



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LAS
MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR: SANTIAGO JAVIER BADILLO VILLACÍS

TUTORA: MG PATRICIA ALBUJA

2015

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	6
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	7
Metodología del proceso investigativo.....	7

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del Talento Humano	
1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
1.3. Funciones del área de Recursos Humanos.....	9
1.4. Modelos de Gestión del talento Humano.....	11
1.4.1. Modelo de gestión de Chiavenato.....	11
1.4.2. Modelo de gestión por competencias de Martha Alles.....	11
1.5. Competencias.....	12
1.5.1. Definición de competencia.....	12
1.5.2. Características de las competencias.....	12
1.5.3. Estructura de una competencia.....	13
1.5.4. Clasificación de competencias.....	14
1.5.5. Competencias Laborales.....	14
1.5.6. Competencias de gestión.....	14
1.5.7. Competencias generales de las empresas.....	15
1.6. Las Pymes en el Ecuador.....	15
1.6.1. Definición de las Pymes.....	15
1.6.2. Características de las Pymes.....	16

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITACIONAL

2.1. Macroentorno.....	18
2.1.1. Factor Político.....	18
2.1.2. Factor Económico.....	19
2.1.2.1. Producto Interno Bruto.....	19
2.1.2.2. Inflación.....	21
2.1.2.3. Salario Básico Unificado.....	22
2.1.2.4. Evolución de indicadores laborales.....	22
2.1.2.5. Evolución del empleo inadecuado.....	23
2.1.2.6. Evolución de indicadores laborales 5 ciudades.....	23
2.1.2.7. Evolución de indicadores laborales 5 ciudades.....	24
2.1.2.8. Composición de los empleados.....	24
2.1.2.9. Tiempo de búsqueda de empleo.....	25
2.1.3. Factor Sociocultural.....	25
2.1.3.1. Población.....	25
2.1.3.2. Clasificación de la población económica activa.....	26
2.1.3.3. Composición de la población.....	26
2.1.4. Factor Tecnológico.....	27
2.1.4.1. Uso del internet en el Ecuador.....	27
2.1.4.2. Perfil usuarios redes sociales.....	28
2.1.5. Factor Ambiental.....	29
2.1.5.1. Punto Verde.....	29
2.2. Microentorno.....	30
2.2.1. Ubicación.....	30
2.2.1.1. Extensión y límites.....	30
2.2.1.2. Número de habitantes y crecimiento poblacional.....	31
2.2.1.3. Clima.....	31
2.2.1.4. Oferta.....	32
2.2.1.5. Demanda.....	32

Encuesta.....	33
Tabulación e interpretación de datos.....	35
Diagnóstico Interno Matriz PCI-POAM.....	42

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1. Objetivo de la Propuesta.....	47
3.2. Fundamentación de la Propuesta.....	47
3.3. Estructura de la Propuesta.....	48
3.4. Desarrollo de la Propuesta.....	51
3.4.1. FASE I.....	51
3.4.2. ETAPA II.....	54
3.4.2.1. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
3.4.2.1.1. Planeación de Recursos Humanos.....	54
3.4.2.1.2. Descripción, análisis y diseño del puesto.....	60
3.4.2.1.3. Reclutamiento de Personal.....	67
3.4.2.1.4. Selección de Personal.....	72
3.4.2.2. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
3.4.2.2.1. Socialización Organizacional.....	79
3.4.2.2.2. Evaluación de Desempeño.....	80
3.4.2.3. Subsistemas de Mantenimiento.....	81
3.4.2.3. Subsistema de Desarrollo.....	84

CAPITULO IV

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

4.1. Presupuesto de implementación.....	86
---	----

Conclusiones..... 88
Recomendaciones..... 89
Bibliografía..... 90
Anexos..... 91

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Las medianas empresas en el Ecuador, al igual que en el Distrito Metropolitano de Quito, han surgido de estructuras familiares, desde un concepto de emprendimiento, lo cual ha originado que ciertos procesos administrativos se encuentren mal estructurados, ligado a lo antes mencionado, muchas de estas empresas no tienen normativas y reglamentación interna, lo cual da origen a dificultades como indisciplina laboral, ausentismo del personal en los puestos de trabajo, un ambiente inadecuado para los empleados dando como resultado una disminuida gestión en el departamento del talento humano.

Con referencia a un pronóstico se puede mencionar que el no contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano en las Medianas Empresas, generaría una pérdida de oportunidad para las mismas, en cuanto a captar nuevos y mejores clientes internos y saber mantener con la capacitación adecuada a los empleados que ya se encuentran en la empresa.

Por lo expuesto se propone diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano, enfocado a la realidad de las Medianas Empresas determinando y estableciendo las competencias laborales, como una herramienta dinámica que le permita al empresario contratar personal de acuerdo a sus necesidades, para dar respuesta a las exigencias del mercado.

Objetivo general:

Diseñar un modelo para la Gestión del Talento Humano dirigido para las Empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de mejorar sus niveles de gestión administrativa.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la utilidad e importancia de tener un modelo de Gestión del Talento Humano basado en las competencias en las medianas empresas.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de las medianas empresas de Quito específicamente en el área de la Gestión del Talento Humano.

- Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano de acuerdo a las necesidades de las Medianas Empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

Hipótesis

Proponer un modelo de Gestión del Talento Humano para las Medianas Empresas del Distrito Metropolitano de Quito, permitirá mejorar los niveles de gestión de dichos recursos, la competitividad y rentabilidad de dichas organizaciones

Metodología del proceso investigativo

Para el desarrollo investigativo el proceso metodológico se lo aplicará desde un punto de vista cualitativo al investigar sobre el comportamiento de los empresarios en los procesos de gestión del talento humano, complementándose con una metodología cuantitativa, la cual se la llevará a la práctica a través de la determinación de un grupo objetivo en estudio, que en este caso son las medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la aplicación de técnicas de investigación como las encuestas a las medianas empresas para conocer de cerca las acciones en cada uno de los subsistemas de gestión del Talento Humano.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1. Gestión del Talento Humano

Definición

Para Idalberto Chiaventano (2009: 7) *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”*

Según Martha Alles (2005) el proceso de gestión del talento humano se encuentra enfocado a la alineación de las responsabilidades, funciones y actividades con las capacidades de los individuos, de allí que *“La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas.”*

Partiendo de las definiciones dadas, se puede establecer que la gestión del talento humano es un conjunto de actividades, que se caracterizan por ser secuenciales, partiendo desde la planeación hasta la evaluación como todo proceso administrativo, van en la búsqueda de proporcionar a la empresa perfiles idóneos, con competencias adecuadas para cada uno de los puestos de trabajo, con la finalidad de generar mayor rentabilidad para el empresario, estabilidad y seguridad laboral para los empleados, es decir son acciones de doble vía.

1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Martha Alles (2005) La gestión del talento humano está alineada con la planificación organizacional por tanto, debe considerar para su funcionalidad dos tipos de objetivos:

Objetivos corporativos

- Contribuir al éxito de la empresa, mediante la contratación, formación, gestión, retribución conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.
- Procurar que los miembros de la empresa no solo acepten los cambios presentados, sino también aprendan a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico.

Objetivos funcionales

- Mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos en un nivel apropiado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Gestionar el personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones ya que los objetivos de toda empresa es su productividad y como tal es el rendimiento de todo el personal como un solo grupo

Objetivos sociales

- Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y
- Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la empresa.

Objetivos personales

- Desarrollar las capacidades de los colaboradores de la organización, alineados con los objetivos organizacionales.
- Aumentar el nivel de capacidad de los que trabajan en la organización mediante la capacitación, dicho beneficio será para la persona pero también para la empresa.

1.3. Funciones del área de Recursos Humanos

Las funciones del área de Recursos Humanos, se pueden sintetizar en:

a. Incorporación de personal

La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el “perfil de la persona que se requiere para cubrir el puesto que ofrece la empresa, llamar a los candidatos que verifiquen con dicho puesto, los cuales serán capacitados mediante diferentes cuestionarios, escoger al más idóneo, de esta manera llegar a una capacitación con el fin de que se pueda acoplar tanto a la empresa como a su nueva posición de manera eficaz.

b. Administración de sueldos, prestaciones y beneficios

Consiste al desarrollo que se encuentra vinculado al servicio de los trabajadores y a sus beneficios.

c. Educación y capacitación

Consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a los trabajadores:

- **Educación:** consiste en proveer valores y actitudes.
- **Capacitación:** consiste en proveer conocimiento, para ello se puede optar por contratar instructores externos.
- **Adiestramiento:** consiste en proveer conocimiento práctico, con el propósito de que el empleado obtenga distintas experiencias y desarrollo diferentes habilidades.

d. Comunicación

La función de comunicación consiste en procurar que en el negocio o empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe hablar en palabras concisas, sin complejidad y perceptibles para el destinatario.

Los mensajes deben ser claros y cortos debido a que debe haber concordancia entre los mensajes descritos.

e. Liderazgo

La función de liderazgo se refiere en influir o inducir a los empleados con el fin de que realicen sus funciones asignadas, y lleguen a cumplir de una manera eficiente el objetivo. A través de un buen liderazgo se logra influenciar en los trabajadores para que se sigan y acepten las decisiones sin poner dudas ni condiciones.

f. Motivación

La motivación se basa en alentar a los empleados, con el propósito de que adquieran un excelente desempeño en las metas trazadas. A través de la motivación, se logra un mejor desempeño, una mayor eficiencia, compromiso y un mayor enfoque de los trabajadores.

g. Creación y dirección de equipos de trabajo

Consiste en crear y administrar grupos de trabajo, encaminarlos hacia los objetivos, capacitarlos, generando buen ambiente laboral, y solucionar los inconvenientes que se puedan dar.

h. Control y evaluación del desempeño

Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la empresa.

i. Promoción y manejo de empleados claves

Consiste en mantener en la organización a los trabajadores que realicen su trabajo de manera eficiente para que la empresa crezca, impidiendo que exista salida de dichos empleados.

1.4. Modelos de Gestión del talento Humano

1.4.1. Modelo de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

Idalberto Chiavenato (1993) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso y que está constituida por subsistemas interdependientes integrados como sigue:

- a. Subsistema de provisión de RH: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- b. Subsistema de aplicación de RH: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- c. Subsistema de mantenimiento de RH: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d. Subsistema de desarrollo de RH: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- e. Subsistema de control de RH: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH. y la auditoría de RH.

Como se puede observar el modelo propuesto por Chiavenato desarrolla un concepto estratégico y filosófico gerencial basado en la concepción sistémica y procesual.

1.4.2. Modelo de gestión por competencias de Martha Alles

Matha Alles gestionadora del talento humano contemporánea, establece que todo modelo de gestión de este recurso tan importante para la organización debe partir de la determinación de que, las personas son competentes para determinadas actividades, por lo que el empresario debe definir que competencias son las que necesita que su organización sea competitiva en el mercado empresarial. Es así que parte su estudio de las competencias, definidas

en función de la estrategia de cada organización.

Para Alles (2005) los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias son los siguientes:

- a. Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- b. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- c. Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias.

1.5. Competencias

1.5.1. Definición de competencia

Para Lyle Spencer (1993) al referirse a las competencias en el trabajo, establece que una competencia es *“... una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de eficiencia en una organización o situación”*.

Después de ser analizadas las definiciones anteriores se puede concluir que las competencias, son las capacidades de los individuos para realizar actividades con excelencia o hacer bien las cosas, para lo cual requieren de conocimientos, experiencia (habilidades – destrezas), actitudes y aptitudes, con un valor agregado como lo es la iniciativa y la creatividad, lo cual les permite ser más competitivo en el campo en que se desenvuelven.

1.5.2. Características de las competencias

Spencer (1993), establece que las competencias tienen tres características claramente diferenciables, descritas a continuación:

- **Característica subyacente:** Se refiere a que las habilidades son componentes de la personalidad y puede pronosticar la actitud en distintas situaciones y desafíos laborales.
- **Causalmente relacionada:** Se refiere a que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- **Estándar de efectividad:** Significa que la competencia indica quien hace algo bien o mal, medido sobre un criterio general o estándar.

1.5.3. Estructura de una competencia

Las competencias de los individuos se encuentran estructurados por ejes fundamentales siendo estos: el conocer, el saber hacer, el saber actuar y el saber crear e innovar. Esto quiere decir, que la interacción entre dichos ejes

determina que las personas presenten diferentes características y sean adaptables a los puestos de trabajo que los empresarios requieren.



Gráfico N° 1: Estructura de una competencia

Fuente: <http://expertconsulting.com.co/>

En la siguiente figura se ilustra el modelo “iceberg” que muestra diferentes niveles de competencias, en la que se aprecia elementos fácilmente identificables como es el conocimiento y las habilidades y las características profundas que son más difíciles de identificar, y que sin embargo son más significativas en la mayoría de los casos:

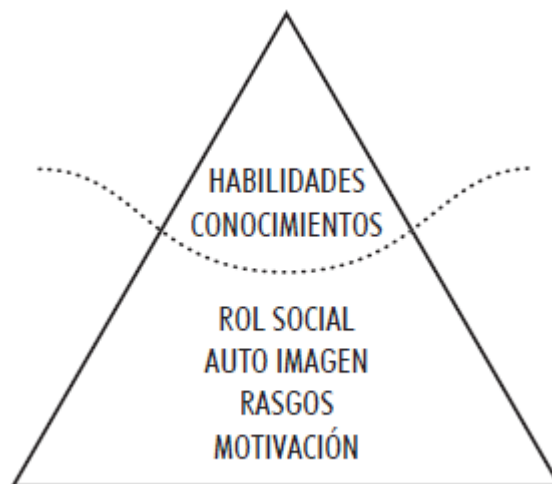


Gráfico N° 2: Modelo iceberg

Fuente: <https://ctp.uniandes.edu.co/>

1.5.4. Clasificación de competencias

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Es necesario tener en cuenta que el tipo de competencia debe presentar implicaciones prácticas para el planeamiento de los Recursos Humanos; dado que hay competencias visibles y relativamente superficiales, así también existen competencias que están escondidas en el interior de la personalidad. Por otro lado hay competencias fáciles de desarrollar; por ejemplo mediante capacitación y otras más difíciles de evaluar y desarrollar desde el punto de habilidades del trabajador. Spencer y Spencer introducen el Modelo del Iceberg, donde se evidencia gráficamente que hay competencias más difíciles de identificar y desarrollar ya que están en el interior de la personalidad y hay otras competencias que son fácilmente visibles, como se puede apreciar en la figura a continuación:

1.5.5. Competencias Laborales

Para Ángel León (2006) la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Se reconoce de manera general que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer.

Las competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y comportamientos necesarios. Las competencias laborales se relacionan con el tipo de trabajo de la persona.

1.5.6. Competencias de gestión

Existen dos tipos de competencias de gestión:

a. Competencias cardinales

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes de una empresa deben poseer y desarrollar positivamente; estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean dispersadas en diferentes grados y compongan al cargo asignado.

b. Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un cargo, dichas competencias tienen un rango de grados que fluctúa entre el nivel A y el nivel D siendo A el nivel de máximo desarrollo mientras que el nivel de menor desenvolvimiento .

1.5.7. Competencias generales de la empresa

En el Diccionario de Competencias publicado por Martha Alles (2.005:92), cada organización; en función su misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementará todo el proceso de gestión del Talento Humano.

De la misma manera como un individuo posee competencias o conductas, las empresas también deben poseer estas conductas basadas en su realidad, misión, visión y valores. Las competencias generales son aquellas que todos los miembros de la organización deberán poseer; éstas a su vez, podrán transformarse en específicas.

Una vez precisadas las competencias es posible fijar las habilidades específicas o particulares; sin embargo no pueden ser contradictorias entre sí. Para poder definir las competencias generales de una empresa es necesario realizar una reunión con la dirección o los altos ejecutivos de la misma, en donde se presentarán opciones de competencias con sus respectivas definiciones para que la dirección sea la llamada a seleccionarlas, mediante un formato que les permita dar un peso mayor a aquellas que se relacionen con la empresa y discriminar a aquellas que no se acoplan a la misión y visión.

1.6. Las Pymes en el Ecuador

1.6.1. Definición de las PYMES.

Universidad Politécnica Salesiana (2011)

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.

- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Fortalezas de las PYMES:

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios• Estructuras empresariales horizontales

Debilidades de las PYMES:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

1.6.2. Características de las PYMES:

Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten:

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales..
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de

calidad exigidas en empresas grandes.

Tratamiento tributario de las PYMES.

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en:

- Personas naturales
- Sociedades

Aporte de las PYMES en el Ecuador.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña empresa: Puede tener hasta 50 obreros

Mediana empresa: Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

2.6.5 Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico Situacional

2.1. Macroentorno

2.1.1. Factor Político

Se toma los artículos de la Constitución de la República del Ecuador 2008 sobre las relaciones laborales:

Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

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 autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Art. 330.- Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

Art. 333.- Se reconoce como trabajo eficaz con respecto al cargo no remunerado de autosuficiencia que se realiza en los hogares.

