



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE
COTOPAXI AÑO 2015”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

AUTORA

Reyna Angueta Jennifer Giulliana

DIRECTOR

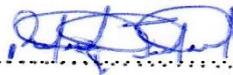
Lcdo. M. Sc. Enry Gutember Medina López

La Maná - Ecuador

Abril, 2016

AUTORÍA

Los resultados, conclusiones y recomendaciones emitidos en el presente trabajo de investigación “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2015**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.



Reyna Angueta Jennifer Giulliana

C.I. 050330674-8

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2015**”, de Reyna Angueta Jennifer Giulliana, Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Abril de 2016

El Director



.....
Lcdo. M, Sc. Enry Gutember Medina López

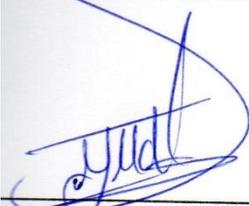
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante: Reyna Angueta Jennifer Giulliana, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2015”**, ha considerado las recomendaciones oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar el empastado correspondiente, según la normativa institucional.

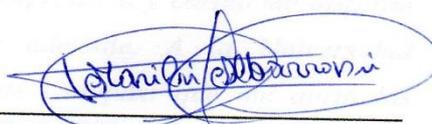
La Maná, Abril del 2016

Para constancia firman:



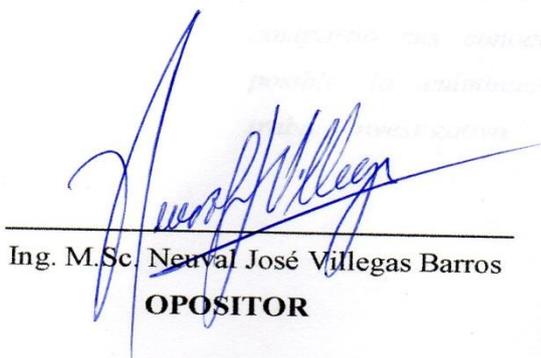
Ing. M.Sc. Fabián Martínez Ortiz

PRESIDENTE



Ing. M.Sc. Marilín Albarrasín Reinoso

MIEMBRO



Ing. M.Sc. Neval José Villegas Barros

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios nuestro creador por regalarme el don de la vida para cumplir esta meta tan deseada, a mi familia que ha estado conmigo apoyándome siempre, por su comprensión y cariño me inspiran a seguir adelante. A la Universidad Técnica de Cotopaxi que me abrió las puertas del saber y el conocimiento, agradezco a todos los docentes pero en especial a mi Director de tesis que compartió sus conocimientos haciendo posible la culminación del presente trabajo investigativo.

Jennifer

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia que ha sido mi pilar de apoyo y por haber confiado en mí a ellos les debo todo lo que soy.

A Dios con todo mi amor y cariño por que me ha dado la oportunidad de vivir y conocer a mis amigos y compañeros y vivir inolvidables recuerdos durante mi etapa académica universitaria.

Jennifer



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
La Maná – Ecuador

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE
COTOPAXI AÑO 2015**

Author: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

RESUMEN:

La inadecuada gestión del talento humano en las PYMES del cantón La Maná genera una disminución en el desempeño y rentabilidad por lo cual muchos propietarios optan por cerrar sus negocios; ante esta problemática nace la necesidad de el diseño de un modelo de gestión del Talento Humano orientado a la aplicación de las Pymes; para lo cual se empleó instrumentos de investigación como las encuestas dirigidas a los propietarios, los cuales permitieron conocer sobre la realidad del talento humano de este sector económico; entre los aspectos más relevantes se evidenció el bajo nivel de capacitaciones e inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal. Para dar consecución a los objetivos trazados se estudiaron los procesos de la gestión del talento humano mediante los criterios de varios autores empleando la investigación descriptiva para tal fin. Mediante los resultados de las encuestas se evidenció la disponibilidad de los propietarios quienes consideraron que un manejo adecuado de la gestión del talento humano contribuirá a la dinamización de los procesos y por consiguiente incrementará el rendimiento productivo. El modelo de gestión incluye el análisis de la situación actual, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo adaptados a la realidad del cantón y detallados a través de flujogramas y diseños de formatos, considerando las características y condiciones de las pequeñas y medianas empresas. En la parte final se presentó la validación del modelo de gestión y el impacto en las PYMES del cantón La Maná a través de indicadores los cuales permiten conocer que la propuesta será de gran contribución para este sector empresarial y su personal.

Palabras clave: Gestión administrativa, gestión de talento humano, modelo administrativo de talento humano, pequeñas y medianas empresas



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE UNIT HUMANISTIC
SCIENCES

La Maná – Ecuador

DESIGN OF A MODEL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT FOR
SMEs IN LA MANÀ PROVINCE OF COTOPAXI, 2015”

Author: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

ABSTRACT

Inadequate human talent management in SMEs La Mana causes a decrease in performance and profitability so many homeowners choose to close their businesses; to this problem comes the need to design of a management model Talent-oriented SMEs; for which was used, research tools such as surveys of owners was used, which allowed to know about the reality of human talent of this economic sector; among the most relevant aspects of the low level of training and inadequate recruitment and selection of staff it was evident. To achieve the goals set processes of human talent management were studied by several authors criteria using descriptive research for this purpose. By the results of the surveys the availability of the owners who felt that proper management of human talent management will contribute to the revitalization of the processes and thus increase the yield was evident. The management model includes analysis of the current situation, the admissions process, application, compensation, development, maintenance and monitoring adapted to the reality of the canton and detailed through flowcharts and designs formats, considering the characteristics and conditions small and medium businesses. In the final part model validation management and the impact on SMEs of La Mana through indicators which allow to know that the proposal will be a great contribution to this business sector and its staff was presented.

Keywords: Administrative management, human resource management, administrative model of human talent, small and medium enterprises



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador



CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señor egresado: Reyna Angueta Jennifer Giulliana, cuyo título versa: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS PYMESDEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2015”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Abril del 2016

Atentamente,

Lcdo. Moisés Ruales Puglla

DOCENTE

CI: 050304003-2

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN:.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CERTIFICACIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
ÍNDICE DE ANEXO.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Categorías fundamentales.....	6
1.3. Marco teórico.....	7
1.3.1 Gestión administrativa.....	7
1.3.1.1. Gestión.....	7
1.3.1.2. Administración.....	8
1.3.1.3. Importancia de la gestión administrativa.....	8
1.3.1.4. Proceso administrativo.....	9

1.3.1.5. Etapas del proceso administrativo.....	10
1.3.1.6. Etapas de la dirección.....	12
1.3.1.7. Importancia del proceso administrativo	15
1.3.2. Gestión de talento humano.....	15
1.3.2.1. Importancia de la gestión del talento	16
1.3.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano	17
1.3.2.3. Componentes de la gestión del talento humano	18
1.3.2.3.1. Admisión	18
1.3.2.3.2. Aplicación	20
1.3.2.3.3. Compensación.....	22
1.3.2.3.4. Desarrollo.....	24
1.3.2.3.5. Mantenimiento	26
1.3.2.3.5. Monitoreo.....	27
1.3.3 Modelo administrativo de gestión talento humano	28
1.3.3.1. Modelo de gestión del conocimiento	28
1.3.3.2. Modelo de gestión por competencia	29
1.3.3.3. Importancia de la gestión del modelo por competencias	30
1.3.4. Pequeñas y medianas empresas.....	31
1.3.4.1. Definición de pequeñas empresas	31
1.3.4.2. Definición de medianas empresas.....	32
1.3.4.3. Características de la pequeña empresa	33
1.3.4.4. Características de la mediana empresa.....	33
1.3.4.5. Importancia de las PYMES	34
1.3.4.6. Estructura de las PYMES	35
1.3.4.7. Clasificación de las PYMES	35
1.3.4.8. Normativa legal.....	36

CAPÍTULO II ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
2.1. Breve Caracterización de la Empresa	40
2.2. Conceptualización y operacionalización de las variables	41
2.3. Metodología empleada	42
2.3.1. Tipos de investigación.....	42
2.3.1.1. Investigación descriptiva.....	42
2.3.1.2. Investigación bibliográfica.....	42
2.3.2. Métodos de investigación.....	42
2.3.2.1. Método deductivo.....	42
2.3.2.2. Método analítico.....	43
2.3.2.3. Método sintético.....	43
2.3.3. Técnicas de investigación	43
2.3.3.1. Encuesta	43
2.3.4. Instrumentos utilizados	43
2.3.5 Unidad de estudio (población y muestra).....	44
2.3.5. 1.Población.....	44
2.3.5.2. Tamaño de la muestra	44
2.3.5.3. Cálculo del coeficiente de proporcionalidad.....	45
2.3.5.4. Factor de proporcionalidad	45
2.3.6. Resultados de las encuestas realizadas a los propietarios de las Pymes	46
2.3.7. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas.....	64
2.3.7.1. Conclusiones	64
2.3.7.2. Recomendaciones.....	65
CAPITULO III DISEÑO DE LA PROPUESTA	66
3.1. Datos informativos de la propuesta.....	66
3.2. Descripción de la propuesta	67

