la aplicación del modelo ✓ Se dio a conocer a todo el personal los beneficios obtenidos 	Gerente – Analista de Talento Humano	6to. Mes primera evaluación
Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cumplieron los objetivos del plan de implementación ✓ Se cumplió con el presupuesto 	Gerente – Analista de Talento Humano – Todo el personal.	7mo. Mes.

Elaborado por: Rada & Sánchez, (2020)

CONCLUSIONES

- Los referentes teóricos analizados en la presente investigación destacan al Recurso Humano, como el elemento estratégico primordial para obtener los objetivos planteados en la organización.
- Del diagnóstico realizado para determinar la situación actual de la organización referente al problema planteado, el estudio evidencia la necesidad de fortalecer el funcionamiento del área de Talento Humano.
- Se propone un sistema de gestión de talento humano, cuyo eje de funcionamiento es el Trabajador, convirtiéndose en el protagonista de los logros que se deben alcanzar.
- El análisis de la relación costo beneficio evidencia que es factible la implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano para el incremento de la productividad del Grupo Serrano.

RECOMENDACIONES

- Rediseñar la estructura empresarial en función de la propuesta del Modelo de Gestión de talento humano propuesto.
- Capacitar a los trabajadores de las diferentes áreas según las actividades a realizar como parte del Modelo de Gestión de Talento Humano.
- Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto.
- Dar seguimiento constante al Modelo de Gestión de Talento Humano

REFERENCIA Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Almachi, D., & Cedeño, F. (2014 -2015). *Diseño de manual de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad de la empresa Asesores Buen día y Asociados S.A.* Guayaquil.
- Alvarez, X. (2006). *Manual para elaborar manuales políticas y procedimientos.* México: Panorama Editorial.
- Balza. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento.* APUNESR.
- Bonilla, A., & Solorzano, M. (2014 -2015). *Diseño de Manual de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad de la empresa Asesores Buen día y Asociados S.A.* Guayaquil.
- Bravo. (2011). *Gestión de procesos.* Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Madrid: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México: Mc Graw Hill.
- Código, de, & trabajo. (2016). *Código de trabajo Ecuatoriano.* Ecuador: Ediciones Legales.
- Cuesta, I. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Colombia: Ecoe Ediciones.
- Dávalos. (2015). *Subsistemas de recursos humanos.* Ecuador: Ekos.
- Dolan. (2014). *La gestión del talento humano y del conocimiento.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Ekos. (2013). *Gestión del talento humano.* Guayaquil: Ekos.
- Ekos. (2015). *Recursos Humanos.* Ecuador: Revista Ekos.
- Estrada. (2015). *Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector público colombiano.* Colombia: Universidad de los Andes.
- Muchinski, P. (2012). *Psicología aplicada al trabajo.* Mexico: Thomson.
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* Madrid.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista realizada a la Propietaria del negocio Sra. Nancy del Rosario Mosquera Serrano

1.- ¿El departamento de Recursos Humanos del negocio cuenta con un organigrama institucional?

A la presente fecha el negocio no cuenta con un organigrama.

2.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Dentro de mi gestión como propietaria del negocio, tengo la responsabilidad de generar liquidez, cerrar negocios, coordinar las actividades del personal.

3.- ¿En el negocio se han establecido manuales de funciones diseñados para cada puesto de trabajo?

No, no existe un manual de funciones, las actividades que deben desempeñar cada trabajador se las define al momento de firmar el contrato de trabajo.

4.- ¿Considera usted importante un plan de capacitación para todo el personal?

Si, actualmente la empresa ya se encuentra en capacitaciones constante para todo el personal.

5.- ¿Piensa usted que un nuevo modelo de gestión para talento humano, influirá en la productividad y rendimiento financiero del negocio?

Si, ya que va a conducir al negocio a un proceso organizacional en las actividades diarias, de manera que todo el personal conozca cada día en todo momento que debe hacer.

6.- ¿Cómo propietaria del negocio considera usted que el personal tiene la oportunidad de el desarrollo profesional?

Si, todo el personal que ingresa a trabajar tiene oportunidad de desarrollarse, de hecho, para mejorar y aumentar estas oportunidades es necesario mejorar el ambiente laboral y económico del negocio.

7.- ¿Las contrataciones de personal que realiza su empresa son constantes o esporádicas?

El negocio es pequeño, por lo cual se hace contrataciones esporádicas, se busca es que el personal que se contrate mantenga fidelidad al negocio.