2.1.2. Factor Económico

2.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

La información del mes de octubre 2014 tomados del Banco Central del Ecuador arrojan los siguientes datos:

Tabla N°1. Oferta y utilización final de bienes y servicios
Tasas de variación (a precios de 2007)

Variables \ Años	2013 (p)	2014 (prev)
PIB (pc)	4,6	4,0
IMPORTACIONES	7,0	3,8
OFERTA FINAL	5,2	4,0
CONSUMO FINAL TOTAL	4,0	3,9
Administraciones públicas	7,7	4,0
Hogares	3,2	3,9
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	10,7	1,3
EXPORTACIONES	2,4	6,5
DEMANDA FINAL	5,2	4,0

(p) Resultados provisionales

(prev) Resultados previsionales

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla N° 2. Oferta y utilización final de bienes y servicios
Miles de dólares de 2007

Variables \ Años	2013 (p)	2014 (prev)
P I B (pc)	67.081.069	69.770.346
IMPORTACIONES	20.695.289	21.475.624
OFERTA FINAL	87.776.358	91.245.970
CONSUMO FINAL TOTAL	50.967.555	52.971.834
Administraciones públicas	9.385.298	9.762.156
Hogares	41.582.257	43.209.678
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	18.260.646	18.505.159
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	506.196	554.557
EXPORTACIONES	18.041.961	19.214.419
DEMANDA FINAL	87.776.358	91.245.970

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla N° 3. Indicadores per cápita

Variables \ Años	2013 (p)	2014 (prev)
Población miles de habitantes (*)	15.775	16.027
Dólares		
Producto interno bruto	5.989	6.308
Consumo final de hogares	3.569	3.746
Formación bruta de capital fijo	1.668	1.710
Exportaciones	1.748	1.884
Importaciones	1.894	1.941
Dólares del 2007		
Producto interno bruto	4.252	4.353
Consumo final de hogares	2.636	2.696
Formación bruta de capital fijo	1.158	1.155
Exportaciones	1.144	1.199
Importaciones	1.312	1.340
Tasas de variación en dólares del 2007		
Producto interno bruto	2,96	2,37
Consumo final de hogares	1,53	2,28
Formación bruta de capital fijo	8,92	-0,26
Exportaciones	0,70	4,82
Importaciones	5,31	2,13

Fuente: Banco Central del Ecuador.

2.1.2.2. Inflación

Evolución del Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones: estructura e incidencia

En octubre de 2014 el índice de precios al consumidor se ubicó en 150,34; lo cual representa una variación mensual de 0,20%. El mes anterior fue de 0,61%, mientras en octubre de 2013 se ubicó en 0,41%.

Tabla N° 4. Índice de precios al consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
oct-13	144,59	0,41%	2,04%	2,09%
nov-13	145,16	0,39%	2,30%	2,49%
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	146,51	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	146,67	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	147,69	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	148,12	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	148,06	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	148,22	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	148,81	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	149,13	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	150,04	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	150,34	0,20%	3,98%	3,36%

Fuente: INEC

Por su parte, la inflación anual en octubre de 2014 fue de 3,98%, en el mes anterior fue de 4,19% y la de octubre de 2013 se ubicó en 2,04%.

La inflación acumulada en octubre de 2014 se ubicó en 3,36%; en octubre de 2013 se ubicó en 2,09%. A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.



Gráfico N° 3. Evolución de inflación anual

Fuente: INEC

2.1.2.3. Salario Básico Unificado (SBU)

En uso de las atribuciones conferidas en los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, y 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva; y de conformidad con lo establecido en el Art. 118 del Código de Trabajo.

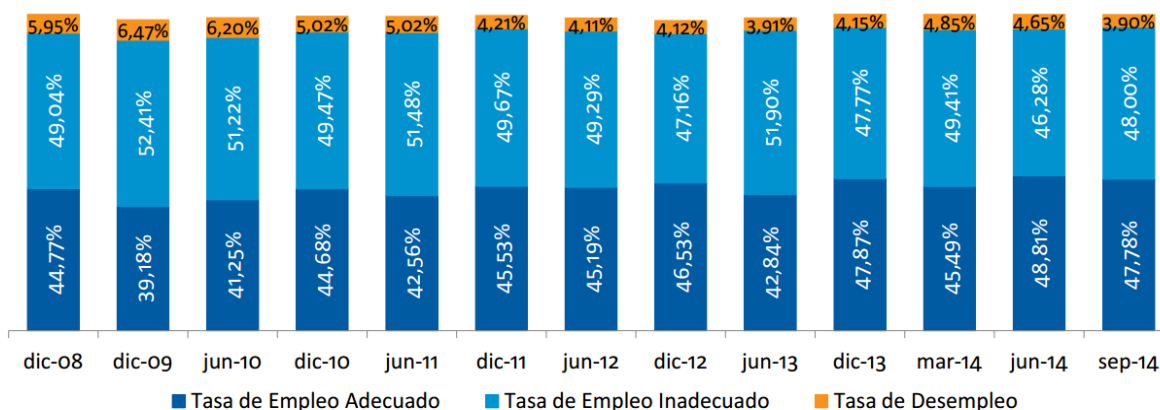
Acuerda:

Art. 1 Del Salario Básico Unificado para el 2014.- Fijar a partir del 1 de enero del 2014, el salario básico unificado para el trabajador en general, incluido los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila; trabajador o trabajadora del servicio doméstico; operarios de artesanías y colaboradores de microempresa, en 340.00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica mensuales.

El valor determinado en la fijación del salario básico unificado para el 2014 (SBU) servirá de base para el cálculo de los salarios y tarifas mínimas sectoriales, las cuales no podrán ser inferiores del salario básico unificado.

2.1.2.4. Evolución de indicadores laborales: Total nacional

Durante septiembre 2014, la tasa de empleo adecuado a nivel nacional es de 48% y la tasa de desempleo es de 3,9%.



Nota: Se excluye la categoría de no clasificados, con la cual suma el 100% de la PEA.

Gráfico N° 4. Tasa de empleo adecuado a nivel nacional.

Fuente: INEC

2.1.2.5. Evolución del empleo inadecuado: Total nacional

Durante septiembre 2014, la tasa de otro empleo inadecuado es de 27,71% y el trabajo no remunerado registra 7,78%.

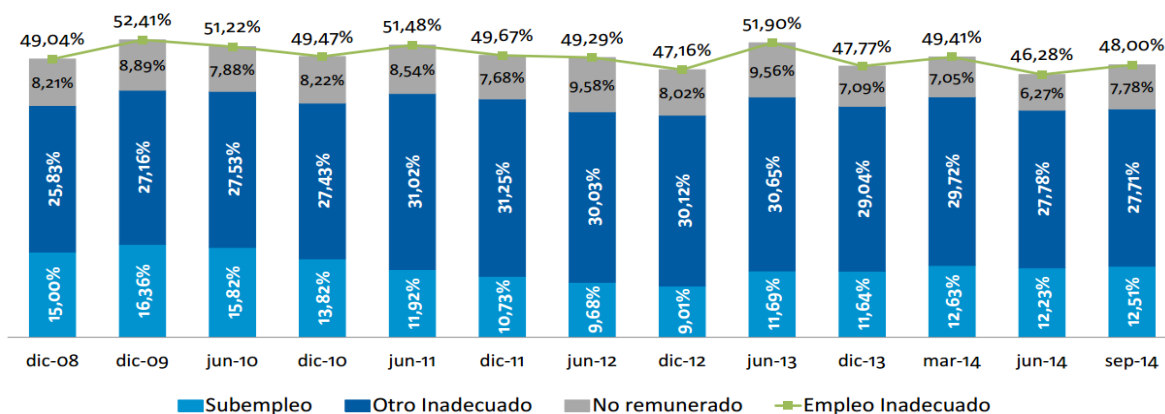


Gráfico N° 5. Tasa de empleo inadecuado a nivel nacional.

Fuente: INEC

2.1.2.6. Evolución de indicadores laborales: 5 ciudades

Tasa de empleo adecuado

Entre septiembre 2013 y septiembre 2014, se registra un aumento de la tasa de empleo adecuado en Quito, Guayaquil y Ambato de 7,15, 6,32 y 5,87 puntos porcentuales, respectivamente. Las diferencias son estadísticamente significativas al 95% de confianza.

Tabla N° 5. Tasa de empleo adecuado.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-13	62,77	55,13	66,19	52,42	48,25
jun-13	63,55	49,94	68,99	51,59	48,59
sep-13	62,48	54,74	69,91	51,99	52,54
dic-13	70,58	57,25	68,46	58,86	56,45
mar-14	70,83	59,09	63,74	53,40	54,59
jun-14	71,50	59,61	66,93	52,82	57,15
sep-14	69,63	61,06	69,43	57,75	58,41

Fuente: INEC

2.1.2.7. Evolución de indicadores laborales: 5 ciudades

Tasa de empleo inadecuado

Entre septiembre 2013 y septiembre 2014, la tasa de empleo inadecuado disminuye en Ambato en 5,84 puntos porcentuales. La diferencia registrada es estadísticamente significativa al 95% de confianza.

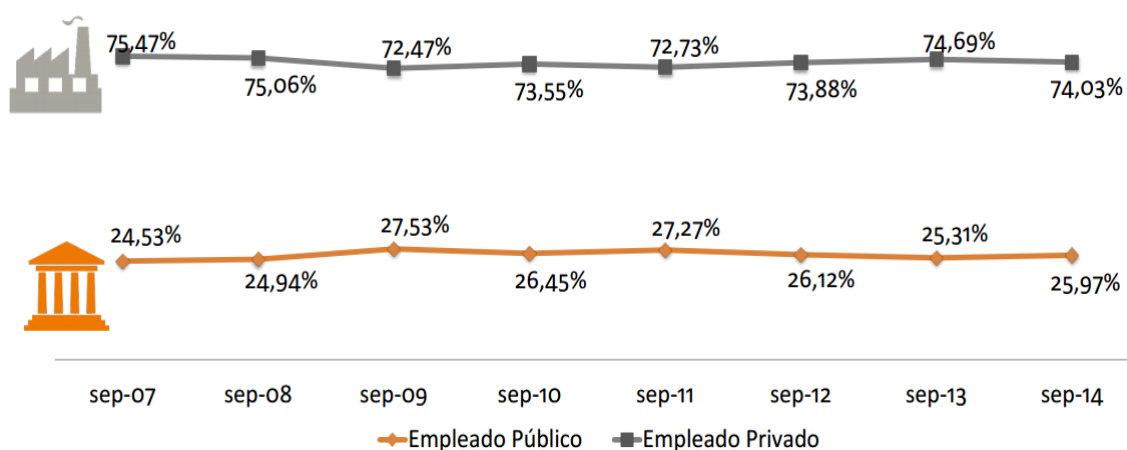
Tabla N° 6. Tasa de empleo inadecuado

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-13	29,03	37,42	29,82	41,99	44,03
jun-13	27,97	41,02	26,21	41,59	43,43
sep-13	26,62	38,20	25,61	41,85	42,52
dic-13	24,64	36,96	27,86	37,22	40,07
mar-14	23,76	34,19	32,83	42,80	39,60
jun-14	22,87	33,38	29,56	43,94	37,47
sep-14	23,69	34,90	26,40	39,52	36,68

Fuente: INEC

2.1.2.8. Composición de los empleados por tipo de empleador: Total urbano

De cada 100 plazas de empleo adecuado 74 son generadas por el sector privado, y 26 son generadas por el sector público.



Nota: El sector privado comprende a: empleado privado, empleado tercerizado, jornalero o peón y el sector público al empleado de gobierno. La composición se realiza para el total de asalariados.

Gráfico N° 6. Composición de los empleados por tipo de empleador.

Fuente: INEC

2.1.2.9. Tiempo de búsqueda de empleo: Total urbano

Para septiembre 2014, el 44,5% de los trabajadores en situación de desempleo han buscado empleo por un período igual o menor a un mes.

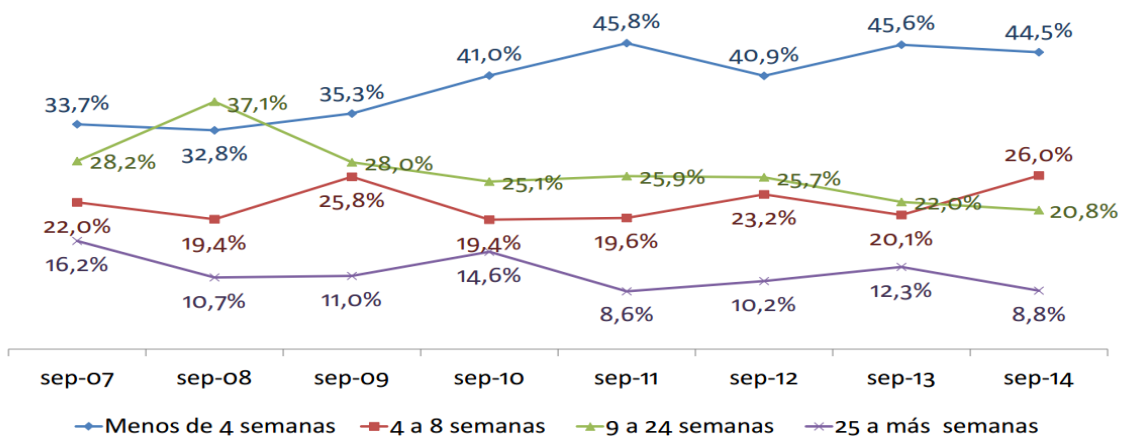


Gráfico N° 7. Tiempo de búsqueda de empleo

Fuente: INEC

2.1.3. Factor Sociocultural.

2.1.3.1. Población

De acuerdo a las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador tiene una población de 14 millones 483 499 habitantes.

El Ecuador contaba con el 14,6% más población de lo reportado en el Censo de 2010. El país bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1,52%.

Según los datos preliminares de población provincial, Guayas es la provincia que registró mayor número de habitantes con 3'142.308, seguido por Pichincha con 2'165.662 y en el tercer lugar se encuentra Manabí con 1'221.819.

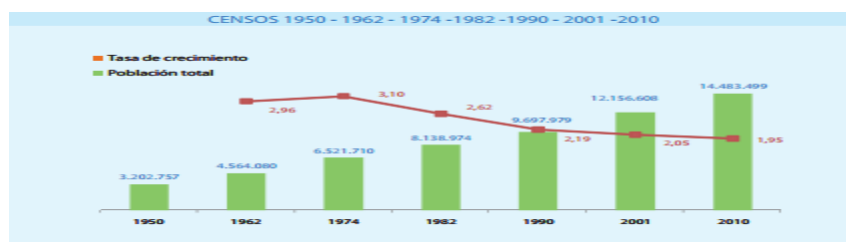


Gráfico N° 8. Población total y Tasa de crecimiento

Fuente: INEC

2.1.3.2. Clasificación de la población económicamente activa.

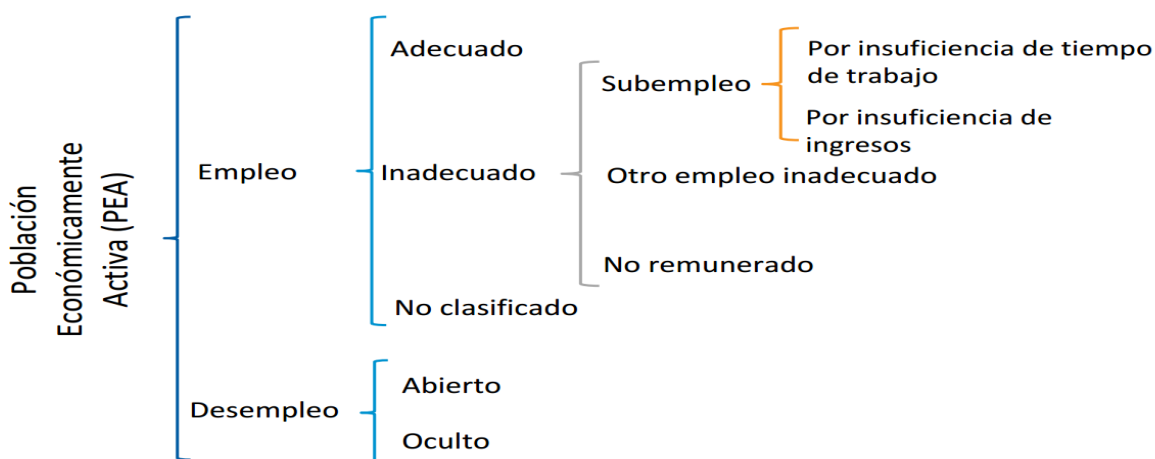


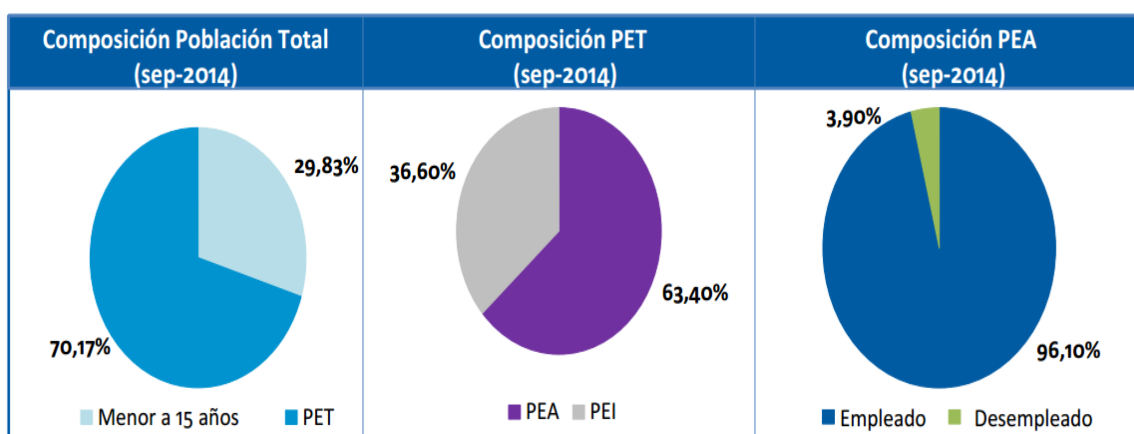
Gráfico N° 9. Clasificación de la PEA

Fuente: INEC

2.1.3.3. Composición de la población: Total nacional

Durante septiembre 2014 a nivel nacional se tiene:

- De la población total, el 70,17% está en edad de trabajar
- El 63,40% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 96,10% son personas con empleo.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Gráfico N° 10. Composición de la población

Fuente: INEC

En el trimestre de septiembre 2014 a nivel nacional:

- La población en edad de trabajar (PET) es de 11,2 millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de 7,1 millones de personas
- La población económicamente inactiva (PEI) es de 4,1 millones de personas.

2.1.4. Factor Tecnológico

2.1.4.1. Uso de internet en el Ecuador

Pichincha es la provincia con mayor porcentaje de personas que usa Internet con el 46,9%. Sin embargo, la que registró el mayor crecimiento es Los Ríos con 8,7 puntos, seguida de Azuay con 7,5 puntos en 2011 – 2012.