3.3. Estructura de la propuesta	67
3.3.4. Modelo de gestión de talento humano sugerido para las PYMES	68
3.4. Desarrollo de la propuesta.....	71
3.4.1. Justificación.....	71
3.4.2. Objetivos de la propuesta	73
3.4.2.1. Objetivo general	73
3.4.2.2. Objetivos específicos	73
3.4.3. Análisis situacional de la PYMES del cantón La Maná	73
3.4.3.1. Análisis FODA.....	73
3.4.3.2. Estrategias	74
3.4.4. Modelo de gestión de talento humano sugerido para las PYMES	76
3.4.4.1. Alcance de la gestión del talento humano en las PYMES	76
3.4.4.2. Beneficios fundamentales del modelo de gestión de talento humano	77
3.4.4.3. Descripción de los componentes de la gestión del Talento Humano.....	78
3.4.5. Admisión.....	78
3.4.5.1. Reclutamiento del personal.....	79
3.4.5.2. Selección del personal para las PYMES	84
3.4.6. Aplicación	89
3.4.6.1. Orientar al personal.....	89
3.4.6.2. Diseño de cargos.....	89
3.4.6.3. Formato de descripción del puesto.....	90
3.4.6.4. Flujograma del proceso de aplicación del personal para las PYMES.....	91
3.4.7. Compensación.....	92
3.3.7.1. Establecer el sistema de remuneraciones	92
3.4.7.2. Flujograma del proceso de remuneración del personal PYMES	94
3.4.7.3. Diseño de incentivos	95

3.4.7.4. Tipos de incentivos sugeridos para las PYMES	95
3.4.8. Desarrollo.....	96
3.4.8.1. Motivación	97
3.4.8.2. Actividades grupales de motivación para las PYMES.....	97
3.4.8.3. Actividades individuales de motivación para las PYMES.....	99
3.4.8.4. Capacitación como forma de motivación al personal	100
3.4.8.5. Flujograma del proceso de capacitación para las PYMES.....	101
3.4.8.6. Guía temática para el desarrollo de las capacitaciones para PYMES..	102
3.4.9. Mantenimiento	106
3.4.9.1. Seguridad laboral para el talento humano de las PYMES	106
3.4.9.2. Objetivos principales de la seguridad laboral	106
3.4.9.3. Riesgos laborales existentes en las PYMES	107
3.4.9.4. Medidas preventivas para el talento humano de las PYMES.	107
3.4.10. Monitoreo.....	107
3.4.10.2. Banco de datos y sistemas de información	108
3.4.11. Validación del modelo de gestión para PYMES del cantón La Maná ...	109
3.4.11.1. Criterios para la validación de la propuesta	109
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
4.1. Conclusiones	111
4.2. Recomendaciones.....	112
V. Referencias Bibliográficas	113
VI. ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE CUADROS

Nº		Pág.
1	Clasificación de las Pymes.....	36
2	Operacionalización de las variables.....	41
3	Población por estrato.....	44
4	Coeficiente de proporcionalidad.....	45
5	Aceptación de la propuesta	46
6	Tiempo funcionamiento.....	47
7	Nivel de estudios.....	48
8	Capacitaciones para el personal.....	49
9	Selección del personal.....	50
10	Tipos de incentivos.....	51
11	Condiciones del ambiente de trabajo.....	52
12	Aceptación opinión del personal.....	53
13	Existencia manual de funciones.....	54
14	Definición organigrama estructural.....	55
15	Dotación de uniformes.....	56
16	Frecuencias de reuniones.....	57
17	Conocimiento modelo de gestión talento humano.....	58
18	Formas de convocatoria.....	59
19	Métodos de inducción.....	60
20	Tipo de remuneraciones.....	61
21	Actividades de desarrollo.....	62
22	Registro de empleados	63
23	Descripción del proceso de reclutamiento.....	80
24	Hoja de requisición.....	82
25	Modelo de convocatoria	83
26	Formato evaluación de hoja de vida.....	86
27	Formato evaluación.....	87
28	Formato nómina.....	88
29	Formato descripción de puestos	90

30	Ejercicio práctico.....	93
31	Actividades Grupales de Motivación.....	98
32	Actividades individuales de motivación.....	99
33	Capacitación como forma de motivación al personal.....	100
34	Capacitación 1.....	103
35	Capacitación 2.....	103
36	Capacitación 3.....	104
37	Capacitación 4.....	104
38	Cronograma.....	105
39	Validación.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
1	Aceptación de la propuesta	46
2	Tiempo funcionamiento.....	47
3	Nivel de estudios.....	48
4	Capacitaciones para el personal.....	49
5	Selección del personal.....	50
6	Tipos de incentivos.....	51
7	Condiciones del ambiente de trabajo.....	52
8	Aceptación opinión del personal.....	53
9	Existencia manual de funciones.....	54
10	Definición organigrama estructural.....	55
11	Dotación de uniformes.....	56
12	Frecuencias de reuniones.....	57
13	Conocimiento modelo de gestión talento humano.....	58
14	Formas de convocatoria.....	59
15	Métodos de inducción.....	60
16	Tipo de remuneraciones.....	61
17	Actividades de desarrollo.....	62
18	Registro de empleados	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº		Pág.
1	Categorías fundamentales.....	6
2	Flujograma proceso de reclutamiento.....	84
3	Proceso y reclutamiento de personal.....	85
4	Proceso de aplicación	91
5	Proceso de remuneración.....	94
6	Principios que deben cumplir para un plan de incentivos.....	95
7	Flujograma del proceso de capacitación para PYMES.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº		Pág.
1	Cálculo del tamaño de la muestra.....	
2	Formato de encuesta.....	
3	Costo de la investigación.....	
4	Fotografías.....	
5	Extracto del incremento salarial.....	
6	Lista de instituciones financieras.....	
7	Modelo de contrato laboral.....	

INTRODUCCIÓN

El actual trabajo de investigación pretende contribuir al desarrollo de las PYMES del cantón La Maná a través del diseño de un modelo de gestión del talento humano adaptado a la realidad de estas unidades económicas que son eje fundamental en el desarrollo económico y social; a través de las generación de fuentes de trabajo que son sustento de las familias de esta región respaldando así el hecho de que los seres humanos y las familias adquieran identidad y la responsabilidad por el mejoramiento continuo de la economía local y nacional.

Debido a factores como la globalización de los mercados y los avances tecnológicos, las PYMES se han visto sumergidas en un ambiente de mejoramiento continuo para no quedarse al margen de la competitividad y uno de los aspectos a los cuales apuntan la mayoría de ellas es el mejoramiento de la gestión del talento humano.

El desarrollo de la presente propuesta prioriza una gestión adecuada de los componentes de la gestión de talento humano, admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo los cuales están enfocados a fortalecer el desempeño laboral; para lo cual se empleó técnicas de investigación como las encuestas dirigidas a los propietarios los cuales permitieron conocer la situación real y plantear un diseño de modelo de gestión de talento humano; el presente trabajo investigativo se encuentra estructurado en tres capítulos:

El capítulo I está estructurado por las bases teóricas extraídas de fuentes bibliográficas de diversos autores el mismo que permitieron tener una mejor comprensión sobre el tema de la gestión del talento humano; las categorías principales son: gestión administrativa, gestión del talento humano, modelo administrativo talento humano, pequeñas y medianas empresas.

El capítulo II está conformado por una breve caracterización sobre las PYMES del cantón La Maná; así como también las técnicas y método empleados para la realización de la presente propuesta.

En el capítulo III se aprecia la realización de la propuesta que incluye el proceso de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano; finalmente se realiza las conclusiones y recomendaciones pertinentes al tema.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Los antecedentes que se presentan a continuación se relacionan con el tema de investigación, los mismos que aportaron para desarrollar de mejor manera el trabajo investigativo:

1.1.1. Proyecto 1

“Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi”

El objetivo general de la presente investigación fue el diseño de un manual de gestión del talento humano que proporcione una guía metodológica en BYCACE S.A potenciando su competencia mediante la implementación de procesos que faciliten la ejecución de cada una de las acciones que realizan los empleados de esta institución.

La falta de organización en el área de ventas y la coordinación con el área de bodegas y transportes, y con el área de cartera, ahora la división se mantiene atendiendo a un segmento menor del mercado.

Mediante el análisis FODA se pudo detectar debilidades como la falta de un departamento de talento humano, inexistencia de procesos como reclutamiento, selección e inducción del personal, evaluación de desempeño, innovación en servicios.

Por lo cual se ve imperiosa la necesidad del diseño de un modelo adecuado de gestión del talento humano que permita proporcionar formatos para potencializar el uso de las herramientas diarias; como la gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar con el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

BYCACE S.A no cuenta con un departamento de talento humano por lo tanto su gestión no es adecuada, provocando la insuficiencia de sistemas y herramientas debidamente documentadas que apoyen la productividad de la organización.

Mediante la implementación de un modelo de gestión de talento Humano se pretende lograr una mejor productividad; además de tener una ventaja competitiva que pueda diferenciar una empresa de otra. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la gestión de los procesos de captación, gestión y desarrollo humano, que permiten obtener información adecuada para la toma de decisiones.

El manual de talento humano además permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal; ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

El modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá a BYCACE mejorar la administración de su personal mejorar la administración de sus colaboradores y consecuente el incremento del desempeño de su personal de la empresa (LOVATO y OTÁÑEZ, 2011, pág. 12).

1.1.2. Proyecto 2

“Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del cantón Pujilí”

A través de los tiempos en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, da cabida a que se genere nuevos aspectos para el desarrollo de las actividades al momento de seleccionar al Talento Humano dentro de una organización.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las entidades, y particularmente la Administración del Talento Humano.

El presente trabajo tiene por objeto el estudio de la gestión de talento humano, por lo que es un enfoque novedoso en la actualidad que se enmarca dentro de un movimiento más amplio la sustitución de la orientación de personal por una orientación de talento humano.

Encontraremos el por qué es importante y necesario la gestión del talento humano dentro de una organización, de una buena gestión empresarial del talento humano debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral.

El entorno en que se desempeñan las actividades al momento de reclutar al personal en las organizaciones del Ecuador, ha tomado cambios significativos en las mismas y con esto surge la necesidad seguir implementando nuevos y

métodos, que permita obtener un excelente reclutamiento del talento humano. De aquí surge la necesidad de aplicar el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano, el cual sea empleado para tener un correcto orden al momento de reclutar al personal dentro de las organizaciones.

Al realizar una visita al Ilustre Municipio del cantón Pujilí, se ha observado que uno de los problemas fundamentales que enfrenta dicha institución es el inadecuado manejo de los métodos al momento de seleccionar al nuevo personal; este problema se presenta por la inexistencia de un correcto Modelo de Gestión de Talento Humano a seguir.

Por este motivo se va a aplicar un “Diseño de un modelo de gestión del talento humano en el Ilustre Municipio del cantón Pujilí”, con el objetivo principal de proporcionar dicho diseño para que sea una guía útil para la selección del personal, analizando los contenidos teóricos y conceptuales que orienten el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano y que al aplicar diversos procedimientos permita sustentar la investigación realizada.

En la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos: método inductivo y deductivo. Las técnicas que se empleó para la recolección de datos, son: la encuesta y entrevistas a los trabajadores y los empleados.

En la presente investigación se recurrió a la estadística descriptiva, la cual me permitió describir y analizar la población seleccionada facilitando el análisis e interpretación de los resultados en forma cuantitativa y cualitativa para lo cual se emplearon los gráficos. La unidad de estudio sujeta a investigación es de 192 personas pertenecientes al Ilustre Municipio del cantón Pujilí.

Para una mejor comprensión del trabajo, el mismo se ha organizado en tres capítulos. El primer capítulo se relaciona con la fundamentación teórica y conceptual que apoya la investigación realizada. El segundo capítulo contiene el diseño de la investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos

a través de la aplicación de la entrevista y encuesta, conclusiones y recomendaciones. En el capítulo tercero se encuentra la aplicación de la propuesta y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Se espera que el presente trabajo, represente un aporte positivo, para el desarrollo de este tipo de entidades del sector público con el objeto de mejorar sus procedimientos al momento de llenar una vacante y como tratar al personal existente dentro de la organización (TIPÁN, 2010, pág. 64).

Análisis: El enfoque de la primera investigación es el diseño de un manual de gestión de talento humano para la empresa Bycace S.A con el propósito de potenciar cada una de las actividades de los empleados de esta empresa debido a que existe desorganización en el área de ventas, bodega y transportes; el manual describe el funcionamiento interno y la descripción de cada puesto en los procesos de selección y captación de personal; el segundo antecedente investigativo trata sobre un modelo de gestión de talento humano para el sector público y tiene como objetivo principal conocer y desarrollar los procesos y subprocesos de la gestión del talento humano en el ilustre Municipio del cantón Pujili mediante la descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal describiendo cada uno de los componentes mediante cuadros y flujogramas para su mejor comprensión.

El objetivo principal de los proyectos anteriores en contribuir a mejorar la gestión del talento humano ya sea en instituciones públicas y privadas por lo cual fue un aporte significativo para la presente propuesta porque permitió conocer de mejor manera cada uno de los procesos de la gestión del talento humano para aplicar las estrategias más adecuadas para las PYMES del cantón La Maná.

1.2. Categorías fundamentales

La gestión del talento humano evoluciona de forma paralela a la administración de empresas, ante las necesidades de los propietarios de las diversas microempresas del cantón La Maná surge la necesidad de la búsqueda de un mejor desempeño y gestión de los recursos humanos; para este propósito se presentan las siguientes categorías fundamentales que permiten sustentar las base para la realización del presente trabajo de investigación:



Figura 1. Categorías Fundamentales

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

1.3. Marco teórico

1.3.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es la facultad que una empresa posee administrar, es decir para determinar los objetivos que pretende alcanzar la empresa a través de su desempeño, traza las acciones necesarias para la consecución de estos tomando en consideración todos los recursos que posee la empresa a su disposición (CAMPOS y LOSA, 2011, pág. 14).

La gestión administrativa se define como un proceso sistemático llevado a cabo en las organizaciones básicamente consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, estas funciones son desarrolladas para lograr la consecución de los objetivos que han sido establecidos (LACALLE, 2012, pág.4).

Estas definiciones conceptuales ayudan a entender que la gestión supone un proceso para llevar a cabo la administración de una empresa u organización a partir de las actividades de planeación, organización, ejecución y control. La gestión empresarial o administrativa también llamada por algunos estrategia corporativa o estrategia de negocio consiste en plantear las actividades adecuadas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales se adelanten correctamente.

1.3.1.1. Gestión

La gestión es un compendio de actividades en las que preponderan las decisiones las cuales tienen como escenario el desarrollo la empresa para que pueda cumplir sus metas (LACALLE y CALDAS, 2012, pág.5).

El término gestión posee orígenes griegos, hace referencia administrar o dirigir un conjunto de actividades y medios a través de los cuales se pretende llegar a un fin determinado (NOGALES y PACHECO, 2013, pág. 3).

La gestión es un proceso sistemático de realizar las cosas dentro de una empresa, está estrechamente relacionada con la administración de modo que muchas veces son confundidas.

1.3.1.2. Administración

La administración es un compendio de procedimientos y reglas que permiten dirigir los recursos que tiene una empresa tanto humanos, materiales y económicos en pos de conseguir la mayor eficiencia en la manera de estructurarlos y por ende guiarlos a los administradores hacia una finalidad determinada (ROBLES, 2013, pág.4).

En el ámbito empresarial la administración es la ciencia de naturaleza social y técnica a través de la cual se puede coordinar de forma equilibrada los recursos con los que cuenta una empresa, para tal efecto la administración recurre a las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control teniendo como propósito conseguir las metas planteadas (JIMÉNEZ, 2012, pág. 4)

De acuerdo a las concepciones anteriores se puede decir que la administración es un proceso sistemático y dinámico que consiste en coordinar un conjunto de recursos con los que cuenta la empresa dentro de un marco de reglas que permitan alcanzar los objetivos de la entidad.

1.3.1.3. Importancia de la gestión administrativa

La importancia de la gestión administrativa radica principalmente en que esta comprende el marco de acciones que se deben desempeñar fundamentalmente por quienes se hallen al frente de la empresa, ya que las actividades deben ser

desarrolladas por medio del cumplimiento de las diversas funciones que integran el proceso administrativo que comprende las planeación, organización, dirección y control (LACALLE, 2012, pág.7).

La gestión administrativa es importante en función de que consiste en una acción llevada a cabo por personas que tienen la facultad y responsabilidad para decidir y el alcance que poseen se refleja no solamente de una entidad sino en la economía de una localidad si se habla de un mínimo aspecto, razón por la cual se debe procurar la efectividad de ser competitiva (HURTADO, 2010, pág. 51).

Tomando en consideración las concepciones anteriores diremos que la gestión administrativa se basa en la realización de las funciones básicas de la administración de manera sistemática, las cuales son imprescindibles dentro de toda empresa, lo cual debe llevar a cabo empleando de forma óptima los recursos que se presenten en una empresa con el propósito de alcanzar aquellos objetivos trazados.

1.3.1.4. Proceso administrativo

El proceso administrativo constituye una herramienta empresarial que se emplea para alcanzar los objetivos trazados, en función de que es un proceso sistemático está formado por fases que son la planeación, organización dirección y control. Se define como proceso administrativo a la serie de procedimientos fundamentales mediante el cual los elementos de una determinada comunidad tienen la firme convicción que las actividades administrativas se realizan de manera rigurosa amparadas en las leyes vigentes (GAN y TRIGINE, 2012, pág. 46).