	2009	2010	2011	2012
Pichincha	42,80%	46,90%	44,50%	46,90%
Azuay	31,60%	37,50%	36,90%	44,40%
Guayas	28,90%	29,70%	34,80%	38,90%
Tungurahua	27,10%	29,20%	34,10%	37,70%
El Oro	22,70%	30,30%	31,20%	35,20%
NACIONAL	24,60%	29,00%	31,40%	35,10%
Santo Domingo	-	25,50%	28,70%	32,90%
Imbabura	24,00%	29,10%	29,90%	31,60%
Chimborazo	21,50%	23,50%	26,70%	30,80%
Loja	23,10%	25,30%	31,60%	29,50%
Cañar	17,40%	21,20%	25,90%	29,40%
Los Ríos	11,50%	17,20%	20,10%	28,80%
Cotopaxi	16,70%	19,60%	22,80%	28,10%
Amazonía	15,60%	20,30%	21,30%	28,00%
Carchi	19,70%	22,90%	24,90%	26,50%
Santa Elena	-	15,60%	18,80%	25,50%
Manabí	13,10%	18,10%	20,30%	23,70%
Esmeraldas	16,60%	18,50%	23,90%	22,30%
Bolívar	19,00%	19,00%	20,20%	22,20%

Gráfico N° 11. Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado Internet

Fuente: INEC

De las personas que usan Internet, el 46,4% lo hace en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 52,6%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en Instituciones educativas con el 38,1%.

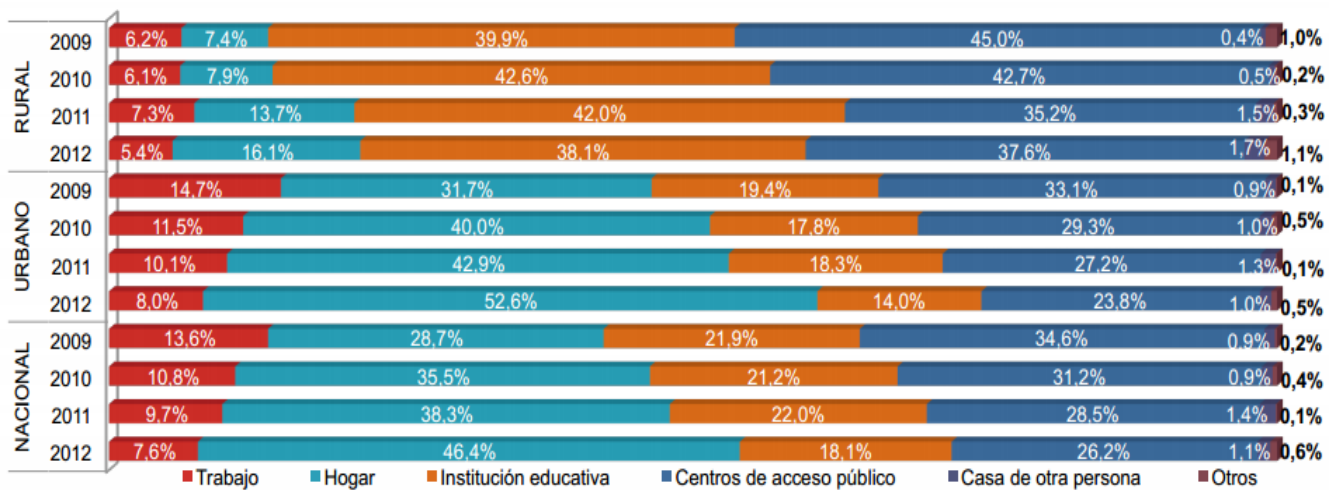


Gráfico N° 12. Lugar de uso de Internet.

Fuente: INEC

2.1.4.2. Perfil usuario redes sociales

- Residen en el área urbana (95%)
- Son solteros (53%)
- Tienen instrucción superior universitaria*(57%)
- Están plenamente ocupados (51%)
- Son empleados privados (57%)

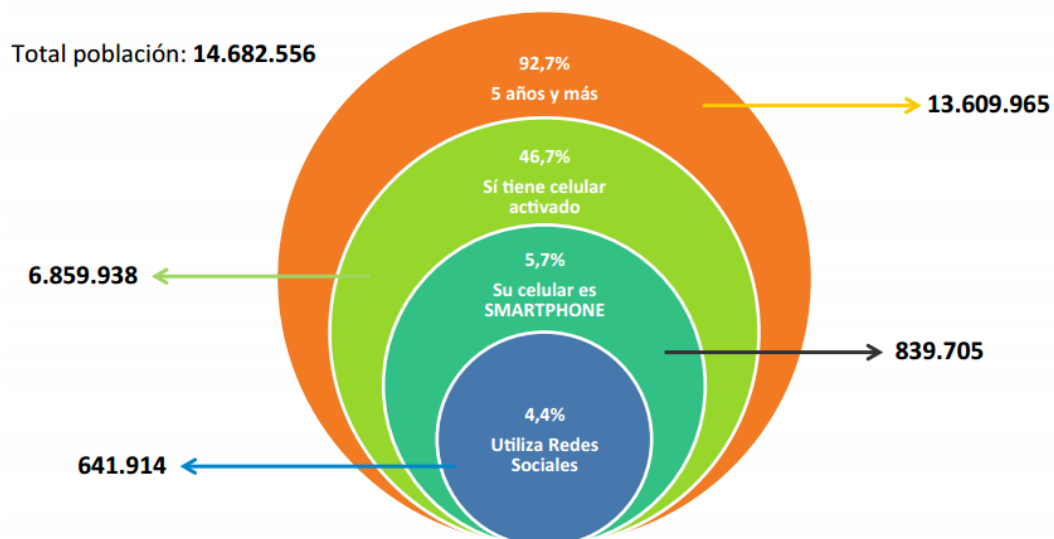


Gráfico N° 13. Porcentaje de población con celular y redes sociales.

Fuente: INEC

2.1.5. Factor Ambiental

La mayoría de modelos y manuales de los procesos de una empresa son impresos, lo que genera un desperdicio innecesario de papel que tiene un impacto negativo a largo plazo en el medio ambiente además de afectar a los recursos de la empresa, la mejor opción en estos casos es diseñar los modelos de forma virtual.

La tendencia de modelos de procesos virtuales ha tenido una buena acogida en las empresas debido a varios factores positivos como:

- Se evita el desperdicio de papel.
- Mayor accesibilidad para los miembros de la empresa.
- Mayor acceso a modificación de procesos.
- Optimizar recursos de la empresa.

2.1.5.1. Punto Verde

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente.

Punto Verde se obtiene mediante el proceso de Reconocimiento o Certificación. A continuación, se explica cómo realizar los procesos de aplicación.

Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 131

Se refiere a la aplicación de Buenas Prácticas Ambientales en edificios. La evaluación se establece mediante una comparación de indicadores -de por lo menos dos años de ejecución- de actividades en los ejes temáticos de gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles; capacitación y compras responsables.

Procedimiento para obtener el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) – Punto Verde

- 1) La entidad pública o privada remite una carta de interés a la Subsecretaría de Calidad Ambiental, manifestando su interés en aplicar al Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”; adjuntando el Reporte Línea Base correspondiente a un período enero a diciembre.
- 2) Aceptación de línea base mediante informe técnico y oficio de respuesta a la entidad aplicante.
- 3) Implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la Institución
- 4) Presentación del Reporte de Gestión anual correspondiente al período enero a diciembre del siguiente año.
- 5) Evaluación comparativa de reportes y evaluación *in situ* de la información entregada.
- 6) Aprobación y entrega del Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”

2.2. Microentorno

2.2.1. Ubicación

2.2.1.1. Extensión y límites

El DMQ ocupa el 44.6% de la superficie total de la provincia de Pichincha y por su ubicación central se la divide en cuatro partes. El DMQ limita en: el norte con los cantones de Otavalo y Cotacachi (Provincia de Imbabura), el noreste con los cantones Cayambe y Pedro Moncayo (Provincia de Pichincha) y con el cantón Quijos (Provincia de Napo); hacia el sur con los cantones Mejía y Rumiñahui (Provincia de Pichincha) y; hacia el noroccidente con los cantones San Miguel de los Bancos y Pedro Vicente Maldonado (Provincia de Pichincha) así como también el cantón Santo Domingo (Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas). La provincia de Pichincha tiene un área de 1.358.100 hectáreas de las cuales el DMQ comprende más de 290.746 de las mismas. El DMQ cuenta con un total de 55 parroquias, 33 rurales y 32 urbanas; dentro de esta región metropolitana ampliamente definida, la zona urbanizada cubre 37.091 hectáreas, rodeada por aproximadamente 253.655 hectáreas de zonas peri-urbanas, suburbanas

y rurales.



Gráfico N° 14. Mapa Político de Pichincha.

Fuente: <https://in-quito.com/uio>

2.2.1.2. Número de habitantes y crecimiento poblacional

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el DMQ cuenta con 2'239.191 habitantes en el año 2010. La población urbana representa el 72% con un total dentro del Distrito de 1'619.146 habitantes, mientras que la población en áreas rurales alcanza el 28% con un total de 620.045 habitantes.

2.2.1.3. Clima

El Distrito Metropolitano de Quito goza de un clima subtropical de tierras altas. Éste se divide en dos estaciones marcadas; con un invierno de altas lluvias continuas, y un periodo de temperaturas altas y sequía. El Distrito posee por lo menos quince tipos de temperaturas que varían entre -4°C y 22 °C, pero su promedio bordea los 17 °C. El sur de Quito es la zona que presente las temperaturas más bajas de la ciudad, debido a que su localización topográficamente es uno de las más altas del Distrito. A medida que se acerca al centro de la ciudad la altura es más baja y el clima se vuelve más cálido. De igual manera, al norte se aprecia un clima más

templado. Los Valles del Distrito contienen las zonas más cálidas de la ciudad, poseyendo las temperaturas más altas de la misma.

2.2.1.4. Oferta

Las medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito están conformadas por 101- 205 empleados estas realizan toda clase de actividad económica teniendo gran importancia en el mercado por su captación de dinero.

2.2.1.5. Demanda

Las medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito ocupan un sector fuerte en la economía, para el estudio establecido se determinó la siguiente muestra debido a que se conoce el número de Medianas Empresas existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, se aplicó la fórmula para la determinación muestral de población finita (conocida), como sigue a continuación:

Z	Nivel de confianza 95%	1,96
N	Tamaño del universo	1326
e	Error	0,05
p	Probabilidad de Confianza	0,5
q	Probabilidad en contra	0,5

n=108



UNIVERSIDAD ISRAEL

ENCUESTA

Objetividad:

Conocer la situación actual de las empresas medianas, en cuanto a gestión del talento humano.

Dirigida a:

Administradores de empresas medianas del Distrito Metropolitano de Quito.

DATOS GENERALES

Edad:

Género: Masculino..... Femenino.....

Nacionalidad:

Instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior.....

Ocupación:

Ingreso mensual: 340 – 400

400-600

600-800

800-1000

Más de 1000 USD

Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

1. ¿Existe un modelo de gestión del talento humano en su organización?

SI ___ NO___

2. ¿La empresa ha diseñado y desarrollado un plan de Talento Humano?

SI_____ NO_____

3. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento de personal que utiliza la empresa?

Internos _____
Externos: _____
Informático _____
Universitario _____

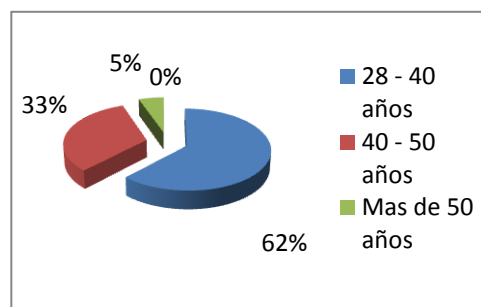
4. ¿Se posee un manual de funciones de los diferentes cargos?
SI _____ NO _____
5. ¿De qué manera se establecen niveles de cargo y remuneración?
Escalafón salarial _____
Estudio de la competencia _____
Ninguna de las anteriores _____
6. ¿Indique qué métodos de evaluación de desempeño aplica la empresa para medir el trabajo de sus colaboradores?
Evaluación de 360° _____
Pruebas de similitud _____
Otros ¿Cuáles? _____
No se aplica _____
7. ¿Se planifica reemplazos y sucesiones de personal por méritos obtenidos?
SI _____ NO _____
8. ¿Posee la empresa un manual de salud y seguridad ocupacional?
SI _____ NO _____
9. ¿Se analiza el clima organizacional de la empresa?
SI _____ NO _____ Ocasionalmente _____
10. ¿Con qué frecuencia se realiza la auditoría al Talento Humano?
Anualmente _____
Semestralmente _____
Trimestralmente _____
No se realiza _____

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

DATOS GENERALES

Tabla N° 6. Resultados Edad

ALTERNATIVA	CANT	%
28 – 40 años	67	62.01
40 - 50años	35	32.41
Más de 50años	6	5.4
TOTAL	108	100



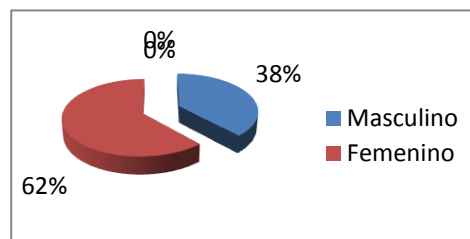
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 15. Resultados de edad
Fuente: Encuesta

La mayoría de los encuestados están en un rango de 28- 40 años con el 62.01% y la menor cantidad tienen más de 50 años con el 5.4%.

Tabla N° 7. Género

ALTERNATIVA	CANT	%
Masculino	42	38.8
Femenino	66	61.2
TOTAL	108	100



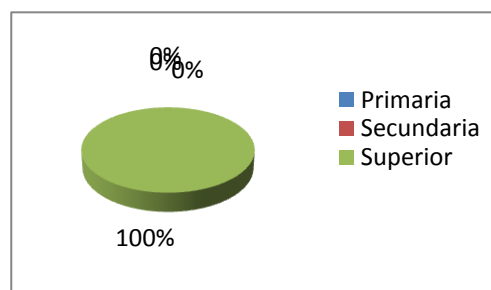
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 16. Género
Fuente: Encuesta

Los resultados reflejan que la mayor parte de encuestados son del género femenino con el 61.2% y por debajo el género masculino con el 38.8%.

Tabla N° 8. Instrucción

ALTERNATIVA	CANT	%
Primaria	0	0
Secundaria	0	0
Superior	108	100
TOTAL	108	100



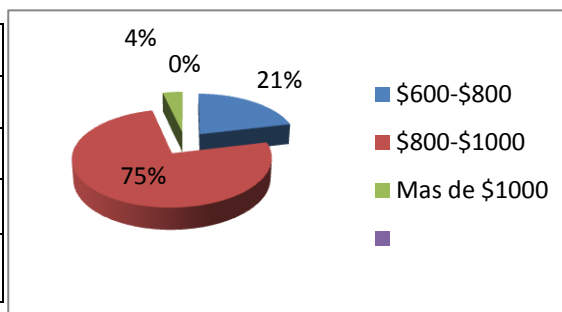
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 17. Instrucción
Fuente: Encuesta

Los resultados de las encuestas aplicadas en las medianas empresas muestran que sus administradores o gerentes tienen una instrucción superior con el 100%.

Tabla N° 9. Ingreso mensual

ALTERNATIVA	CANT	%
\$600-\$800	23	21.3
\$800-\$1000	81	75
Más de \$1000	4	3.70
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 18. Ingreso Mensual
Fuente: Encuesta

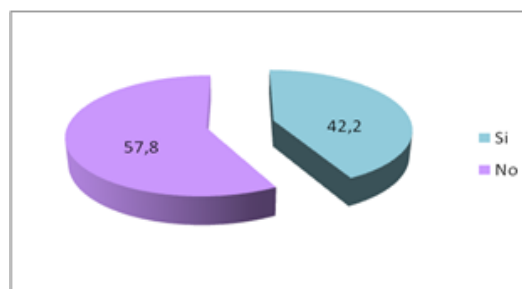
Con respecto a la remuneración el mayor porcentaje se encuentra en el rango de \$800 - \$ 1000 con el 75% seguido por el rango \$600- \$800 con el 21.3% y por último el rango de más de \$100 con el 3.70%.

Pregunta N° 1

¿Existe un modelo de gestión del talento humano en su organización?

TABLA N°10. PREGUNTA N° 1

ALTERNATIVA	CANT	%
Si	45	42,2
No	63	57,8
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 19. Pregunta 1
Fuente: Encuesta

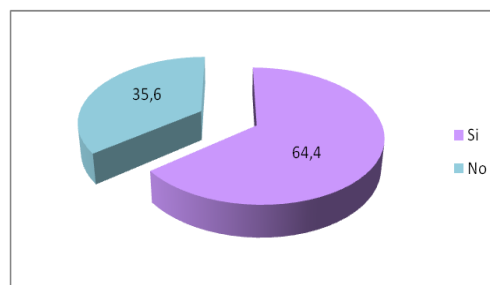
Al investigar si las empresas cuentan con un modelo de gestión del talento humano, se pudo establecer que el 57,8% no lo posee y el 42,2 % si tienen modelos de gestión, es importante indicar que el 57,8% de ausencia del modelo determina la alta despreocupación de la forma de manejo de personal en el grupo objetivo de estudio.

Pregunta N° 2

¿La empresa ha diseñado y desarrollado un plan de Talento Humano?

TABLA N°11. PREGUNTA N° 2

ALTERNATIVA	CANT	%
Si	69	64,4
No	39	35,6
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 20. Pregunta 2
Fuente: Encuesta

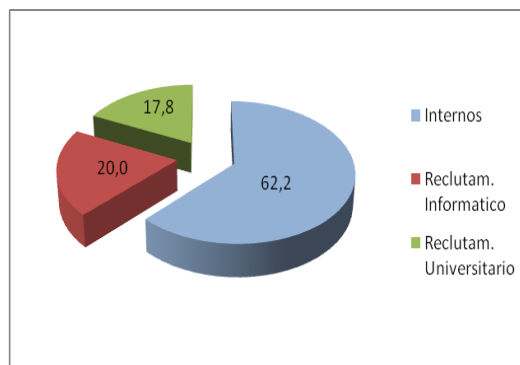
Las medianas empresas planifican el manejo del talento humano en un 64,4%, lo que significa que el proceso tiene bases, mientras que el 35,6% no realizan planificaciones lo que puede ocasionar mala gestión en el área.