El proceso administrativo comprende una de serie de funciones que son planeación, organización, dirección y control, la integración de estas funciones representa un marco de orientación para la empresa. En el mundo empresarial la base de su funcionalmente exitoso está centrado en la parte administrativa es por eso que un eficiente proceso administrativo permite lograr resultados óptimos

para todos los integrantes de la empresa; básicamente se puede decir que el proceso administrativo es parte esencial de toda organización que permite sectorizar las actividades de una empresa (GRIFFIN, 2011, pág. 7).

El proceso administrativo es un proceso sistemático, dinámico y posee retroalimentación está compuesto por funciones que son de vital importancia para la consecución de los objetivos de la empresa, comprende además una manera sistemática de realizar las cosas, es un proceso para resaltar el hecho que todos los gerentes, cualesquiera que sean sus aptitudes personales se desempeñen ciertas actividades relacionadas con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

1.3.1.5. Etapas del proceso administrativo

✓ Planeación

Es aquella fase en la cual se determinan los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de un lapso de tiempo así también las actividades necesarias para su consecución, es decir que la planeación permite establecer el camino que la empresa debe seguir para alcanzar estos objetivos (HURTADO, 2010, pág. 48).

De forma general la planeación es determinar lo que la empresa pretende conseguir y plasmarlo en objetivos y que es lo que se va a realizar para conseguirlos, una de las partes primordiales en la planeación es la toma de decisiones mediante la cual se encarga de elegir la orientación que seguirá la empresa (GRIFFIN, 2011, pág. 8).

La principal función de la administración es la planificación, ya que representa el punto de partida del proceso administrativo a través de ella se establece cuáles son los objetivos que persigue la empresa y sobre todo la ruta que se va realizar debe seguir para alcanzarlos.

✓ *Organización*

La organización se define como la manera en que se estructura la empresa en la cual se integran los elementos que son indispensables para la designación de funciones y responsabilidades a través de cargos en los cuales se desarrollaran los planes, programas y demás actividades para llevar a efecto los objetivos planteados (MUÑOZ, 2013, pág. 48).

La organización como fase del proceso administrativo consiste en establecer la mejor manera de agrupar los elementos y las acciones que se han planeado (GRIFFIN, 2011, pág. 8).

Dentro del proceso administrativo la organización es una serie de parámetros, cargos y actuaciones cuya función de existencia en la organización es coordinar todos los recursos que tiene a su disposición la empresa como son humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

✓ *Dirección*

La dirección es la fase que se relaciona de forma directa con la ejecución de todo lo que ha sido planeado, para lo cual recurre al recurso humano el mismo que necesita de orientación y motivación para sacar a la empresa y a esta fase adelante (HURTADO, 2010, pág. 48).

Se encarga de coordinar los recursos de la empresa de modo que el objetivo primordial de la dirección es obtener una actuación integral por parte de los miembros de la empresa en un fin determinado, es precisamente durante esta etapa que intervienen el liderazgo, motivación como herramientas para la consecución de los objetivos de la empresa (MONTORO, MARTIN y DIEZ, 2014, pág. 69).

La dirección es una de las funciones que muchas veces es confundida con la administración debido a diversas similitudes que poseen, el ámbito de actuación

de la dirección principalmente es el talento humano al cual tiene que orientar y motivar para llevar a ejecución lo planeado.

1.3.1.6. Etapas de la dirección

Las etapas de la dirección son cinco, las cuales a continuación se detallan:

✓ Integración

La integración es aquella fase en la cual quienes están liderando la empresa elige los recursos necesarios y la forma en la que serán empleados para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes (MARTÍNEZ, 2013, pág. 52).

La integración es la capacidad que tenga la función directiva de la empresa para conformar un solo equipo los diferentes departamentos y áreas que forman una empresa (CASTRO, 2010, pág. 35).

La integración es la forma en la que los directivos de la empresa pretenden llevar cabo a cabo las estrategias a través de la selección y la unificación de los recursos con los que cuenta la empresa.

✓ Comunicación

La comunicación es uno de los factores fundamentales y dinámicos dentro de cualquier organización y su uso adecuado contribuye a dar respuesta a muchos problemas en diferentes áreas (PALOMO, 2013, pág. 170).

La comunicación puede ser definida como el proceso fundamental de la interacción entre los seres humanos, consiste en suscitar una respuesta o conducta determinada en otra persona o grupo a través de la cual se transmite y recibe información (MARTÍNEZ, 2013, pág. 1).

La comunicación es indispensable en todas las empresas, debe ser clara y sencilla de modo que todos los miembros de la empresa lo entiendan ya que de ello depende la coordinación y eficiencia con la que serán realizadas las tareas a ellos asignadas, por otro lado permite conocer las necesidades e ideas de los empleados.

✓ *Liderazgo*

En base a una idea de que el liderazgo es de gran relevancia para las organizaciones y posee un fuerte impacto ya sea positivo o negativo en el funcionamiento de las actividades económicas dependiendo de cómo sea ejercido, se concibe al liderazgo como orientar y verificar a los miembros que integran la empresa de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente y se alcancen los propósitos determinados (PARADISO, 2014, pág. 53).

El liderazgo desde un punto de vista social y cultural ha sido un tema muy abordado y asociado de manera estrecha a las clases dirigentes de la sociedad, sin embargo la definición de liderazgo ha ido evolucionando en función del paso del tiempo llegando a constituirse como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas grupo (EBK ACCERTO, 2014, pág. 3).

De acuerdo a las definiciones citadas el liderazgo es un conjunto de características o una función que le permite a una persona por su capacidad de influenciar a otra persona o un grupo de ellas, tomar decisiones orientadas al bien común y motivándolos a alcanzar objetivos determinados.

✓ *Toma de decisiones*

La toma de decisiones es una de las funciones que conlleva un mayor grado de responsabilidad, tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias que se tengan para conseguir los objetivos empresariales, por tanto la toma de decisiones es un proceso complejo ya que las decisiones vienen a representar la base de los

negocios o empresas y de los resultados que se obtenga de la toma de decisiones depende gran parte del éxito de esta (PACHECO, 2011, pág. 115).

La toma de decisiones es una tarea inherente a la dirección de las empresas, implica determinar y elegir un curso de ejecución para dar respuestas a algún problema en específico que se de en la empresa o para beneficiarse de alguna oportunidad (RICO, 2012, pág. 66).

La toma de decisiones consiste en elegir a seleccionar una opción que se considere la mejor teniendo varias más; es necesario para llevar a cabo esta etapa contar con la información suficiente sobre el aspecto que se esté tratando para así tener un panorama amplio del problema u oportunidad al que se pretende dar solución o aprovechamiento.

✓ *Control*

El control es uno de los elementos del proceso administrativo ya que consiste en la verificación y comparación de los resultados que se han conseguido de la ejecución de las acciones planeadas para establecer correctivos en el sentido de que hayan dado desviaciones (HURTADO, 2010, pág. 49).

El control es la función que permite cerciorarse si las actuaciones de la empresa, es decir el curso que está siguiendo está dentro de los parámetros establecidos previamente en la fase de planeación para su funcionamiento, se realiza esto con el propósito de que la ejecución de los planes o programas no se alejen de lo trazado (MONTORO, MARTIN y DIEZ, 2014, pág. 69).

El control es la última fase del proceso administrativo y su importancia radica en que a través de su actuación se pueden imponer medidas correctivas, frente a desviaciones en la ejecución de las actividades programadas, verificando así los resultados que se consiguieron estableciendo el nivel de cumplimiento entre lo planeado y lo llevado a la praxis.

1.3.1.7. Importancia del proceso administrativo

La importancia del proceso administrativo fundamentalmente recae en el hecho de que a través de él se desempeñan las funciones básicas de la empresa y estas son llevadas a la práctica de manera dinámica y sistemática, consiguiendo así que cada una de estas cumpla el fin para el cual han sido propuestas, es decir que permite la toma de decisiones que estén orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa (GUILCA, 2012, pág.4).

La empresa para su adecuado funcionamiento y desarrollo requiere del proceso administrativo, ya que este está integrado por las funciones básicas y mediante el proceso administrativo estas son desarrolladas, considerando la optimización de los recursos (RAMOS, 2012, pág. 78).

La importancia del proceso administrativo radica en que brinda a la gerencia las herramientas necesarias para coordinar los recursos de los cuales dispone la empresa, además permite establecer los objetivos así como lo que se debe realizar para alcanzarlos.

1.3.2. Gestión de talento humano

La gestión del talento humano en la actualidad consiste en fusionar las facultades y cualidades que poseen las personas que son parte de la empresa, potenciando sus fortalezas y contribuyendo a minimizar sus debilidades, esta visión se ha ido desarrollando, ya que hace algunas décadas se consideraba a este factor como individual, mientras que ahora se tiene un enfoque colectivo, las empresas que cuentan con talento humano son aquellas que han conseguido estimular capacidades colectivas que integradas generan ventajas competitivas para la empresa, es decir que ahora ya no se reserva el termino talento para cierto grupo de personas con más habilidades, sino que se pretende que todos alcancen ese nivel (MAISON, 2013, pág. 13).