Pregunta N° 3

¿Cuáles son los medios de reclutamiento de personal que utiliza la empresa?

TABLA N°12. PREGUNTA N° 3

ALTERNATIVA	CANTI	%
Internos	67	62,2
Reclutam. Informático	22	20,0
Reclutam. Universitario	19	17,8
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 21. Pregunta 3
Fuente: Encuesta

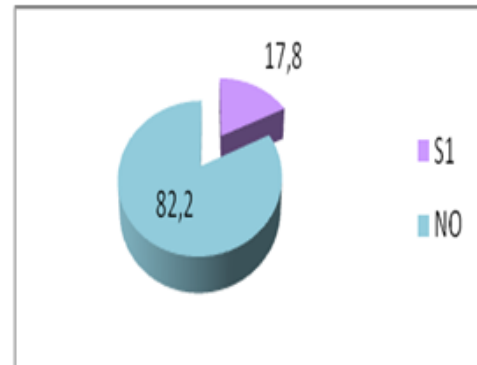
Con referencia a los medios de reclutamiento, se pudo ver que el 62,2% manejan procesos de reclutamiento interno, es decir por merecimientos de los empleados de la empresa, mientras que el 20% lo realizan por medios informáticos y apenas el 17,8% a través de universidades lo cual demuestra la alta tasa de graduados sin empleo posterior a la universidad.

Pregunta N° 4

¿Se posee un manual de funciones de los diferentes cargos?

TABLA N°12. PREGUNTA N° 4

ALTERNATIVA	CANT	%
SI	19	17,8
NO	89	82,2
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 22. Pregunta 4
Fuente: Encuesta

Con una respuesta negativa del 82.2% nos da a conocer que varias de estas organizaciones no poseen un manual de funciones aplicado a los diferentes cargos lo cual ocasiona ausentismo, rotación alta del personal y problemas internos.

Pregunta N° 5

¿De qué manera se establecen niveles de cargo y remuneración?

TABLA N°13. PREGUNTA N° 5

ALTERNATIVA	CANT	%
Escalafón salarial	57	53,3
Estudio de la competencia	32	28,9
Ninguna de las anteriores	19	17,8
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 23. Pregunta 5
Fuente: Encuesta

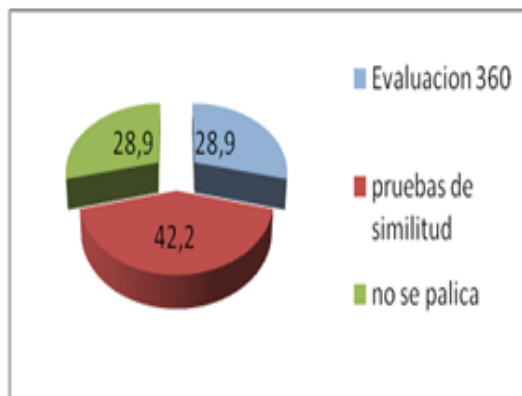
Con el 53.3% dando mayor énfasis al escalafón salarial lo cual indica que las medianas empresas se basan principalmente en el sueldo base y el 32% hacen referencia a la competencia.

Pregunta N° 6

¿Indique que métodos de evaluación de desempeño aplica la empresa para medir el trabajo de sus colaboradores?

TABLA N° 14. PREGUNTA N° 6

ALTERNATIVA	CANT	%
Evaluación 360	31	28,9
Pruebas de similitud	45	42,2
Otras	0	0,0
No se aplica	32	28,9
TOTAL	108	100,0



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 24. Pregunta 6

Fuente: Encuesta

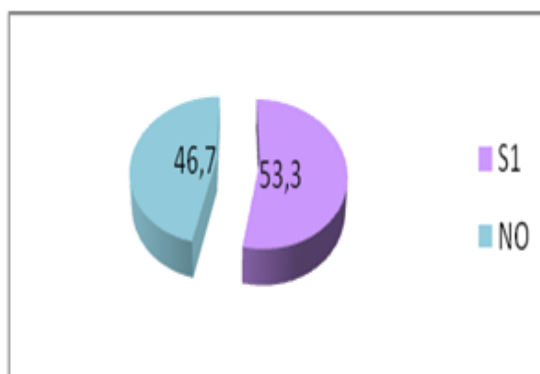
Con referencia a los métodos de evaluación de desempeño aplicados para medir el trabajo de sus colaboradores, las empresas encuestadas supieron manifestar que el 42,2% aplican pruebas de similitud, es decir que miden el nivel de conocimiento aplicado a la práctica, el 28,9% aplican el método de evaluación de 360°, mientras que el 28,9% no aplican ningún tipo de método, esto quiere decir que la tercera parte de la población investigada carece de un modelo de gestión y de evaluación.

Pregunta N° 7

¿Se planifica reemplazos y sucesiones de personal por méritos obtenidos?

TABLA N°15. PREGUNTA N° 7

ALTERNATIVA	CANT	%
SI	57	53,3
NO	51	46,7
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 25. Pregunta 7

Fuente: Encuesta

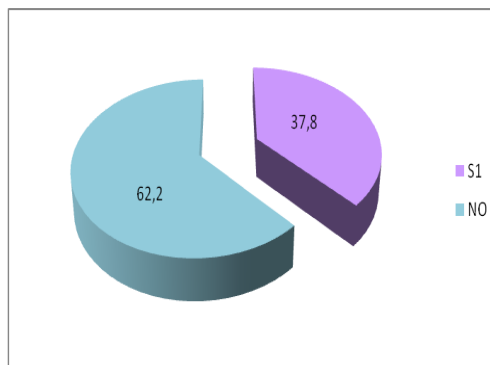
En cuanto a la planificación de reemplazos y sucesiones por méritos obtenidos, el 53,3% si lo hacen, es decir, tienen evaluaciones para poder medir el rendimiento individual y colectivo de los empleados, mientras que el 46,7% no aplican ningún tipo de planificación para este proceso.

Pregunta N° 8

¿Posee la empresa un manual de salud y seguridad ocupacional?

TABLA N°16. PREGUNTA N° 8

ALTERNATIVA	CANT	%
S1	41	37,8
NO	67	62,2
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 26. Pregunta 8
Fuente: Encuesta

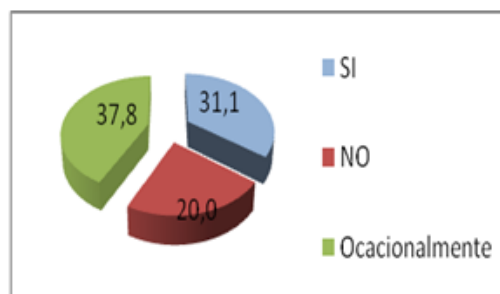
Con relación a si posee la empresa un manual de seguridad industrial el 62,2% no lo poseen, pues esto indica la carencia de cumplimiento del marco legal en el manejo del talento humano, lo que puede ocasionar multas y sanciones para la empresa v el 37.8 % si lo poseen.

Pregunta N° 9

¿Se analiza el clima organizacional de la empresa?

TABLA N°17. PREGUNTA N° 9

ALTERNATIVA	CANT	%
SI	36	33,3
NO	26	24,4
Ocasionalmente	46	42,2
TOTAL	108	100



Fuente: Encuesta

Gráfico N° 27. Pregunta 9
Fuente: Encuesta

Con un porcentaje del 42.2% la mayoría de las medianas empresas analizan el clima organizacional ocasionalmente, lo cual no les permite tener una secuencia de las dificultades en cuanto al manejo del clima organizacional, problema que se agudiza en las empresas que en un 24,4% no se preocupan de dicha actividad, pudiéndose evidenciar que en este tipo de empresas pueden surgir problemas de comunicación, desorden organizacional, entre otros.

No así el 33,3 % si se preocupan de establecer un clima organizacional continuo lo cual hace que los empleados realicen un trabajo de manera más eficiente.

Pregunta N° 10

¿Con qué frecuencia se realiza la auditoria del Talento Humano?

TABLA N°18. PREGUNTA N° 10

ALTERNATIVA	CANT	%
Anualmente	5	4,4
Semestralmente	2	2,2
Trimestralmente	10	8,9
No se realiza	91	84,4
TOTAL	108	100

Fuente: Encuesta

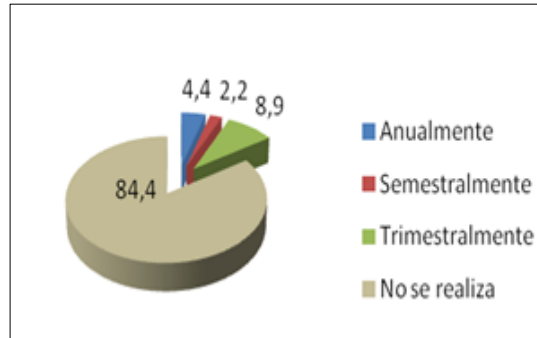


Gráfico N° 28. Pregunta 10

Fuente: Encuesta

En importante señalar que si el 84,4% no aplican sistemas de auditoria dentro de sus organizaciones no tienen periodicidad en su ejecución, pues del 15,6% que si aplican procesos auditables, el 4,4% lo hacen anualmente, el 2,2% semestralmente y el 8,9% trimestralmente.

Diagnostico Interno Matriz PCI

Para realizar la matriz PCI se debe tener en cuenta los factores internos que la forman, principalmente enfocándonos en las fortalezas que son los puntos a favor, es decir, que favorecen el proceso de la gestión del talento humano buscando una viabilidad para que tenga un rendimiento óptimo en la empresa; por otro lado las debilidades que son las falencias o puntos bajos del proceso de gestión del talento humano que pueden ocasionar un mal desenvolvimiento en la empresa.

Fortalezas

- Nivel académico del personal.
- Experiencia del personal.
- Índices de desempeño.
- Nivel de remuneración.
- Coordinación con otras áreas.
- Trabajo en equipo.
- Motivaciones.

Debilidades

- Rotación de empleados.
- Atención al cliente interno o externo.
- Ausentismo.
- Tecnología.
- Procesos.
- Competencia directa.

Diagnóstico interno PCI

VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.- Nivel académico del talento humano.		X						X	
2.- Experiencia del personal.		X						X	
3.- Rotación de empleados				X			X		
4.- Índices de desempeño.	X						X		
5.- Nivel de remuneración.		X						X	
6.- Atención al cliente interno o externo.					X			X	
7.- Coordinación con otras áreas.	X						X		
8.- Renuncias					X			X	

Análisis de la Matriz POAM

La matriz POAM se enfoca a los factores externos de la empresa, es decir, los factores que no son manejados por las empresas sino por el ambiente que la rodea; en este análisis se va a tomar en cuenta a las oportunidades que son los factores que la empresa puede aprovechar para dar un plus al proceso de gestión del talento humano mientras las amenazas son los factores externos que pueden ocasionar inconveniente en el desarrollo de la gestión.

Oportunidades

- Salario Básico Unificado
- Globalización de la información
- Población económica activa
- Educación

Amenazas

- Inflación
- Tasa de desempleo
- Salud
- Nuevos competidores
- Inestabilidad política
- Riesgo país

Análisis de Matriz POAM

VARIABLE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.- Inflación						x			x
2.- Salario Básico Unificado			x						x
3.- Tasa de desempleo					x			x	
4.- Globalización de la información		x						x	
5.- Nuevos competidores					x			x	
6.- Población económica activa	x						x		
7.- Educación		x						x	
8.- Salud						x			x

Simbología:

Sigla	Significado
A	Alta
M	Media
B	Baja

Estrategias FODA

OBJETIVO/ESTRATEGIA	ACCIONES
<u>Estrategia Ofensivas (F.O)</u> Potenciación del empleo para estudiantes. (F1;O7)	Dar la oportunidad para la vinculación de estudiantes que están en sus últimos niveles o egresados de la universidad con un salario digno.
<u>Estrategia Defensivas (F.A)</u> Incentivar al personal por méritos obtenidos(F4;A3)	Por medio de los índices de desempeño preservar el trabajo de los empleados que obtengan las mayores calificaciones y generar capacitación para los empleados con bajo rendimiento.
<u>Estrategia de Reorientación(D.O)</u> Mejorar proceso de selección del personal (D3;O6)	Tener en cuenta la PEA y la rotación de los empleados en un periodo demuestran el desempeño del proceso de selección; las acciones es realizar principalmente es realizar la selección por competencias laborales.
<u>Estrategia de Supervivencia(D.A)</u> Proponer una campaña de servicio al cliente interno y externo (D6;A5)	Innovar la atención al cliente ya sea este interno o externo, para presentar una imagen de servicio en todo momento se propone realizar campañas de motivación para ser una carta de presentación de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

3.1. Objetivo de la Propuesta

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano que responda a los cambios que han tenido que enfrentar las medianas empresas del D.M. de Quito, y sus necesidades organizacionales, con la finalidad de mejorar los niveles de trabajo.

3.2. Fundamentación de la Propuesta

El proceso de Gestión del Talento Humano en una empresa es de mucha importancia, debido a que una adecuada gestión impulsa el crecimiento empresarial y estimula el desarrollo de competencias de sus colaboradores de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa, garantizando el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

El proceso de investigación realizado por medio de las encuestas a las medianas empresas del D.M. de Quito permitió identificar las falencias en cuanto a gestión del talento humano, debido a que muchas de ellas carecen del mismo, otras aplican proceso de contratación sin fundamentación, no aplican técnicas de selección de personal, contratan en función de referencias, lo cual genera problemas administrativos que a futuro inestabilidad a la empresa.

Las falencias identificadas, no han permitido que las medianas empresas tengan una óptima utilización de su talento humano y por ende no han podido aprovechar las capacidades de sus colaboradores, lo cual repercute en sus niveles de rentabilidad, en la calidad del producto o servicio y en la atención al cliente. Todo ello fomenta la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano, que proporcione beneficios a los empresarios y a sus colaboradores, en el cual se evidencie un paradigma favorable, ya que uno depende del otro para logra el éxito empresarial.

Por tanto, es importante señalar que las medianas empresas deben conceptualizar que la Gestión del Talento Humano es un compromiso compartido, pues ésta es una responsabilidad de línea cuando cada jefe

administra el personal que labore en el área de desempeño y una función de staff cuando el área de ARH, brinda asesoría que a cada jefe en línea.

Por tanto, la investigación realizada y los aportes teóricos en cuanto a gestión del talento humano, permitieron definir qué se debe diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano básico, de fácil aplicación, que sea de utilidad para las medianas empresas, por lo que la propuesta tiene como valor agregado dos aspectos fundamentales:

- a. La determinación de competencias genéricas y específicas indispensables en los colaboradores de toda mediana empresa, y
- b. El diseño de una entrevista para selección de personal que se fundamente en las competencias seleccionadas y que sirva de base para el proceso de evaluación de los colaboradores.

3.3. Estructura de la Propuesta

Todo modelo de gestión del Talento Humano, en las organizaciones debe ser diseñado de acuerdo a la realidad de cada organización, por lo que ha propuesto un Modelo de Gestión que se desarrolla en dos fases:

• Fase I

Hace referencia a la determinación de competencias genéricas y específicas indispensable para que las medianas empresas laboren con efectividad, y aseguren su rentabilidad, para lo cual se ha tomado como referencia la identificación de las competencias sugeridas por los administradores encuestados durante el proceso de investigación.

• Fase II

Para el desarrollo de la fase II, se ha optado por el Modelo de Idalberto Chiavenato (2009), mencionado en su obra Gestión del Talento Humano, en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas, los cuales son aplicados con las sugerencias del autor en casi todos los subsistemas, considerando que el modelo es amigable, fácil de manejar y proporciona a los administradores documento y/o herramientas técnicas de fácil aplicación y adaptabilidad a las medianas empresas en estudio.

La variación del modelo radica en el subsistema de provisión, el cual es mejorado con el aporte de la propuesta de Martha Alles (2005) con un valor agregado en el proceso es el incorporar la etapa de descripción, análisis y

diseño de cargos, luego de la etapa de planeación, considerando que “ningún proceso de provisión puede iniciar si no tiene definidos claramente los perfiles de los cargo”, los procedimientos se describen más adelante.