La gestión del talento humano es un proceso de gran importancia ya que consiste fundamentalmente en la creación de valor para la organización que representen una ventaja competitiva en la empresa mediante una serie de actividades encaminadas a contar en todo momento con el personal adecuado que tenga las habilidades, conocimientos y capacidades que contribuyan a alcanzar los objetivos que persigue la empresa (SUTIL, 2013, pág. 7).

La gestión del talento humano es un proceso que se enfoca en la planeación, organización, dirección y control del desarrollo compensación, integración y mantenimiento del personal, además de desarrollar habilidades y destrezas en sus empleados que agreguen valor a la empresa, a través de fomentar una relación de cooperación mutua entre los directivos y los demás miembros de la empresa, todo ello a fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización. Las definiciones abordadas precisan los aspectos esenciales de esta actividad empresarial, la cual requiere siempre del talento humano para su perfeccionamiento continuo.

1.3.2.1. Importancia de la gestión del talento

En la actualidad el tema de la gestión del talento humano ha cobrado más importancia, la capacidad que posee la empresa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y creación de ventajas competitivas en relación al personal es precisamente uno de los principales factores en el que reside gran parte de la consecución o fracaso de los objetivos planteados por la empresa, es decir que el talento humano es el encargado de llevar a ejecución cada una de las actividades planificadas, mediante este proceso se pretende motivar al personal y lograr estabilidad laboral en la empresa (PINO, 2015, pág. 7).

La gestión del talento humano es importante debido a que los miembros de la empresa denominados hoy en día como talento humano comprenden el valor intrínseco y diferencial por excelencia frente a la competencia existente en el mercado, ya que el talento es escaso y en función de ello el nivel de lealtad ha ido

disminuyendo, de allí que la gestión del talento va a estar ligada de forma estrecha con la facultad que las empresas tengan para desarrollar y conservar el talento de sus empleados (BARCO y VILLEGAS, 2010, pág. 129).

La importancia de la gestión del talento humano se debe a que centra su interés en generar satisfacción a través de diversos métodos en los miembros de la empresa, de esta manera se harán personas competitivas que agreguen valor en cada una de las tareas que desarrollen contribuyendo así en el establecimiento de una ventaja competitiva para la empresa.

1.3.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano

La administración o gestión del talento humano tiene como objetivo primordial el desarrollo de conocimientos y la conservación del esfuerzo laboral, las habilidades y sobre todo la experiencia de quienes trabajan en la empresa centrándose en que estos consigan un grado de desempeño y calidad de conducta que satisfaga sus necesidades y las de la empresa (ARROYO, 2012, pág. 104).

La gestión del talento humano tiene por objetivo crear un sistema integral de los recursos humanos que tenga la capacidad de adaptarse y hacerle frente a los enormes y rápidos cambios que se dan en el entorno de la empresa mediante la generación de eficacia y eficiencia (BARCO y VILLEGAS, 2010, pág. 313).

La gestión de talento humano persigue objetivos de carácter social ya que maneja al personal acorde a principios éticos y responsables, corporativos al reconocer que su fin no constituye exclusivamente un instrumento para que la organización logre sus objetivos, sino que busca establecer la excelencia en cada uno de los trabajadores; y finalmente los objetivos funcionales al determinar la contribución de los miembros de la empresa en un grado satisfactorio para las necesidades de la empresa.

1.3.2.3. Componentes de la gestión del talento humano

Los componentes de gestión del talento humano son un conjunto de actividades de gran importancia en el marco de un sistema de gestión integral por cuanto el talento humano representa uno de los factores clave para alcanzar el éxito empresarial (VALLEJO y SANCHEZ, 2011, pág. 154).

La gerencia de la gestión del talento humano es la encargada de orientar los procesos relativos a la consecución de los objetivos que giran en torno a la formación de una ventaja competitiva basada en el desarrollo y crecimiento del personal que constituye una organización (PRIETO, 2012, pág. 36).

En base a las definiciones citadas los procesos de la gestión del talento humano comprenden una serie de actividades que poseen carácter sistemático y son llevadas a cabo por las empresas con el fin de seleccionar, retener, capacitar y motivar al personal que forma parte de la misma.

De acuerdo al criterio de SANCHEZ y JUNQUERA, (2013) la resumen en seis componentes básicos, denominados “admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos componentes específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación,

1.3.2.3.1. Admisión

Es aquella fase a través de la cual se pretende proporcionar a la empresa en los momentos requeridos el personal que le hace falta en forma cualitativa como cuantitativa para poder llevar a cabo sus actividades económicas (JIMÉNEZ, 2011, pág. 61).

La admisión como parte de un sistema de gestión del talento humano en las empresas comprende el desarrollo de las siguientes fases (PUCHOL, 2012, pág. 22).

Es la primera fase de la gestión del talento humano dentro de una empresa y está constituida por el reclutamiento y selección de personas, la admisión como parte de un sistema de gestión del talento humano en las empresas comprende el desarrollo de las siguientes fases:

- ***Reclutamiento del personal***

El reclutamiento es una serie de acciones orientadas hacia la atracción del mayor número posible de candidatos que tengan las características necesarias para desarrollar una plaza de trabajo en la empresa, se podría considerar como un sistema de comunicación a través del cual la empresa da a conocer los requerimientos del personal y ofrece al mercado de trabajo la plaza de trabajo, es decir una oportunidad de trabajo (BERBEL, 2011, pág. 236).

El reclutamiento de recursos humanos comprende un proceso a través del cual la empresa da a conocer de forma pertinente su necesidad de contratar a una persona con determinadas características y habilidades capaces de desempeñar un cargo vacante en la entidad, su finalidad es tener varios candidatos que satisfagan los requerimiento solicitados (SANCHEZ, 2014, pág. 92).

El reclutamiento se define como un conjunto de procedimientos específicos y sistemáticos que han sido implementados por la empresa con el propósito de atraer a un buen número de personas que cumplan con los requerimientos especificados tales como conocimientos, habilidades, entre otros, para que compitan por un puesto específico en una empresa.

- ***Selección del Personal***

La selección de personal es una serie de acciones que son llevadas a cabo por la empresa, consiste en la búsqueda, determinación y decisión del candidato más idóneo que posea un perfil acorde con las cualidades que requiere la empresa para que ocupe la plaza disponible. (OLTRA, et. al, 2011, pág. 107).

La selección consiste en la identificación de un candidato de entre un conjunto de ellos que tienen la posibilidad de desempeñar un cargo en la empresa. (RODRIGUEZ, 2011, pág. 84).

La selección de personal es un proceso que tiene como finalidad conseguir una persona calificada desde diversos puntos de vista para ocupar un cargo que se halla vacante en la empresa.

1.3.2.3.2. Aplicación

La aplicación es aquella fase que permite poner en desarrollo las técnicas y métodos idóneos para seleccionar al candidato que cumple con el perfil buscado para ocupar la plaza vacante en la empresa y comprende las siguientes fases: (PORRET, 2014, pág. 24)

✓ Orientar al personal

La orientación al personal comprende una serie de actividades promovidas por la empresa para la adaptación y desarrollo de sus empleados y contribuyendo así a que tengan un mejor desempeño en su cargo (IBAÑEZ, 2015, pág. 215).

Esta fase hace énfasis en la adaptación y crecimiento de cada uno de los miembros que conforman la empresa lo que tiene por propósito estimularlo a mejorar sus niveles de rendimiento productivo y la responsabilidad con la cual cumplen sus actividades (ALLES, 2012, pág. 23).

La orientación al personal es determinante en el proceso de adaptación de los empleados en la empresa y depende de su criterio la aplicación de actividades que contribuyan a ello y posteriormente a su crecimiento, implica poner en conocimiento los aspectos relativos a la cultura empresarial como la misión, visión, valores y las políticas que se manejan.

✓ *Diseñar cargos*

Se define como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto de trabajo determinado, consiste en determinar las responsabilidades, capacidades, relaciones y requisitos que se exigen (PUCHOL, 2012, pág. 25).

Un cargo es una descripción de las actividades, deberes y responsabilidades que debe desarrollar una persona que ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa, contempla los siguientes aspectos: función de la persona, nivel jerárquico ocupa, define a su superior y a sus subordinados, muestra la perspectiva horizontal, y la importancia del cargo (RODRIGUEZ, 2011, pág. 78).

El diseño de cargo es resumir de forma escrita la información sobre los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

✓ *Evaluar el desempeño*

La evaluación del desempeño se lleva a efecto mediante la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos trazados y sobre todo la generación de valor agregado por parte de los empleados (CUENCA, 2010, pág. 30).

La evaluación del desempeño es mucho más que la gestión de un proceso burocrático, hoy en día las empresas son más conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de la organización motivo por el que deben esforzarse por conseguir establecer y garantizar un sistema de retribución que compense las labores realizadas y que a su vez sea a nivel interno equilibrado y a nivel externo motivador y competitivo (PALOMO, 2010, pág. 19).

Dentro del proceso de gestión del talento humano la evaluación del desempeño comprende una etapa compleja que pretende mantener un control adecuado del personal con el propósito de mejorar su desempeño.

1.3.2.3.3. Compensación

El sistema de compensación se define como una serie de medidas relacionadas entre sí a través de las cuales las empresas compensan a través de caracteres monetario y no monetario a todos los miembros de la empresa (OLTRA, et. al, 2011, pág. 203).

La compensación constituye una parte importante de las compensaciones entre otras más que no son exclusivamente monetarias sino también de reconocimiento las mismas que elevan el autoestima de los miembros de la empresa, razón por la cual se dice que posee un alcance psicosocial que se ve reflejado en el comportamiento organizacional (IBAÑEZ, 2015, pág. 224).

La compensación es la clave de mantener un personal contento y además conseguir su máximo rendimiento por lo cual es importante que los propietarios de las PYMES hagan énfasis en este aspecto y diseñen un sistema de incentivos acorde a las necesidades de sus trabajadores.

✓ Sistema de remuneración

Desde un enfoque de la gestión como fuente de producción de una ventaja competitiva para la empresa, poniendo en un primer plano considerando que este es el elemento fundamental para operar los demás elementos, se debe considerar también la importancia que posee. (OLTRA, et. al, 2011, pág. 203).

El sistema de remuneración es un elemento primordial en el sistema global de retribuciones de compensación al empleado ya sean económicas o no económicas y que el empleado se halla en el derecho a percibir por parte de la empresa debido

al trabajo realizado. La retribución constituye una parte importante de las compensaciones entre otras más que no son exclusivamente monetarias sino también de reconocimiento las mismas que elevan el autoestima de los miembros de la empresa, razón por la cual se dice que posee un alcance psicosocial que se ve reflejado en el comportamiento organizacional (IBAÑEZ, 2015, pág. 224).

El sistema retributivo constituye hoy en día una de las funciones de mayor importancia en referencia al valor estratégico en las empresas y las áreas de recursos humanos, de allí que contar un diseño e implantación de este sistema es de vital relevancia y por tanto las empresas deben poner especial énfasis para brindar al elemento humano compensaciones atractivos y competitivos en función de las tareas desarrolladas, ya que gran parte del éxito para alcanzar los objetivos empresariales se lo atribuye al talento humano.

✓ *Diseño de incentivos*

El diseño de sistema de incentivos es un conjunto de actividades que tienen como finalidad motivar a los empleados para que mejoren su rendimiento en el trabajo, entre sus características se encuentran las siguientes.

- Los incentivos deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- El incentivo debe ser de beneficio mutuo tanto para la empresa como el empleado.
- Tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa. (PUCHOL, 2012, pág. 58)

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la

producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

1.3.2.3.4. Desarrollo

El desarrollo de personas comprende el conjunto de actividades que se hacen en la empresa con el objetivo de fomentar el incremento de las capacidades y habilidades en el ámbito laboral de todo el talento humano, en los últimos años esta temática ha cobrado relevancia de modo que cada vez son más las empresas que apuestan por la gestión del talento como alternativa para enfrentar la competencia (IBÁÑEZ, 2015, pág. 88).

El desarrollo de personas debe ser auto-gestionado, comprende un conglomerado de acciones que deben ser fomentadas por la empresa, para permitir al profesional lograr un mayor alcance de sus aptitudes laborales; debe ser una prioridad de la empresa si desea alcanzar sus objetivos globalizados, es decir que la empresa debe gestionar el desarrollo interno como fundamento para la creación de talento (PINTADO y SANCHEZ, 2013, pág. 112).

Los cambios tecnológicos obligan a mantenerse actualizados acorde al desarrollo innovador con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. El desarrollo personal en la empresa, es un tema al que con frecuencia, no se le da la debida importancia, quizá porque se desconocen sus utilidades prácticas; para adentrar más en el tema se debe conocer el nivel de concurso que exigen los mercados por lo cual ya no es suficiente poseer solo un aparte del personal preparado sino más bien todo el personal debe poseer un desarrollo personal que permita lograr un punto sobre la competencia.

✓ La Motivación

Este aspecto incide en el factor humano y sin lugar a dudas constituye un punto de atención de varios estudios organizacionales; este término hace referencia a lo

que mueve a la persona emoción o actitud que hace actuar de una determinada forma. Las características más comunes de la motivación son: en cualquier contexto la motivación es factor de contagio que enfocada de manera positiva difunde ánimo y fuerza a quienes rodean. El reto en las organizaciones consiste en detectar e implementar factores motivadores que permitan realzar las habilidades de cada empleado (RODRÍGUEZ, 2011, pág. 298).

Se define como un proceso que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento de los seres humanos, en el aspecto laboral se alude al deseo de hacer un mejor trabajo, este impulso se desencadena debido a un estímulo que reaccionara dependiendo de su patrón de comportamiento. Este patrón de comportamiento dependerá de una persona a otra, pero el proceso es el mismo; cuando una persona no consigue el objetivo anhelado entra en una etapa de frustración que puede durar dependiendo de cada individuo (LACALLE, 2012, pág. 58).

Las organizaciones por si solas nunca pueden alcanzar sus metas, por lo cual es importante que para su normal funcionamiento las personas que laboran estén motivadas y logre obtener mejores beneficios tanto para la empresa como para los empleados; porque un empleado desmotivado pierde el entusiasmo y su desempeño laboral se ve afectado.

✓ *La capacitación*

La capacitación es definida como un proceso continuo su enseñanza y actualización de conocimientos enfocados hacia determinado sector a través de la transmisión de información que beneficien a las funciones de un determinado cargo o puesto en una empresa determinada (ALLES, 2011, pág. 25).

La capacitación son los métodos que se utilizan con el propósito de proporcionar habilidades y aptitudes para realizar su trabajo (LACALLE, 2012, pág. 89).

Dentro de las PYMES la capacitación constituye una herramienta clave de actualización de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal y en el cumplimiento de las actividades y funciones designadas.

Objetivos de la capacitación

- Reforzar, actualizar, difundir y mantener los valores culturales de la empresa.
- Permite consolidar los cambios organizacionales de una manera menos brusca para el personal.
- Clarificar y apoyar las funciones designadas.
- Elevar la calidad de la productividad.
- Constituye una fuente para la superación personal (VENTURA y DELGADO, 2012, pág. 125).

1.3.2.3.5. Mantenimiento

El mantenimiento del personal es una de las tareas más complejas debido a que son múltiples los factores que interfieren en la satisfacción de los empleados una de aquellas es la seguridad laboral. (IBÁÑEZ, 2015, pág. 102)

✓ *Seguridad laboral*

La seguridad laboral dentro de una empresa se refiere al conjunto de normas y técnicas que tienen como finalidad reducir o eliminar los riesgos que se produzcan en el ambiente laboral (MONTERO, 2012, pág. 35).

La seguridad laboral describe a la especialidad como un conjunto de procedimientos que buscan eliminar o disminuir las probabilidades de un accidente laboral, en concreto se puede mencionar que este término hace alusión al uso adecuado de la vestimenta, prevención y protección en el uso de herramientas nocivos para la salud del trabajador (ALECOY, 2010, pág. 122).

Por lo tanto se puede decir que la seguridad laboral es un aspecto importante a tomar en cuenta dentro del modelo de gestión de las PYMES del cantón La Maná puesto que la mayoría de los negocios no dotan de indumentaria y protección adecuada que permita garantizar la salud y seguridad de sus trabajadores.

1.3.2.3.5. Monitoreo

El monitoreo o antesala de la evaluación consiste en un conjunto de actividades que comprende el seguimiento y la evaluación que deben ser aplicados por la empresa constantemente para medir el nivel de rendimiento de los empleados y detectar las posibles falencias, es decir que el control periódico, aleatorio y aplicado sobre los aspectos claves de todo el proceso permitirá adoptar medidas correctivas que se requiera para alcanzar los objetivos propuestos (OLTRA et al., 2011, pág. 211).

El monitoreo es una actividad que se debe efectuar sobre cada una de las fases de gestión del talento humano, consiste en recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa para alcanzar sus objetivos a través de esta se mantiene un control permanente.

✓ Banco de datos y sistemas de información

Este banco recopila la información relativa a cada uno de los empleados de la empresa del ambiente empresarial, del entorno externo y del macro entorno experimentando un trabajo de recolección, procesamiento y utilización (PUCHOL, 2012, pág. 28).

El banco de datos permite a la empresa recopilar y almacenar información debidamente clasificada y disponible para cualquier otro tipo de proceso (RODRIGUEZ, 2011, pág. 79).

Es un conjunto de archivos relacionados entre sí, que permite optimizar la gestión de la información sobre todos los miembros de la empresa.

1.3.3 Modelo administrativo de gestión talento humano

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para diferentes ramas de la administración. Por lo cual entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento lo necesitara (ALLES, 2010, pág. 12).