Además se incorpora al final del proceso mencionado la etapa de selección la cual responde la metodología de gestión por competencias propuesta por Martha Alles, pues al definir competencias es necesario la aplicación de una entrevista con el método de incidentes críticos, la cual mediante preguntas de arranque y respuestas deseadas se puede identificar las capacidades o competencias en los entrevistados o aspirantes a los puestos de trabajo, el valor agregado mencionado se puede apreciar en el siguiente cuadro en los recuadros de color rojo, el diseño del modelo se lo puede apreciar en el siguiente cuadro:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEDIANAS EMPRESAS DEL D.M.Q

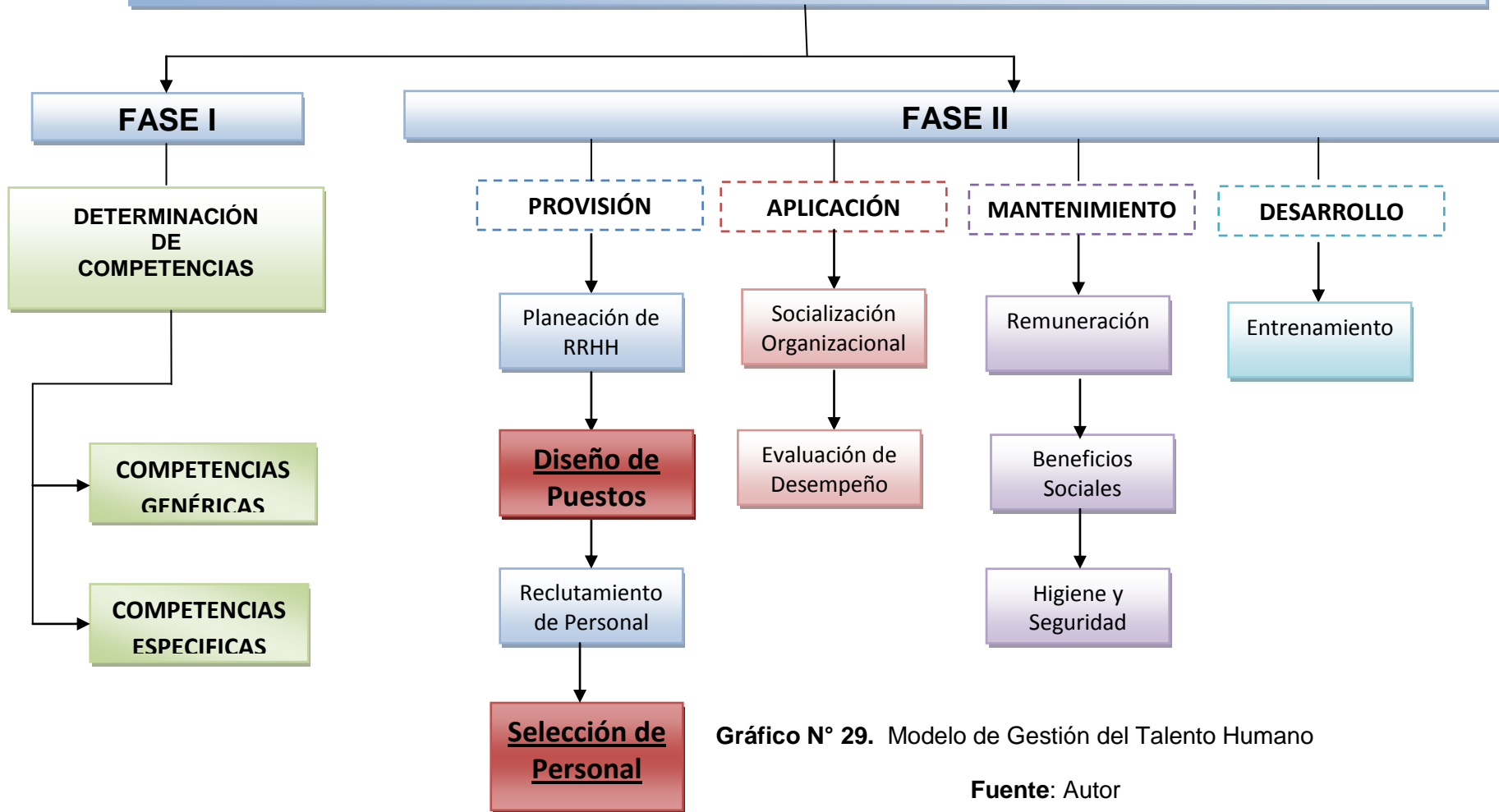


Gráfico N° 29. Modelo de Gestión del Talento Humano

Fuente: Autor

3.4. Desarrollo de la Propuesta

A continuación se describe paso a paso el Modelo de Gestión del Talento Humano Propuesto,

3.4.1. FASE I

Determinación de competencias para las Medianas Empresas del D.M. Q.

Partiendo de las similitudes de las medianas empresas, y de los resultados de las encuestas aplicadas y considerando lo establecido por Martha Alles (2005), que “todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”, se propone competencias genéricas y específicas para las medianas empresas, que aporten al alcance de los objetivos organizacionales:

3.4.1.1. Competencias genéricas - Cardinales

Las competencias genéricas, denominadas por Martha Alles (2005) cardinales o generales “son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener”. Estas a su vez pueden transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto. Por tanto, durante la investigación de campo se pudo determinar que los empresarios al contratar personal consideran las siguientes competencias genéricas, las mismas que se han tomado en cuenta para el desarrollo del modelo:

• Calidad en el Trabajo

Es la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y a razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés por aprender.

• Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los

clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- **Trabajo en equipo**

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.



Gráfico N° 30. Competencias Genéricas

Fuente: Martha Alles (2005)

3.4.1.2. Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

- **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras.

- **Productividad**

Habilidad para fijar por sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta cuando el momento llega tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- **Innovación**

Es la capacidad de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

- **Liderazgo**

Es la capacidad de orientar a los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

- **Orientación de resultados**

Es la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados.

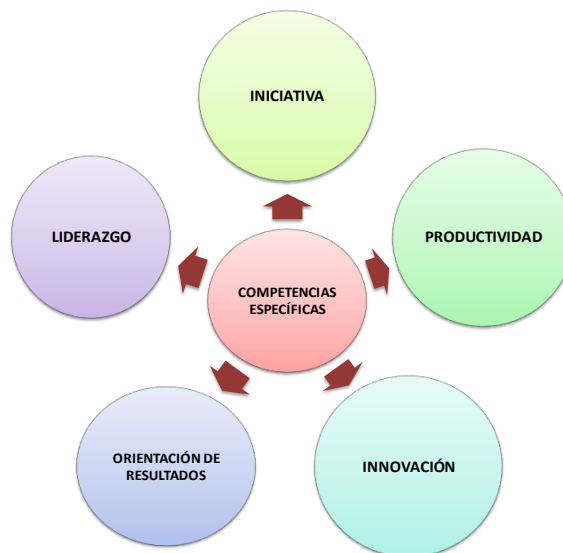


Gráfico N° 31. Competencias específicas

Fuente: Martha Alles (2005)

3.4.2. ETAPA N° II

Desarrollo de los subsistemas de Gestión del Talento Humano

Una vez determinadas las competencias genéricas y específicas, se ha desarrollado la propuesta en función de los cinco subsistemas de Idalberto Chiavenato (2009), en cada uno de los cuales se proporciona los procedimientos a seguir y formatos que faciliten su trabajo, en el proceso de gestión del talento humano, incorporando el valor agregado propuesto:

3.4.2.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

3.4.2.1.1. Planeación de Recursos Humanos

Este subsistema tiene como objetivo fijar el curso concreto que el administrador o gestor del Talento Humano, debe seguir para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por tanto, para una adecuada planificación se debe conocer y en el caso de no existir, definir la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales) para comprender las diversas formas de planeación de los recursos humanos, por tanto a continuación se propone dos cuestionarios para apoyar a las medianas empresas que no tienen declarada su misión y visión organizacional.

- **Misión**

La misión de la organización es la razón de ser de la organización, es decir el motivo o el fin para el cual fue creada, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio, y que deben ser transferidos al exterior. Por tanto, toda empresa debe revisar si su misión cumple con los parámetros de su misión para lo cual se propone el siguiente cuestionario:

Tabla N° 19. Cuestionario para revisión de la Misión Organizacional

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL			
N°	Características	Parámetros	
		SI	NO
1	Evidencia quienes somos		
2	Señala lo que hace la organización (¿qué hacemos?)		
3	Es corta y concisa		
4	Es clara (fácil de comprender)		
5	Es amplia		
6	Incluye los objetivos esenciales del negocio		
7	Estimula el compromiso de los colaboradores		
8	Incluye los valores y creencias organizacionales (traduce la filosofía organizacional)		
9	Define la estrategia organizacional		
10	Orienta a la organización		
11	Fácil de recordar		
Elaborado por:		Fecha:	

Fuente: Martha Alles (2005)

- **Visión**

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y su futuro (Chiavenato 2009:67), la visión organizacional debe estar orientada hacia dónde quiere llegar, es decir lo que quiere ser. Es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro, para lo cual debe cumplir con ciertos parámetros que han sido considerados para proponer el siguiente cuestionario para la evaluación de la visión organizacional.

Tabla N° 20. Cuestionario para revisión de la Visión Organizacional

CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL			
N°	Características	Parámetros	
		SI	NO
1	Posición: proyectada en el tiempo		
2	Mercado a cubrir en el largo plazo		
3	Ventaja competitiva (conocimiento de sí misma)		
4	Filosofía		
5	Alcance		
6	Calidad inspiradora (motiva y estimula)		
7	Compromiso con la sociedad		
Elaborado por:		Fecha:	

Fuente: Martha Alles (2005)

Una vez analizada la filosofía organizacional se procede a realizar el planeamiento de recursos humanos, considerando que es un proceso de decisión necesario para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado. La planeación estratégica se refiere la forma como la función de la Administración de Recursos Humanos, contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. “*Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización*” (Chiavenato 2009:81). En el siguiente gráfico se puede apreciar las etapas de la Planeación Estratégica del área de Recursos Humanos.

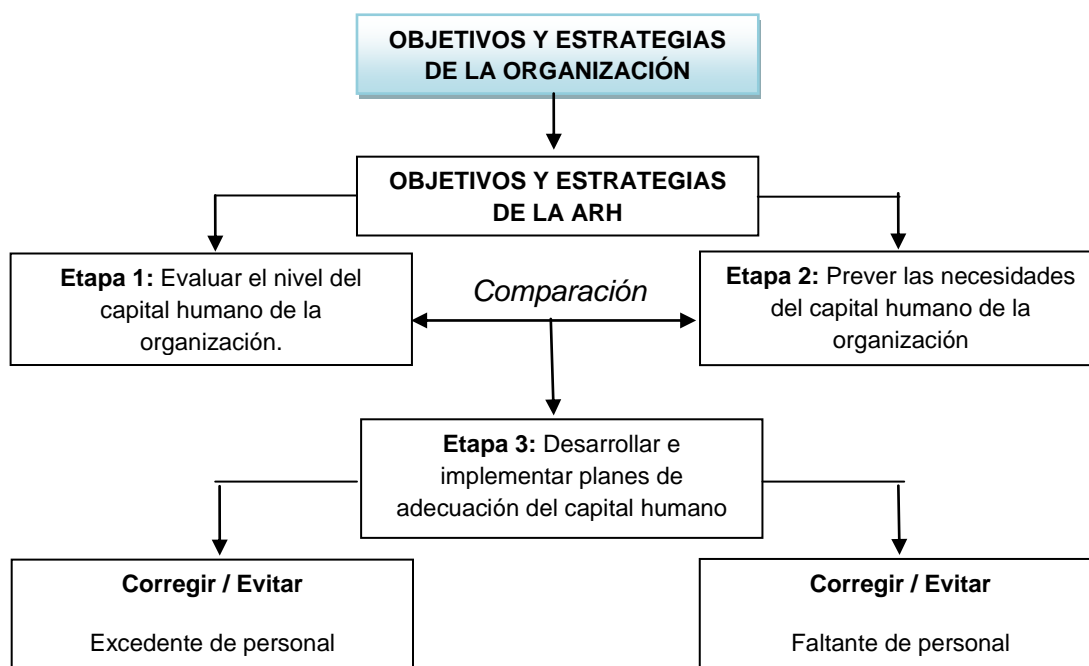


Gráfico N° 32. Pasos de la Planeación Estratégica de RH

Fuente: Chiavenato Idalberto (2009)

El proceso de planeación propuesto por Chiavenato, como se aprecia en el gráfico anterior, se encuentra desarrollado en tres etapas básicas, siendo la primera la evaluación del capital humano de la organización, es decir determinar cuáles son las capacidades (competencias) que cada uno de los colaboradores tienen. La segunda etapa consiste en prever las necesidades de talento humano en cada una de las áreas organizacionales, y finalmente la tercera etapa que se refiere a desarrollar un plan de adecuación del capital humano en función de las necesidades organizacionales, lo cual le permite al administrador de recursos

humanos corregir o evitar el excedente de personal o en su defecto el faltante del mismo.

En el caso de estudio, se propone el Modelo de Planeación Estratégico, debido a que es global por cuanto conecta las necesidades organizacionales con el mercado laboral, relacionando con las necesidades de la empresa, lo cual promueve mayor participación, cooperación, construcción continua y actualización de capacidades de los colaboradores, responde al siguiente proceso de planificación.

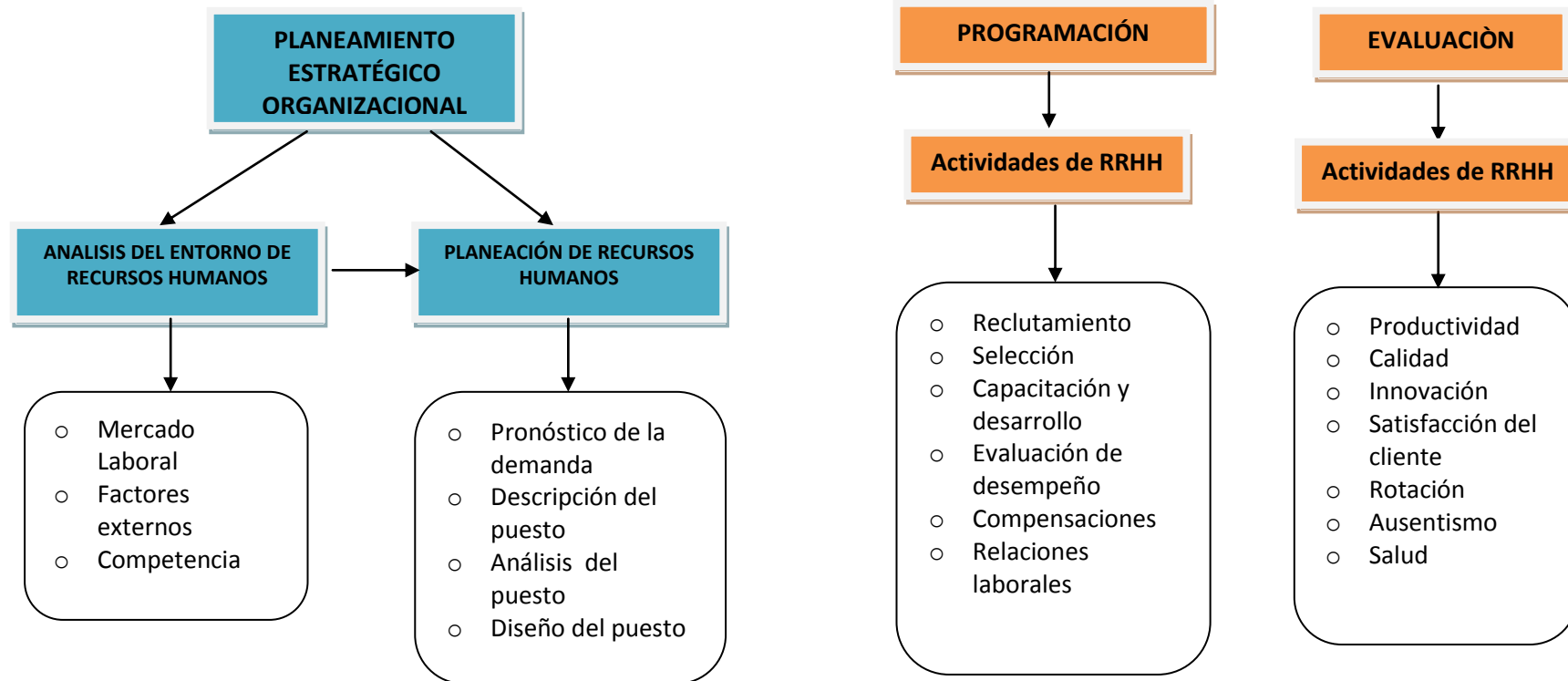


Gráfico N° 33. Planeamiento Estratégica Organizacional

Fuente: Chiavenato Idalberto (2009)

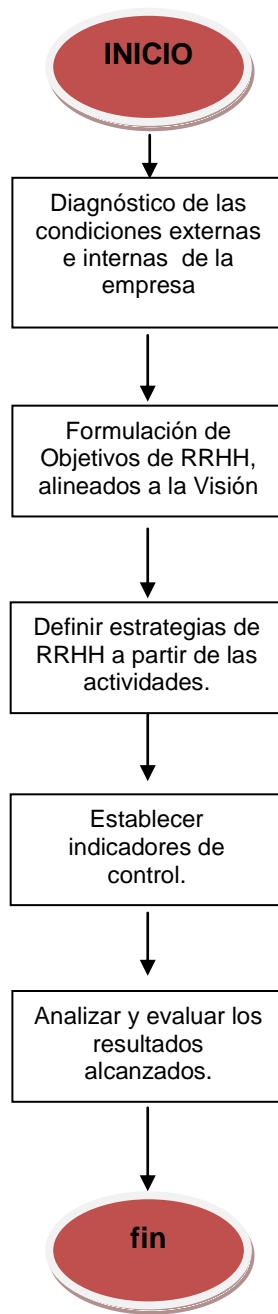


Gráfico N° 34. Proceso del Modelo Estratégico de Planificación

Fuente: Autor

3.4.2.1.2. Descripción, análisis y diseño del puesto

El análisis y descripción de un puesto se realiza en base a requerimientos que un área determinada o en función al crecimiento de la empresa.

- **Descripción de los puestos**

Chiavenato, (1999) añade:

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”¹

Es decir, la descripción de los puestos es “relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace y en qué condiciones y por qué”, es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto de trabajo, para realizar la descripción de cargo se puede aplicar los métodos de la entrevista (individual/grupal), el cuestionario, o la observación. Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- a. Entrevista de levantamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida
- b. Confirmación de la información obtenida
- c. Descripción del puesto.

Con el fin de identificar las tareas, funciones y responsabilidades de los cargos con los que actualmente trabajan las medianas empresas, se diseña un cuestionario que recopilará la información inicial y necesaria que servirá de base para el correcto diseño e implementación de cargos, actividades y principalmente para determinar las competencias específicas que requiere cada uno de los puestos, el mismo que será aplicado a cada uno de los jefes departamentales o de áreas específicas de la empresa quienes conocen más técnicamente el desarrollo de las actividades de cada uno de los cargos.

¹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano Editorial Mc Graw-Hill, Año 2009

Cabe indicar que el formulario será previamente revisado y aprobado por el Gerente General, además se contará con el apoyo del Jefe administrativo o de Recursos Humanos si lo hubiere, quien administrará, distribuirá y coordinará con los jefes departamentales, para el desarrollo del proceso.