El modelo administrativo de gestión de talento humano o recurso humano se define como un conjunto de acciones que desarrolla la empresa con la finalidad de atraer, desarrollar y conservar al recurso humano efectivo, su escenario es complejo debido a su variabilidad, tiene que ser gestionada de acuerdo a las demás estrategias implementadas en la empresa (GRIFFIN, 2011, pág. 435).

Como se aprecia un modelo de gestión de talento humano busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales, el enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias.

1.3.3.1. Modelo de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un término complejo se define como un compendio de sistemas y procesos en base a ello la hipótesis de que la gestión del conocimiento es factible de aplicar a cualquier organización; siendo que surge en el ambiente variable de las nuevas tecnologías de información y en concordancia con los principios fundamentales, se ha vuelto más común el empleo del término sociedades del conocimiento, de modo que este modelo se conceptualiza como opción de gestión la cual consiste en garantizar la experiencia y los conocimientos

asimilados que representen el aprovechamiento y mejoramiento de las experiencias de todos los miembros de la empresa (SANTILLÁN, 2010, pág. 36).

Dentro de una empresa el modelo de gestión del conocimiento debe estar en función de los objetivos de la empresa y por tanto con las estrategias diseñadas para conseguirlos, esta debe ser desarrollada por todos los niveles de la empresa (HIDALGO, 2011, pág. 141).

El termino gestión del conocimiento es uno de aquellos difíciles de conceptualizar en gran parte debido a que su uso es nuevo, en base a ello existe cierto vacío que conlleva la ausencia de un cuerpo sólido y estructurado, otro de los aspectos que dificultan definirlo es el enfoque de diversos autores que han abordado el tema, de manera general la gestión del conocimiento es una serie de procesos sucesivos que se constituye de fases que son identificación y retención del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento y su uso estas fases están centradas en desarrollo organizacional y creación de una ventaja competitiva para la empresa.

1.3.3.2. Modelo de gestión por competencia

El modelo de gestión por competencias como parte integral de la gestión de la calidad comprende el saber dejar atrás prácticas y costumbres que impliquen carencia de flexibilidad y que responden a modelos anticuados, esta modelo se halla constituido por dimensiones que de manera integral componen el comportamiento, el mínimo de dimensiones es de cuatro que son comportamiento adquirido, los afectos, el desempeño o actividades realizadas y las preferencias que tienen los miembros de la empresa (IBORRA, et, al, 2014, pág. 213).

El modelo de gestión por competencias se define como un compendio de procesos que mantienen relación entre si teniendo como centro a los miembros de la empresa, su finalidad es alinearlas en función de las metas empresariales. De manera general competencias está relacionado con las cualidades del

comportamiento organizacional que presenten cada uno de los integrantes de la empresa y que a su vez estas producen un desarrollo laboral óptimo de las actividades (JIMÉNEZ, et, al, 2013, pág. 377).

Es una herramienta que profundiza en los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de la empresa, ya que estos factores los que configuran las competencias de modo que el modelo de gestión por competencias se fundamenta también en observar y medir en qué grado se requieren en la empresa con la finalidad de tener a disposición las competencias requeridas en los momentos necesarios, elevando así el nivel de desempeño de los miembros de la empresa.

1.3.3.3. Importancia de la gestión del modelo por competencias

Entre las principales razones por las cuales es importante gestionar un modelo por competencias se hallan las siguientes:

- El modelo de gestión por competencias constituye un cambio de cultura organizacional lo cual representa un desafío para la empresa.
- El modelo de gestión por competencias permite establecer una alineación de la administración de los recursos humanos de la empresa de acuerdo a la estrategia implementada.
- Las competencias constituyen las unidades de conocimiento las cuales facilitan operacionalizar las variables de la gestión del recurso humano de la empresa.
- La contribución de valor agregado por medio de competencias está sujeta a mediciones, razón por la cual puede ser cuantificado de acuerdo a términos económicos.
- La gestión adecuada del modelo de competencias garantiza la creación de una ventaja competitiva para la empresa.
- Las posiciones, roles y cargos son gestionados en función de las competencias que son necesarias para la optimización máxima del desempeño (CALVO, 2014, pág. 212).

1.3.4 Pequeñas y medianas empresas

La definición de PYMES varía por países, aunque normalmente se apoya en la utilización individual o conjunta, de dos criterios: número de trabajadores y facturación. Dado que la información referida al empleo es más fácil de obtener, en la práctica este es el criterio más utilizado. En los países de los UE y gran parte de los de la OCDE, el límite máximo para la consideración de una empresa como PYMES se sitúa en los 200 o 250 empleados. Las excepciones más significativas son Japón, que fija el límite máximo en 300 trabajadores y Estados Unidos que los hace en 500 trabajadores (MARTÍNEZ et al, 2010, pág. 14).

De acuerdo con la recomendación núm. 189. Los miembros deberían arbitrar medidas adecuadas a fin de reconocer y potenciar el papel fundamental que las pequeñas y medianas empresas pueden desempeñar en lo relativo a la promoción del pleno empleo, productivo y libremente elegido, la ampliación de las posibilidades de realizar actividades remuneradoras y creadoras de riqueza que conduzcan a empleos productivos y duradero, y una mayor participación en la economía de los grupos desfavorecidos y marginados de la sociedad y de las PYMES (Oficina Internacional de Trabajo, 2010, pág. 103).

Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados, en este sentido los conceptos abordados reflejan la esencia de este tipo de empresa.

1.3.4.1. Definición de pequeñas empresas

Son aquellas empresas que como mínimo 10 trabajadores y como máximo 49 trabajadores y ventas anuales que no superen los \$100.000,00 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2010).

La pequeña empresa es aquella que tiene características de diseño libre, su dirección es autónoma y no tiene dominio en el mercado en el que desarrolla sus actividades económicas (RODRÍGUEZ, 2010, pág. 43).

Es una organización que mantiene independencia, creada para ser rentable, cuya venta anual en valores no excede un determinado límite y la cantidad de trabajadores que la constituyen no sobrepasa una cantidad establecida lo cual varía dependiendo de los países, y como toda empresa, tiene metas y un camino establecido para lograrlo, generalmente se dedica a la producción, transformación o prestación de servicios siendo que su participación en el mercado no es predominante.

1.3.4.2. Definición de medianas empresas

Son aquellas en su balance anual no superen \$5.000.000,00 dólares y el número de trabajadores va desde los 50 hasta los 199 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2010).

Teniendo en cuenta la clasificación de la Superintendencia de Compañías del Ecuador según el tamaño de las empresa fundamentándose en el número de trabajadores, volumen de negocios y capital la mediana empresa se define como aquella en la cual sus empleados van desde los 50 hasta los 199, el volumen anual de negocios es como máximo de cinco millones de dólares (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2010).

En referencia a nuestro país la mediana empresa es aquella que cuenta con 50 A 199 empleados y su nivel de ingresos no debe superar a los 5.00.000, 00 dólares.

1.3.4.3. Características de la pequeña empresa

Las principales características de las pequeñas empresas son las siguientes:

- ✓ La dirección de la empresa está a cargo de los propietarios.
- ✓ Los objetivos que persigue la empresa se hallan determinados en función de los intereses de los propietarios.
- ✓ La mano de obra estable es mínima.
- ✓ No cuentan con técnicas de gestión y en consecuencia existe la ausencia de una estructura organizacional que brinda un organigrama.
- ✓ Los ingresos que percibe la empresa son los únicos que recibe el propietario.
- ✓ El mercado al cual se dirige el producto o servicio es relativamente pequeño.
- ✓ Carecen de un sistema de distribución y comercialización.
- ✓ Es mínima la cantidad invertida en la empresa por concepto de activos fijos.
- ✓ No emplean herramientas tecnológicas (CABALLERO y FREIJEIRO, 2010, pág. 10).

1.3.4.4. Características de la mediana empresa

Las medianas empresas poseen características diferentes en ciertos aspectos a la pequeña empresa, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ En las medianas empresas las funciones se hallan bien definidas.
- ✓ La dependencia de los propietarios en cuanto a los ingresos de la empresa es parcial.
- ✓ Esta clase de empresa generalmente requiere de capacitación y consultoría externa especializada.
- ✓ El número de empleados de la empresa varía desde los 25.

- ✓ Presenta mayor variedad en cuanto a la oferta de productos y servicios ofrecidos a sus clientes.
- ✓ Sus fortalezas son la calidad, la flexibilidad y su rapidez de respuesta, mediante las cuales se logra una ventaja competitiva.
- ✓ La producción de las medianas empresas se enfoca exclusivamente en un solo punto.
- ✓ La red de distribución es muy especializada, además cuenta con una propia para su comercialización y distribución.
- ✓ Su producción es orientada hacia mercados de naturaleza local, nacional, e inclusive internacional.
- ✓ La tecnología que emplean usualmente es ideada por otras empresas, lo que hace la mediana empresa es adaptarla a sus necesidades (SANCHEZ, 2010, pág. 10).