A continuación se propone un modelo de cuestionario para el levantamiento de información de cada uno de los puestos:

Tabla N° 21. Cuestionario de descripción de puestos

EMPRESA XYZ	
CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Nombres y apellidos del Empleado: _____ Área/Departamento: _____ Título del Puesto: _____	
Relaciones Jerárquicas del Puesto: Jefe Inmediato Superior: _____ Subordinados: _____ _____	
Resumen del Puesto:	
Funciones Principales del Puesto:	
Deberes y responsabilidades:	
Preparación (calificaciones):	
Campo de Aplicación:	
ELABORADO POR:	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
Nombre _____	Nombre _____
Firma _____	Firma _____
Fecha: _____	Fecha: _____

Fuente: Martha Alles (2005)

A continuación se propone el proceso para la descripción de puestos, en las medianas empresas del D.M. de Quito.

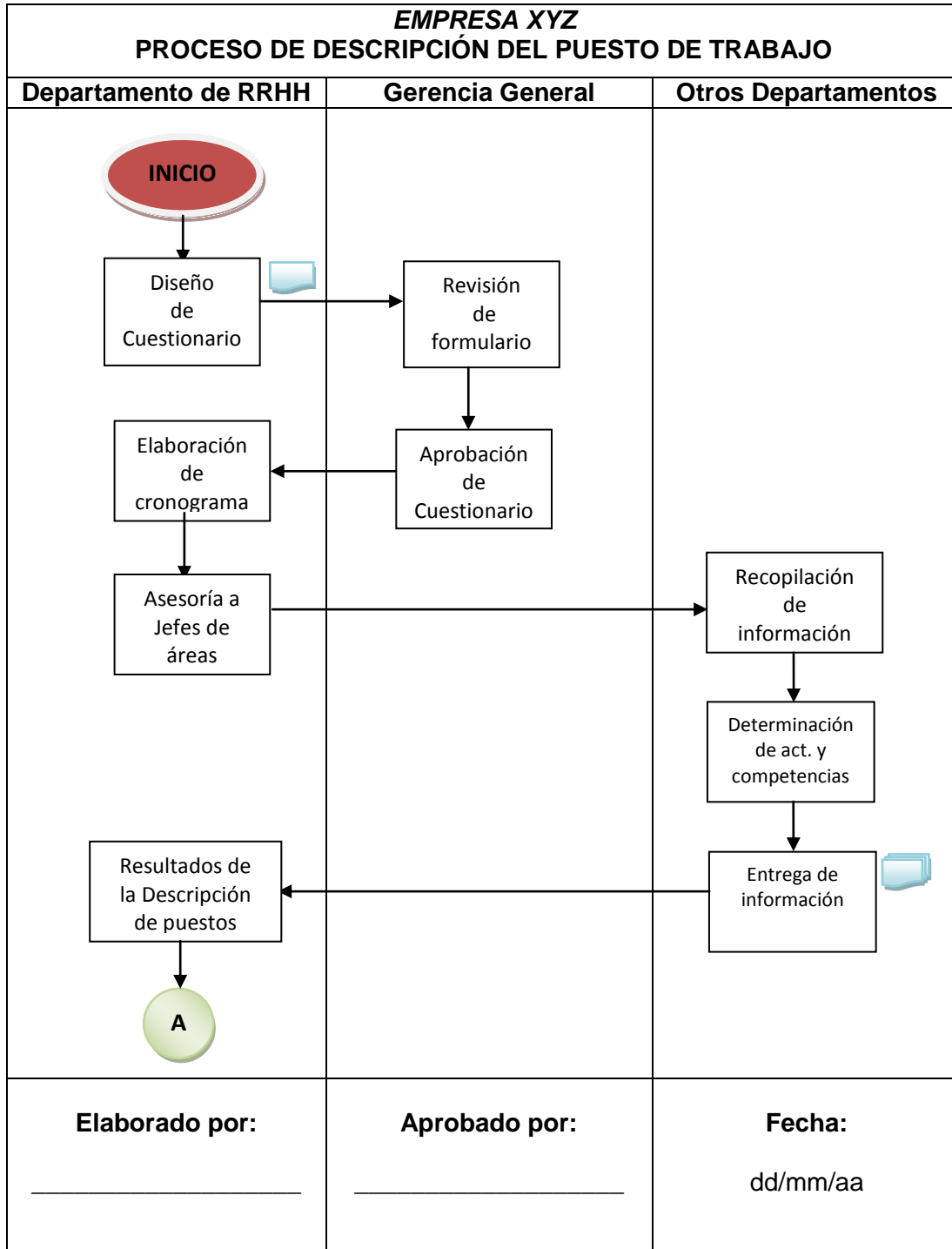


Gráfico N° 35. Proceso de Descripción del Puesto

Fuente: Autor

- **Análisis del Puesto**

Una vez revisados y analizados los resultados, es posible identificar de forma general el desarrollo de las actividades en cada cargo de la empresa, es decir reconocer donde se debe implementar, mejorar, cambiar, reducir o incrementar puestos y acciones de trabajo.

Posteriormente se realizará una reunión con los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área con el fin de receptar comentarios y sugerencias que permitan afinar las descripciones de cargos realizados o de ser necesario cambiar la descripción. En un modelo de Gestión del Talento Humano, se debe resaltar las actividades esenciales de cada puesto y reconocer sus principales competencias; por esta razón se diseña un formato de análisis de cargo, listando datos de identificación del cargo, se describe la naturaleza del cargo, así como sus funciones específicas, además de establecer las especificaciones considerando factores como conocimientos, responsabilidades, esfuerzo, condiciones de trabajo con la finalidad de realizar un proceso adecuado de análisis del puesto, se propone el siguiente formulario:

Tabla N° 22. Formulario de Análisis de Puestos

EMPRESA XYZ						
FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS						
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO						
Nombre del Cargo: _____					Área/Departamento: _____	
Jefe Inmediato superior: _____						
Supervisa a: _____						
2. NATURALEZA DEL PUESTO						
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO						
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO						
Factores	Sub factores	Niveles				Especificaciones
		A	B	C	D	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Educación					
	Experiencia					
	Complejidad					
	Habilidad Mental					
	Iniciativa					
RESPONSABILIDADES	Supervisión					
	Por materiales					
	Por equipos					
	Por dinero					
	Información confidencial					
ESFUERZO	Mental					
	Visual					
	Físico					
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambientales					
	Exposición a Riesgos					

Fuente: Martha Alles (2005)

Niveles de competitividad para el cargo:

A = Muy competente

B = Competente

C = Medianamente Competente

D = Nada Competente

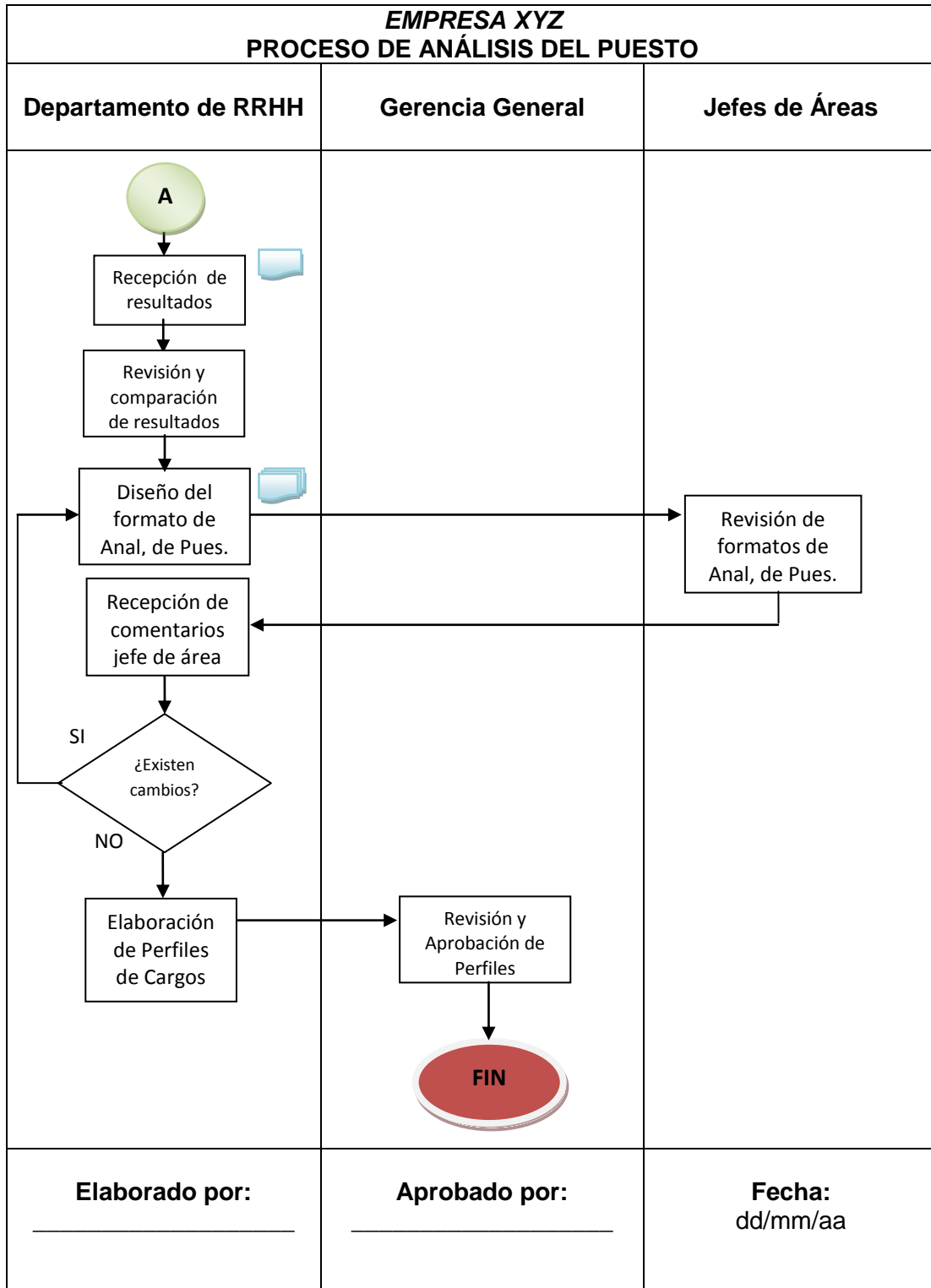


Gráfico N° 36. Proceso de Análisis del Puesto

Fuente: Autor

- **Diseño del Puesto**

Una vez descritos y analizados los perfiles de cada uno de los cargos es necesario determinar las actividades esenciales de cada uno de los cargos, con la finalidad de diseñar los perfiles de cada uno de los cargos en relación a las competencias generales y específicas propuestas. Para el efecto se propone determinar las actividades esenciales de los cargos con el sistema de graduación de factores establecidas por Martha Alles (2.005), considerando las siguientes siglas

- F** = frecuencia con que se realiza la actividad
- CE** = Consecuencia de la NO aplicación ó actividad errada
- CM** = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Tabla N° 23. Graduación de factores para la determinación de actividades esenciales del puesto

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de la NO aplicación (CE)	Grado de dificultad de ejecución (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, afectan a toda la organización, múltiples efectos	Máxima complejidad, la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento y habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves pueden afectar a los resultados, proceso o áreas funcionales.	Alta Moderada la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables, repercusión negativa en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad Moderada la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades,
1	Otros (bimensual, trimestral, semestral, anual)	Consecuencia mínima, poca o ninguna incidencia en actividades o resultados-	Mínima complejidad la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades.

Fuente: Martha Alles (2005)

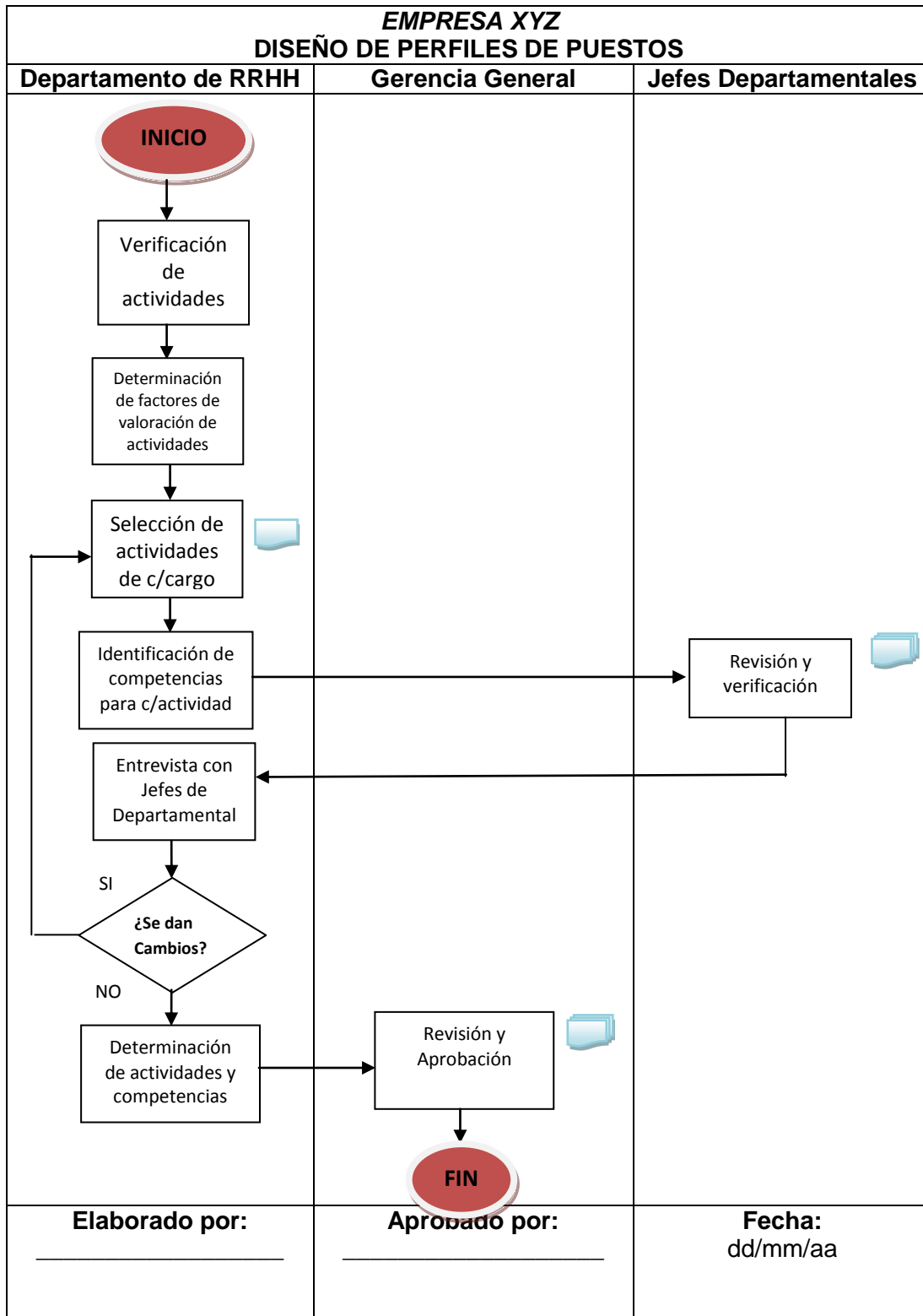


Gráfico N° 37. Diseño de perfiles de puestos

Fuente: Autor

3.4.2.1.3. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, por tanto a fin de mejorar el proceso de reclutamiento existente y proponer a las que carecen de él se propone el siguiente proceso:

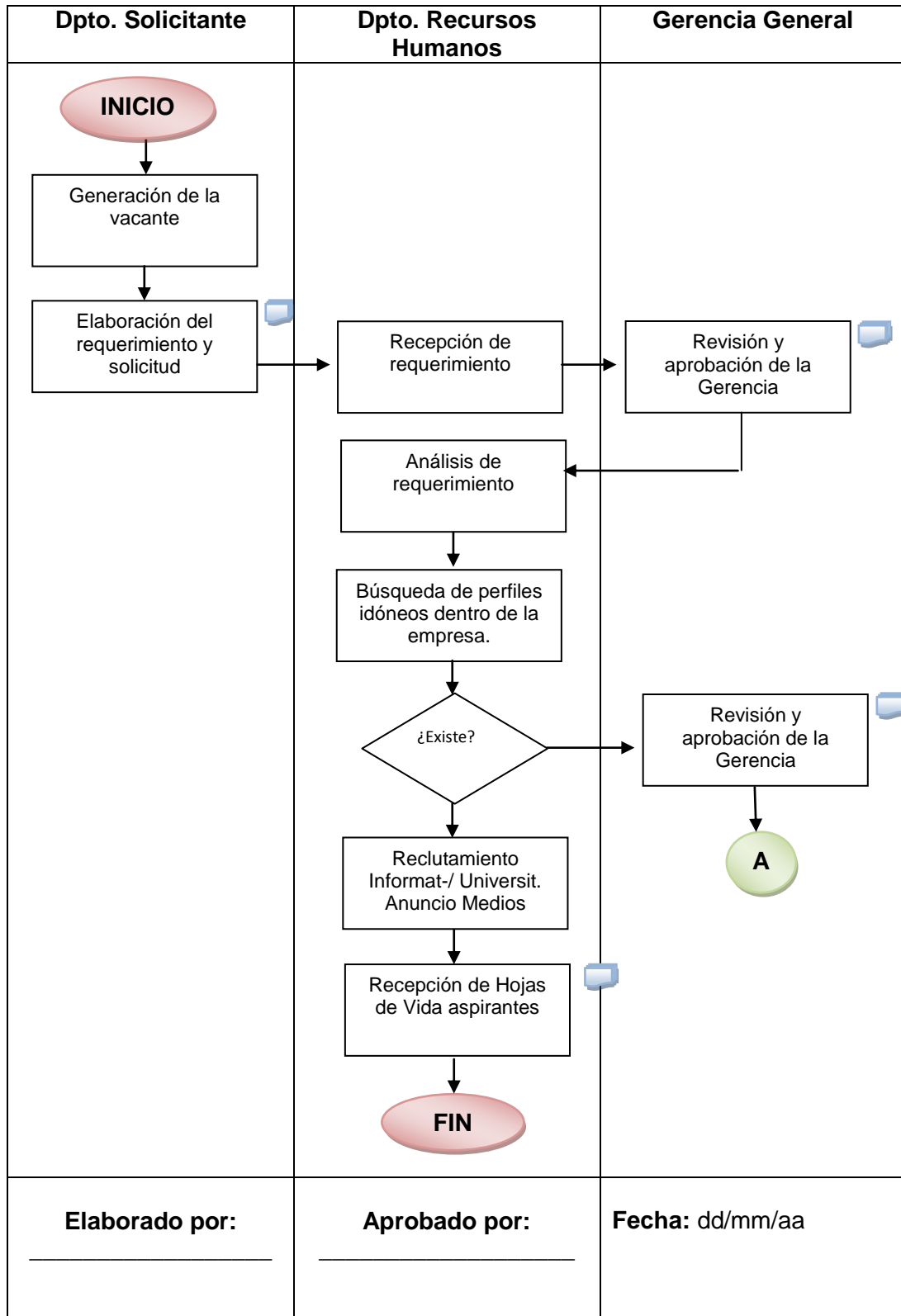


Gráfico N° 38. Proceso Reclutamiento de Persona

Fuente: Autor

Como se puede apreciar en el diagrama de flujo el proceso de reclutamiento inicia con la solicitud de requerimiento del área donde se ha generado la necesidad, para lo cual el jefe de área debe entregar un formulario con las especificaciones técnicas del puesto y la solicitud correspondiente a recursos humanos, la misma que realiza el proceso de aprobación por parte de la gerencia general, para luego proceder al proceso de reclutamiento, iniciando como sigue a continuación:

- **Reclutamiento interno**

En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la empresa puede ocupar dicho cargo, si cumple con los requisitos, además de las capacidades requeridas, caso contrario, se procede a buscar talento humano en fuentes de captación externa.

- **Reclutamiento externo**

Una vez verificado la ausencia de un aspirante interno en la empresa, que pueda cubrir la plaza de trabajo existente, se propone seguir el siguiente procedimiento:

- **Reclutamiento Informático:** Búsqueda mediante medios de comunicación interactiva – Web, como multitrabajos, profinempleo, computrabajos entre otras, ya que este medio dispone de diversos paquetes para ofertar vacantes y captar personas que buscan empleo. Si se optó por este tipo de medio para el reclutamiento de personas, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la empresa, posición a cubrir, requisitos, competencias y beneficios.
- **Reclutamiento Universitario:** El área de Recursos Humanos debe tener contacto con universidades, de manera que se promueva el desarrollo de los estudiantes que empiezan a enfrentarse al medio laboral. Para el efecto se propone el siguiente modelo de directorio universitario que debe reposar en la base de datos del departamento:

Tabla N° 24. Directorio de Universidades y Carreras para captación de talento humano para la empresa XYZ

EMPRESA XYZ			
BASE DE DATOS PARA RECLUTAMIENTO UNIVERSITARIO			
Carrera	Teléfono	E-mail	Coordinador de Carrera
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR			
Ingeniería en Administración de Empresas	2 252-600	empresas@fca.edu.ec	Ing. Oswaldo Vega
Ing. en Finanzas y Auditoría	2 252-680	contabilidad@fca.edu.ec	MBA. Patricio Orcés
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL EJERCITO – ESPE			
Ing. Comercial	3 989-400	guido.crespo@espe.edu.ec	Ing. Guido Crespo
Ing. en Finanzas y Auditoría	3 989-400	rhaguilera@espe.edu.ec	Dr. Rodrigo Aguilera
Ing. Sistemas e Informática	3 989-400	danilo.martinez@espe.edu.ec	Ing. Danilo Martínez
Ing. en Mercadotecnia	3 989-400	gpherrera@espe.edu.ec	Ing. Geovanny Herrera
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL			
Ingeniería Comercial	2 555-471	opartor@uisrael.edu.ec	Phd. Oswaldo Pastor
Ingeniería en Hotelería y Turismo	2 555-471	palbuja@uisrael.edu.ec	Ing. Patricia Albuja
Ingeniería en Diseño Gráfico	2 555-471	wparedes@uisrael.edu.ec	Ing. Wladimir Paredes
Ingeniería en Sistemas e Informática	2 555-471	walbarracin@uisrael.edu.ec	MBA. Ing. Wilmer Albarracín

Fuente: Autor

- **Reclutamiento externo por medios de comunicación:** Esta opción es una de las más utilizadas por muchas empresas, pero resulta una de las más costosas, por lo que se recomienda aplicar en primera instancia las recomendadas anteriormente, y si fuere el caso de no lograr captar aspirantes para suplir las plazas de trabajo existente se debe recurrir a éste medio, por lo cual se propone el siguiente modelo de publicación:

Tabla N° 25. Modelo de anuncio para reclutamiento externo

EMPRESA XYZ
<p>Requiere: Incorporar a su equipo de trabajo un ASISTENTE CONTABLE Quien será responsable de las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contabilización de cuentas• Contabilizar nomina• Conciliaciones bancarias <p>Formación Académica:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bachiller con especialidad en Contabilidad CBA• Estudios superiores en curso, en Contabilidad y Auditoría o carreras afines. <p>Requisitos indispensables:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mínimo un año de experiencia (pasantías)• Excelente presencia• Manejo de Microsoft Office <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Remuneración básica• Desarrollo y planes de sucesión• Estabilidad laboral
<p>Enviar hoja de vida a:</p> <p style="text-align: right;">Email: xxxx@hhhhh.ccc Casilla:</p>

Fuente: Autor

3.4.2.1.4. Selección de Personal

Una vez que las actividades de reclutamiento han finalizado, se continúa con el proceso de selección de personal el cual se propone la aplicación de dos modelos de selección:

- **Modelo de Selección por Comparación**, en el cual se compara las exigencias del cargo con el perfil del candidato, es el primer filtro de las hojas de vida más apropiadas acordes al perfil buscado, para el efecto el asistente o jefe de recursos humanos se respalda en el diseño del cargo.
- **Modelo de Selección** basado en el método de incidentes críticos, con el cual se clasifica un número de candidatos apropiado para continuar con el proceso, el sigue a continuación:
 - a. Se realiza una cita vía telefónica con los candidatos pre-seleccionados, estableciendo un día y hora específica en la que tanto la Coordinadora de Talento Humano como el Jefe de área puedan realizar dicha entrevista.

- b. Durante la ejecución de la cita establecida los o las candidatos/as deberán:
- Llenar la solicitud de empleo (anexo N°1)
 - Responder a los interrogantes que se aplicaran durante la entrevista, *como aporte del modelo de selección de personal se proponer la aplicación una Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), basada en el método de incidentes críticos, en la cual se establecen preguntas de arranque para identificar las competencias genéricas y específicas propuestas, en la etapa N° I del modelo. Como se aprecia a continuación:*

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (EEC) - PROPUESTA

La EEC es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado (análisis temático), es una entrevista estructurada que sigue un protocolo previamente diseñado, y utiliza un sistema de calificación. Originalmente se lo usó como método para levantar perfiles de competencias, actualmente su mejor uso está en la entrevista de candidatos finalistas.

Estructura de una EEC

I. Datos informativos

Puesto : _____
Competencia a Evaluar : _____

II. Estructura de la entrevista

2.1. Introducción (5 minutos)

- Generar una atmósfera de apertura y diálogo.

El objetivo es generar empatía y confianza.

- Declarar los objetivos de la entrevista.

La finalidad es conocer las expectativas laborales de los candidatos, conocer las experiencias en el desarrollo de determinadas ciertas habilidades para el puesto que se está seleccionando.

2.2. Trayectoria profesional (5 minutos)

Pedir al candidato que describa brevemente su trayectoria profesional (cargos ocupados, empresa en las que ha trabajado, etc.)

2.3. Descripción de sus funciones actuales (5 minutos)

Pedir al candidato que explique brevemente las funciones que lleva a cabo en su puesto actual de trabajo.

2.4. Exploración de situaciones de trabajo (40 minutos)

Pedir al candidato que hable sobre situaciones concretas de trabajo. En esta fase de la entrevista hay que emplear la técnica del embudo mediante la cual se solicita información específica sobre las cosas que el entrevistado hizo o dijo en la situación.

Más adelante se presentan preguntas guías para lograr que el entrevistado narre experiencias de trabajo. También es útil hacer preguntas tomando en consideración las descripciones efectuadas por el entrevistado en las fases anteriores. Por ejemplo, el entrevistado puede dar pistas útiles cuando hable sobre su actual puesto de trabajo. La toma de notas es muy importante para este efecto.

2.5. Cierre de la entrevista

Este paso debe darse al final de las preguntas de incidentes. Antes de terminar la entrevista preguntar al candidato si tiene alguna duda o inquietud. Después agradecerle por su tiempo y colaboración.

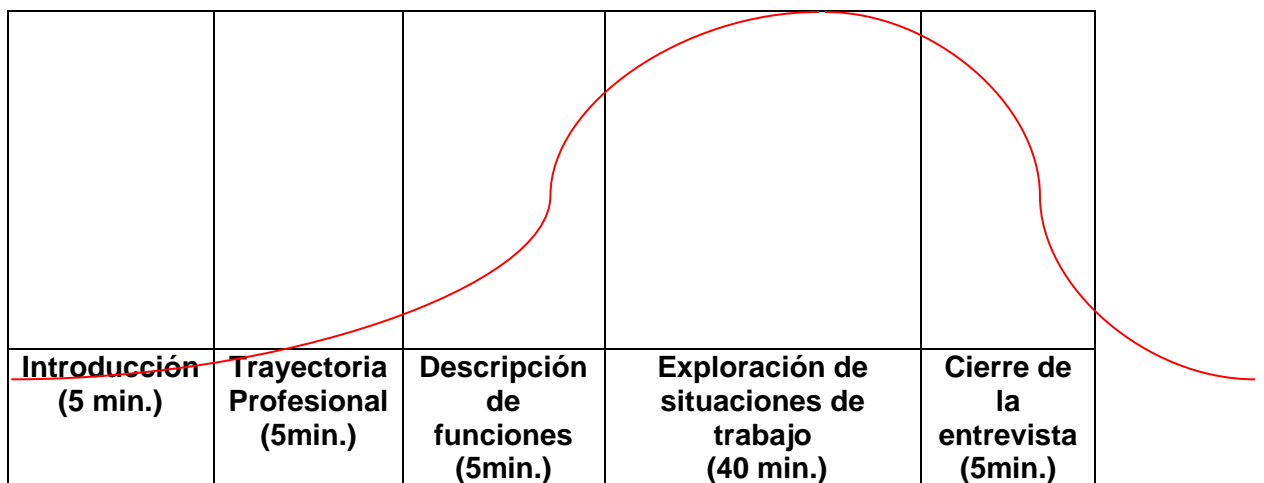


Gráfico N° 39. Representación Gráfica de la EEC

Fuente: Módulo de Gestión de Recursos Humanos, Ing. Juan Lascano Polo

Evaluar a los resultados de la entrevista:

La evaluación de la encuesta es de carácter cualitativo, para el efecto se Martha Alles (2009) propone una escala de valoración con la siguiente escala:

① = **ninguna evidencia de este comportamiento.**

② = **cierta evidencia de este comportamiento.**

③ = **clara evidencia de este comportamiento.**

Con referencia a la escala de valoración se puede considerar para las competencias cinco niveles, a saber:

0% - 19%	=	Nivel 1 =	Bajo nivel de competitividad
20 - 39%	=	Nivel 2 =	Nivel medio bajo de competitividad
40 - 59%	=	Nivel 3 =	Nivel medio de competitividad
60 - 79%	=	Nivel 4 =	Nivel medio alto de competitividad
80 - 100%	=	Nivel 5 =	Nivel o alto de competitividad

Evaluar los resultados del Proceso de Selección

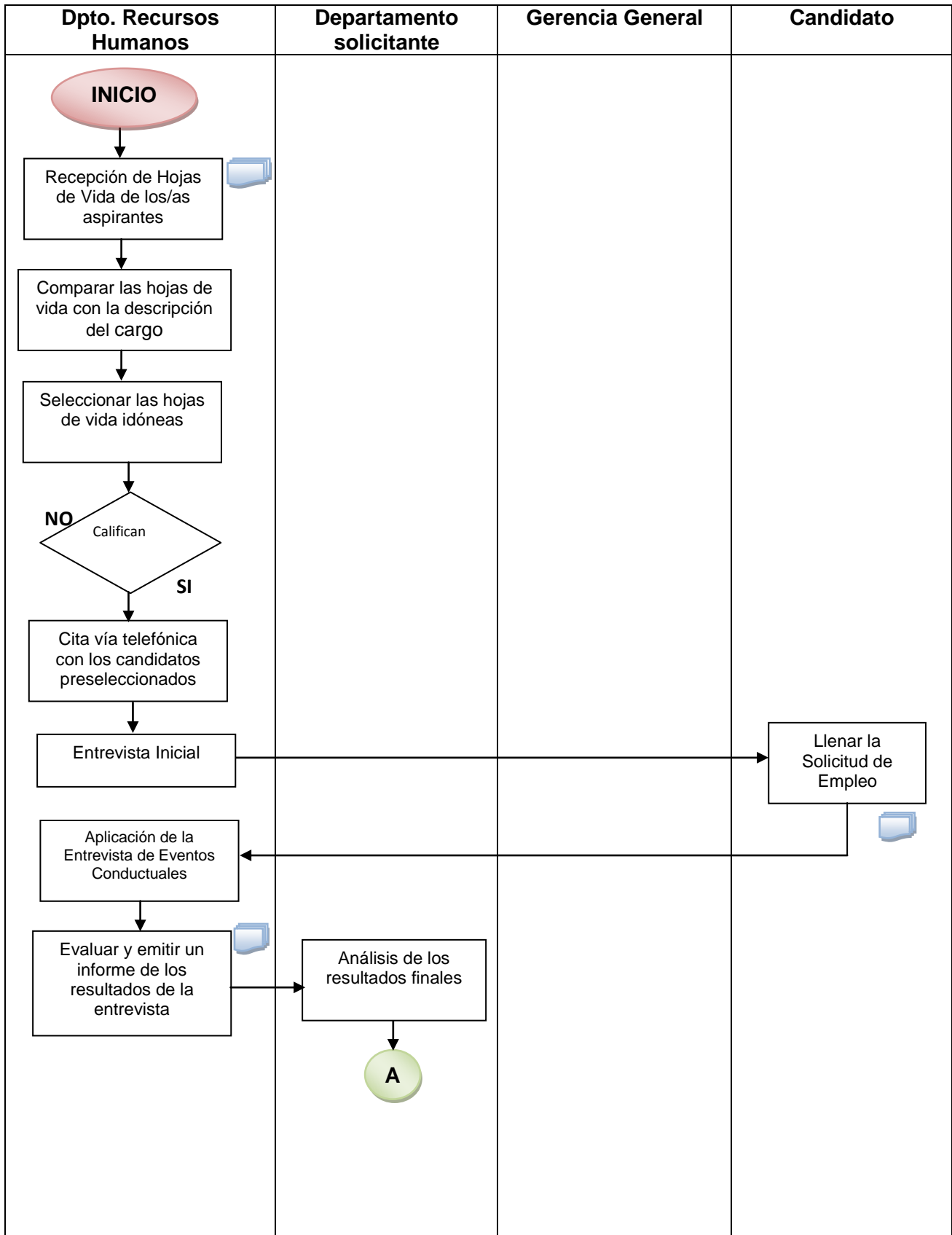
Para la evaluación de los resultados debido a que las medianas empresas en su mayoría carecen de un departamento de Gestión del Talento Humano, y más aún de un modelo de gestión específico, por tanto se deduce que no aplican en su mayoría pruebas sean estas de conocimientos, habilidades y destrezas, o psicométricas (personalidad, carácter), entre otras, se propone que la evaluación de los resultados para la contratación del candidato se considere los siguientes parámetros:

La evaluación del proceso de contratación tiene dos momentos, los resultados de la aplicación del modelo de comparación que corresponde al 30%, producto de la sumatoria del 20% de formación académica, y 10% de la experiencia profesional específica. El segundo momento corresponde a la aplicación del proceso de selección que es el resultado de la Entrevista de Eventos Conductuales, cuyo resultado corresponde al 70% restante.

Tabla N° 24. Parámetros de evaluación del Proceso de Selección

Modelos	Aspectos a evaluar	Parámetros (%)
Por comparación	<i>Análisis y comparación de la Hoja de vida con la descripción del puesto.</i>	30%
	4. Formación académica Título profesional (12%) Cursos de especialización (4%) Manejo de idioma extranjero (3%) Conocimiento. Paquetes informáticos. (3%)	20%
	5. Experiencia profesional - específica Se evalúa 2% por cada año (máx.. 5 años)	10%
Por selección	Resultados de la entrevista	70%
TOTAL		100%

Fuente: Autor



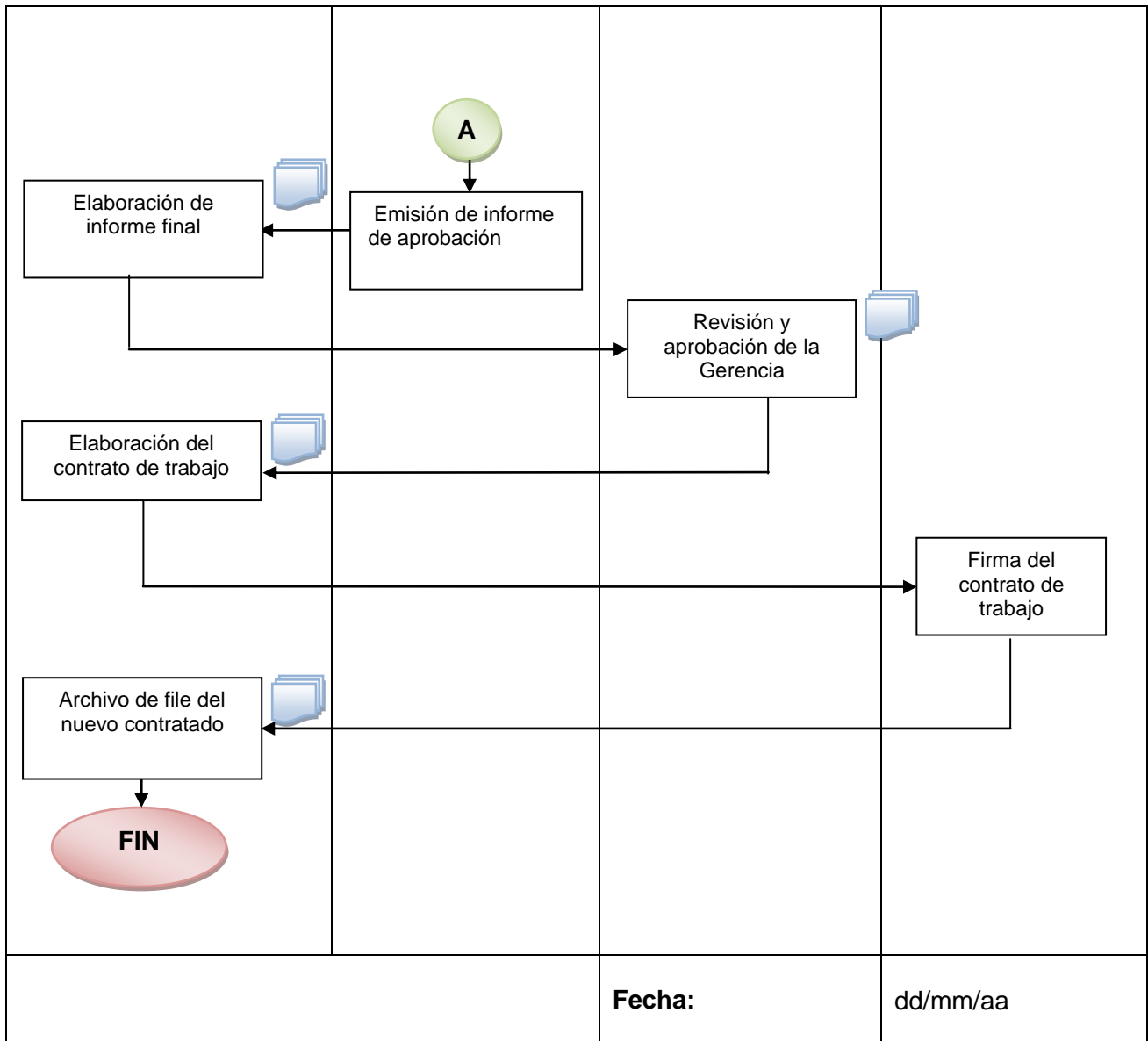


Gráfico N° 40. Proceso de Selección Personal

Fuente: Autor

3.4.2.2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

3.4.2.2.1. Socialización Organizacional

El proceso de socialización organizacional, denominado también de programación de orientación, inducción o integración, tiene como finalidad adaptar al nuevo empleado en el ambiente social y físico donde va a trabajar. Por lo tanto una adecuada inducción contribuirá a que los empleados alcancen un buen nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra con las expectativas del personal y de la empresa.

Chiavenato (2002) define la inducción como: *“El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos”*

La socialización empresarial, constituye el conjunto de procesos mediante los cuales los nuevos empleados aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- Objetivos básicos de la organización, y medios para lograrlos.
- Responsabilidades inherentes al cargo;
- Patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función;
- Reglas y/o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Para el desarrollo de la presente propuesta se propone un proceso de inducción de dos componentes: un general durante el cual se manejan generalidades como dar a conocer la filosofía organizacional, normas y política; y, un específico que hace referencia a temas relacionados directamente con el puesto asignado. En el siguiente cuadro, se puede ver cada uno de los aspectos abordados:

Tabla N° 27. Programa de inducción de Personal

EMPRESA XYZ PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		
Componentes	Descripción	Responsable
INDUCCIÓN GENERAL	Se proporciona información general acerca de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión de la empresa. • Objetivos Organizacionales • Historia y evolución de la empresa. • Políticas, normas y procedimientos generales de la organización. • Mostrar principales instalaciones de la organización. 	Dirección de Recursos Humanos / Administrador
INDUCCIÓN ESPECÍFICA	Se familiariza al nuevo contratado con temas específicos como: <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de su lugar de trabajo, entrega de medios necesarios. • Presentación entre los colegas. • Ratificación de las funciones del puesto. • Formas de evaluación del desempeño. • Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. • Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. • Métodos y estilos de dirección que se emplean. • Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. 	Jefe inmediato superior

Fuente: Autor

3.4.2.2.2. Evaluación de Desempeño

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Capacitación y Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, clientes externos, auto evaluación, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- a. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- c. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- d. El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.4.2.3. Subsistema de Mantenimiento

Los subsistemas de Mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos se proponen que se manejen con la metodología de Idalberto Chiavenato, por ser considerado, integral, dinámica, de fácil aplicación, apegándose al margen legal.

3.4.2.3.1. Remuneración

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, así como el equivalente monetario de los servicios sociales ofrecidos por la organización como alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguros de vida colectivos, etc.

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconociendo y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación.

3.4.2.3.2. Beneficios sociales

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los dos principales de los beneficios sociales se detallan en el siguiente gráfico:

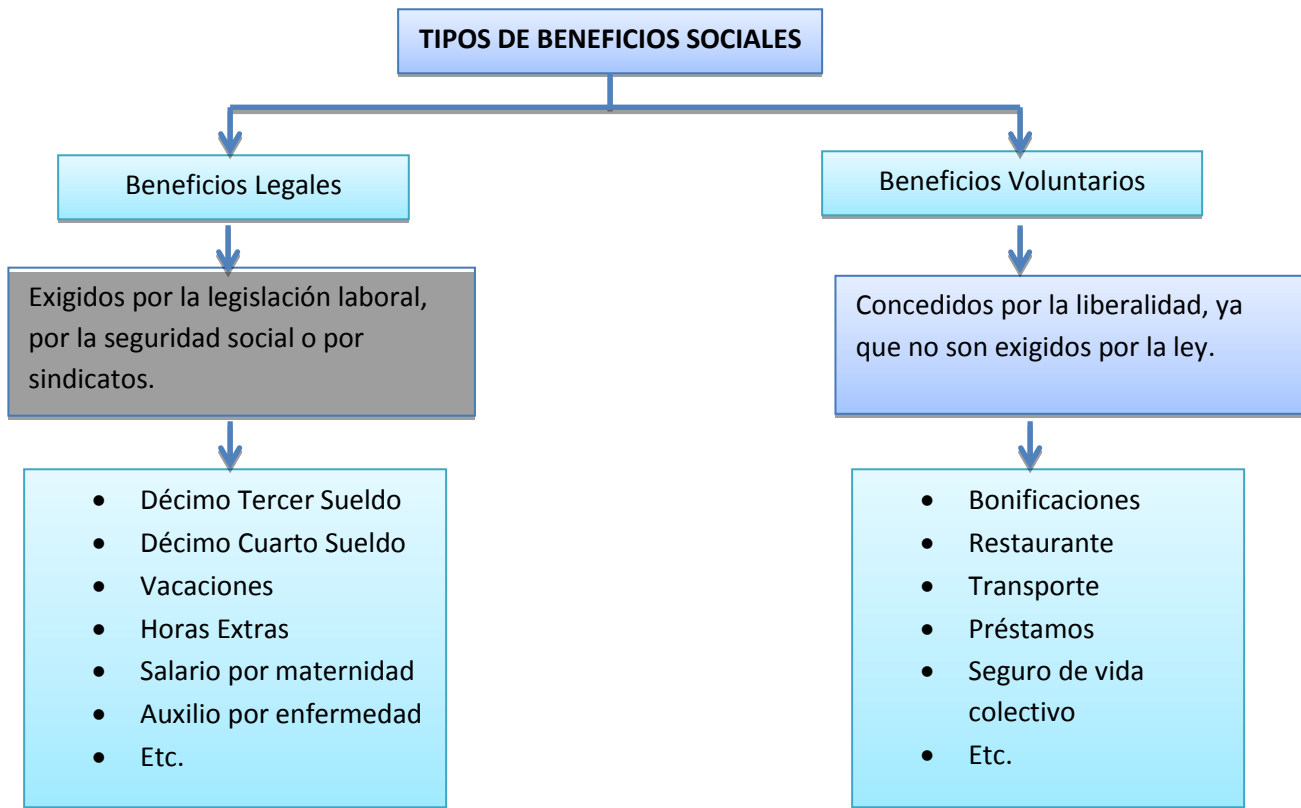


Gráfico N° 41. Tipos de Beneficios Sociales

Fuente: Autor

3.4.2.3.3. Higiene y seguridad en el trabajo.

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan, los objetivos principales de la higiene y seguridad en el trabajo son:

- Eliminar las causas de enfermedad profesional
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

3.4.2.4. Subsistema de Desarrollo

3.4.2.4.1. Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos del trabajo.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1.- Transmisión de información.- consiste en distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, etc.

2.- Desarrollo de habilidades.- sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes.- se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación.

4.- Desarrollo de conceptos.- puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

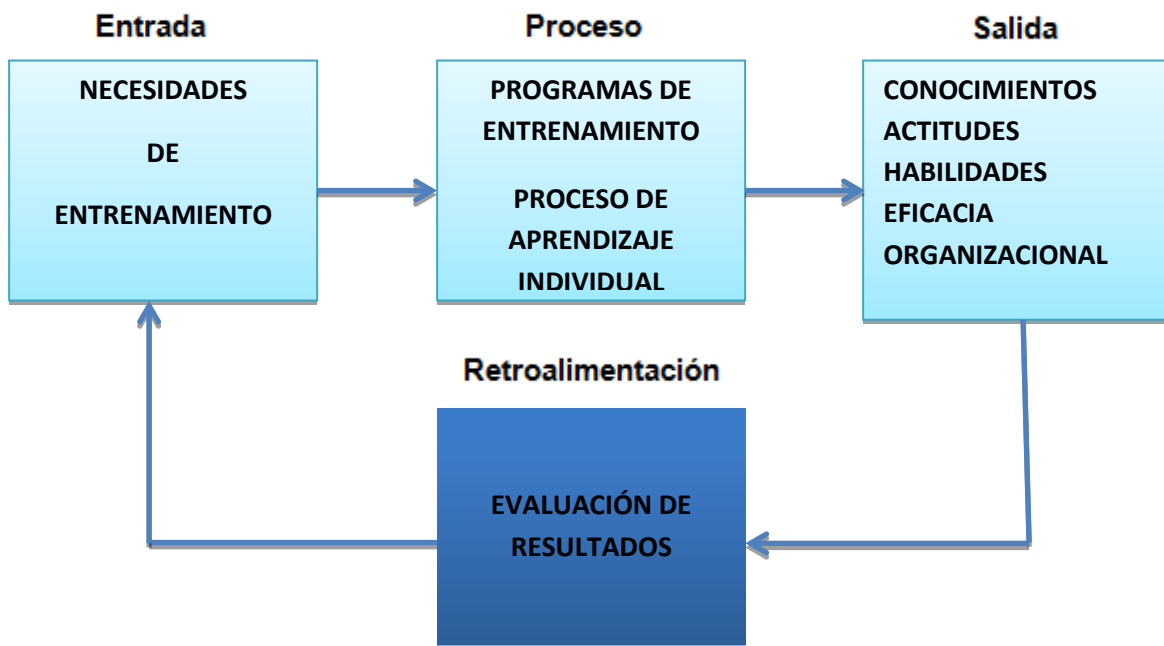


Gráfico N° 42. Sistema de Entrenamiento

Fuente: Autor

CAPITULO IV

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

4.1. Presupuesto para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para las medianas empresas del D.M. de Quito

El costo estimado para el desarrollo del Modelo de Gestión del Talento Humano y su implementación es el siguiente:

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO					
COSTOS	UN. MED.	CANTIDAD	V/UNIT.	V/TOTAL	TOTAL
COSTOS DIRECTOS					1.200,00
Diseño del Modelo				1.200,00	
Honorarios por el diseño del modelo	Horas hombre	60	20,00	1.200,00	
COSTOS INDIRECTOS					969,50
Diseño del Modelo				94,50	
* Material de Entrevistas	Cantidad	150	0,03	4,50	
* Movilización y Logística	Cantidad	15	6,00	90,00	
Descripción y Análisis de Puestos				100,00	
* Impresión de formularios descripción de cargos	Cantidad	50	0,50	25,00	
* Impresión de cuestionarios para el análisis	Cantidad	50	0,50	25,00	
* Impresión de perfiles de cargos	Cantidad	50	1,00	50,00	
Proceso de Reclutamiento				400,00	
* Captación de personas en un portal Web	Horas Serv.	1	400,00	400,00	
Proceso de Selección				250,00	
* Material para entrevistas	Cantidad	25	5,00	125,00	
* Material para evaluaciones	Cantidad	25	5,00	125,00	
Proceso de Socialización - inducción				0,00	
* Material para inducción	Cantidad	25	5,00	125,00	
Proceso de Evaluación de Desempeño				125,00	
* Material para evaluación de desempeño	Cantidad	25	5,00	125,00	
TOTAL COSTO MODELO DE RRHH					2.169,50

La inversión total aproximada sería de \$ 2.169,50 (dos mil ciento sesenta y nueve con 50/100) dólares americanos, que se financiaría para un año que es el tiempo aproximado que toma la implementación de los dos primeros subsistemas propuestos.

Se considera que los beneficios que se obtendrán serán significativamente mayores a los costos incurridos, tomando en cuenta que en la era actual, la tecnología y la información

están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización y esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación, estimulando la sucesión y recompensando justamente el trabajo desempeñado, valorizando conforme a un sistema de competencias.

- Desarrollo de capacidades de sus colaboradores.
- Genera mayor compromiso laboral
- Disminución de los niveles de rotación externa
- Productos y servicios de mejor calidad.
- Satisfacción del cliente externo.

CONCLUSIONES

- Se ha identificado que las medianas empresas son fruto del crecimiento de empresas familiares, por lo que sus administradores y/o propietarios desconocen procesos administrativos y de carácter específico como es la gestión del potencial humano.
- Se pudo determinar que apenas el 38% del universo realizan sus actividades de gestión de talento humano a través de personal especializado, esto se debe a que su estructura carece de departamento de RRHH, debido a esto muy pocas poseen modelos de gestión enfocados a esta área.
- La tendencia actual es la contratación por competencias, ya que la competencia tiene un enfoque integral en el desarrollo de las personas, es decir considera importante tanto el conocimiento, la experiencia como las actitudes y aptitudes de los colaboradores, pero las medianas empresas carecen en su mayoría de una base de datos que evidencie las capacidades de sus empleados.
- Las medianas empresas aplican evaluaciones de desempeño por debajo de la media, siendo un hábito de aplicación para apenas el 60% de ellas, este indicador señala que no evalúan a su personal.
- La aplicación del modelo propuesto beneficiará al proceso de la gestión del talento humano optimizando los recursos y generando un valor agregado al proceso, debido a que definir paso a paso los procedimientos a seguir dará un orden y mejor aplicación de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Debido a las exigencias del sistema actual se recomienda a los empresarios y dirigentes adoptar el Modelo de Gestión del Talento Humano, fundamentado en desarrollar las capacidades o competencias de sus colaboradores.
- Para mejorar su forma de seleccionar personal se recomienda a los miembros del subsistema de selección aplicar el sistema de entrevista, con la metodología de incidentes críticos propuesto permitiendo de esta manera mejorar el subsistema de selección de personal y optimizar recursos a la empresa.
- Se sugiere a los colaboradores del subsistema de evaluación aplicar una evaluación de 360 grados, lo cual permitirá evaluar a los colaboradores de manera integral para poder evidenciar falencias y aplicar capacitaciones si así fuera necesario.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ambiente, M. d. (15 de ABRIL de 2013). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>
- BBVA. (08 de ENERO de 2010). *BBVA*. Obtenido de www.bbvacontuempresa.es/tecnologia-innovacion
- Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (9ª ED.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Tlento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Ecuador, C. d. (13 de AGOSTO de 2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos>
- González, Á. L. (2006). *Métodos de Compensación basados en Competencias*. Colombia: Uninorte.
- INEC. (08 de Enero de 2014). *Ecuador En Cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- INEN. (26 de AGOSTO de 2014). *INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/reglamentacion-tecnica/>
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. España: Esic.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. España: Esic.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work*. EE.UU: John Wiley and Sons, Inc.
- UPS. (25 de MARZO de 2011). *UPS*. Obtenido de dspace.ups.edu.com/bitstream/123456789
- UTE. (12 de SEPTIEMBRE de 2014). *UTE*. Obtenido de repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6412/1/42378_1.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

EMPRESA XYZ SOLICITUD DE EMPLEO			
FOTO ACTUAL	Fecha: _____		
Nombre completo: _____			
Dirección: _____		Teléfonos: _____	
Lugar y fecha de nacimiento: _____		Nacionalidad: _____	
Cédula N°.: _____		Seguro al: _____	
Licencia: _____		Edad: _____	
¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí___ No___			
Estado civil _____ No. de hijos _____ No. de dependientes _____			
Nombre completo de las personas que dependen de usted:			

Estudios:			
Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			

Cursos			
Otros			

¿Habla usted inglés? Excelente ___% Bueno ___% Regular ___%

¿Lo escribe? Excelente ___% Bueno ___% Regular ___%

¿Otro idioma? _____

Especifique sus conocimientos de lenguaje de programación/ conocimiento de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas; _____

Nombre completo de su padre: _____

Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre completo de su madre: _____

Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Personas que deben ser notificada en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: _____ Edad: _____

Trabaja en: _____ Desde: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Cargo que desempeña su cónyuge: _____ Salario: _____

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): _____

Tipo de Sangre: _____ Alergias: _____

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Sí _____ No _____

¿Dónde? _____ Cargo: _____ Salario \$ _____

¿Por _____ que _____ desea cambiarse? _____

Empleo Anterior

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección: _____ Cargo: _____

Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____

Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de salida: _____

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Sí _____ No _____

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: _____ Salario deseado \$ _____

Nota:

Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Firma: _____ Fecha _____