1.3.4.5. Importancia de las PYMES

La importancia de las PYMES representan un elemento fundamental y significativo de la estructura económica, su importancia se ve reflejada de diversas maneras una de ellas es el lugar que ocupa en el número total de empresas o en las plazas de trabajo que ofrece, es así que en muchos países su participación también se ha hecho presente en los productos (OECD, 2012, pág. 46).

Las pequeñas y medianas empresas poseen gran importancia no solamente para las economías nacionales como es en el caso de nuestro país debido a que son unidades de producción y distribución tanto de productos como de servicios representan para la economía global sino también por las facultades de adaptación frente a los avances tecnológicos que van de la mano de la globalización; la generación de empleo también es uno de los puntos fundamentales en lo que se refiere a la importancia que tienen siguiendo así un camino para fomentar el crecimiento económico y la generación de empleos (GARCÍA, 2010, pág. 55).

Las PYMES son importantes debido a que constituyen una parte primordial en la economía de la mayoría de países latinoamericanos con lo cual se puede ver que ofrece fuentes de trabajo no solamente para sus familias sino para la comunidad en general.

1.3.4.6. Estructura de las PYMES

La estructura de las PYMES generalmente está constituida por un conjunto de roles empresariales coordinados e integrados, que guardan relación entre, se hallan respaldados de manera formal por una serie de principios organizativos, esta estructura permite a la empresa ofrece orientación para la implementación de las estrategias (SCHLEMENSON, 2014, pág. 132).

La estructura organizacional de las PYMES ha evolucionado en los últimos años en función varios factores, esto produce que los procesos que se llevan a cabo sean modificados también por lo tanto deben tener un nivel aceptable de adaptación, cuando debería suceder de forma contraria, es decir primero diseñar un proceso y después establecer la estructura organizacional que mejor se adapte a la administración y mejoramiento (OECD, 2012, pág. 46).

La estructura de la empresa se define como la manera en la cual está formada, la distribución de las jerarquías y cargos, pese a la dimensión y alcance con el que cuentan las PYMES estas deben desarrollar una estructura organizacional clara, una organización de estas características pretende sobrevivir con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad.

1.3.4.7. Clasificación de las PYMES

Pequeña y medianas empresa suelen considerarse las que no son ni micros ni grandes, el criterio usual es el número de trabajadores que tienen una empresa, por lo general el parámetro para clasificar las empresas es conforme a su tamaño.

Cuadro 1
Clasificación de las PYMES

Tamaño	Personal ocupado	Nivel de Ingresos \$
Pequeña empresa	De 10- 49 empleados	100.001 a 1000.000
Mediana empresa	De 50- 199 empleados	1.000.001 a 5.000.000
Gran Empresa	De 200 empleados en adelante	5.000.001 en adelante

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2010)

1.3.4.8. Normativa legal

Decreto No.1061 Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012

Estado: Vigente

1.3.4.8.1. LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

PRIMERA PARTE DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art.- 1.- Para efectos de la presente ley, entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital. Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican.

1.3.4.8.2. De las formas de organización

Art.- 2.- Son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes:

a) Las organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas fomentando el asociativismo, la solidaridad y el acceso a programas de inclusión.

b) Las organizaciones económicas constituidas por comunidades fundadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el sector comunitario;

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que se asocian libremente para fusionar sus recursos y capacidades, con el fin de producir, abastecerse o comercializar en común, distribuyendo equitativamente los beneficios obtenidos entre sus miembros, tales como las microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, asociaciones de consumidores, entre otras, que constituyen el sector asociativo;

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.

e) Los organismos de integración que agrupan las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.

1.3.4.8.3. Características

Art.- 3.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- b) Su compromiso con la comunidad, la responsabilidad por su ámbito territorial y la naturaleza;
- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- f) La prevalencia del trabajo sobre los recursos materiales; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

1.3.4.8.4. Valores y principios

Art.- 4.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

1.3.4.8.5. Interés público

Art.- 5.- Declárase de interés público y prioridad del estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, y su ampliación a partir del resto de la economía popular, como mecanismo eficaz para construir el sistema económico social y solidario, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir a la estabilidad económica, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

1.3.4.8.6. Autonomía

Art.- 6.- El estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía, independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula.

1.3.4.8.7. Objeto y ámbito de aplicación objeto

Art.- 7.- La presente ley tiene por objeto reconocer, fomentar, fortalecer, promover, proteger, acompañar, regular y controlar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria y otras formas de la economía popular; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley.

Art.- 8.- Quedan sometidas a la presente ley, las formas de organización de la economía popular, , las públicas y privadas, que tengan entre sus finalidades, fomentar, fortalecer, promover, proteger, regular, acompañar y controlar las actividades económicas desarrolladas por dichas organizaciones.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Breve Caracterización de la Empresa

Durante los últimos años el sector comercial del cantón La Maná ha crecido de manera acelerada, debido a varios factores que benefician al sector microempresarial especialmente en el área comercial, hotelero, agrícola y financiera, cuyos negocios son administrados en su mayoría por los miembros de la familia.

Con el presente proyecto de investigación se pretende mejorar la gestión del talento humano de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el cantón La Maná, teniendo como propósito fundamental optimizar las actividades productivas.

La gestión es una rama de la administración que promueve a través del talento humano la implementación de técnicas que permiten optimizar el uso de los bienes en un negocio generando mayores beneficios para los clientes de un determinado producto o servicio; a través del uso de los planes básicos que sean medibles y ejecutables en un determinado lapso de tiempo.

El diseño de un modelo de gestión de talento humano para el sector microempresarial en el cantón la Maná, se plantea como un aporte para mejorar las condiciones del sector comercial; además generando un valor agregado en términos de eficiencia productiva.

2.2. Conceptualización y operacionalización de las variables

Cuadro 2
Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Puntaje o escala	Instrumentos
VI. Gestión de Talento humano	Admisión	Reclutamiento Selección	Adecuada Inadecuada	Encuestas
	Aplicación	Inducción del personal	Adecuada Inadecuada	Encuestas
	Compensación	Sistema de remuneraciones	Siempre A veces Nunca	Encuestas
	Desarrollo	Motivación Capacitaciones	Si No A veces	Encuestas
	Mantenimiento	Seguridad Laboral	Siempre A veces Nunca	Encuestas
	Monitoreo	Registro de datos	Siempre A veces Nunca	Encuestas
VD. Pequeñas y medianas empresas	Desempeño	Exitoso No exitoso	Excelente Muy bueno Bueno Regular	Encuestas
	Pertinencia	Satisfacción de necesidades Satisfacción de deseos	Malo Satisfecho Medianamente satisfecho Insatisfecho	Encuestas

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

2.3. Metodología empleada

2.3.1. Tipos de investigación

Para la realización del presente proyecto de tesis se utilizó los siguientes tipos de investigación:

2.3.1.1. Investigación descriptiva

Mediante la investigación descriptiva se definió las situaciones y costumbres sobre los procesos y las necesidades reales sobre la ausencia de un plan de gestión del talento humano para el sector de las PYMES; generó datos de primera mano para plantear las estrategias más acordes a la realidad que se vive en este cantón.

2.3.1.2. Investigación bibliográfica

Se utilizó esta investigación en la etapa científica para la recolección de información bibliográfica relacionada con el modelo de gestión del talento humano y sus categorías fundamentales que sustenta la elaboración del presente proyecto investigativo.

2.3.2. Métodos de investigación

Con el propósito de lograr mayor fidelidad en la recolección de datos se utilizó los siguientes métodos de investigación:

2.3.2.1. Método deductivo

Este método se utilizó para el análisis de la información y la emisión de criterios firmes sobre realidad investigada acerca de la elaboración de un modelo de gestión del talento humano.

2.3.2.2. Método analítico

Para realizar el análisis de la información recopilada de las encuestas realizadas a la población sobre la situación actual de la gestión del talento humano en el cantón La Maná.

2.3.2.3. Método sintético

Se empleó este método para realizar un análisis de los aspectos delimitados en el actual proyecto investigativo lo cual permitió comprender de mejor manera las bases de la descripción y sus componentes.

2.3.3. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la realización del presente proyecto son:

2.3.3.1. Encuesta

La encuesta se aplicó a 227 propietarios de las PYMES del cantón La Maná, las mismas que permitieron obtener datos e información para la elaboración del modelo de gestión del talento humano.

2.3.4. Instrumentos utilizados

Cuestionario

Con el propósito de recopilar información se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas de selección múltiple para la realización de las encuestas dirigidas a los propietarios de las PYMES las cuales permitieron conocer la situación real de la gestión del talento humano en el cantón La Maná. (**Ver anexo 2**).

2.3.5 Unidad de estudio (población y muestra)

2.3.5. 1.Población

De acuerdo a la investigación realizada y datos obtenidos por la Cámara de Comercio del cantón La Maná existe un registro de 522 PYMES para el mes de junio del 2015, la misma que sirvió para realizar el cálculo del tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas.

Cuadro 3
Población por estrato

Estrato	Población
Comercial	371
Servicio	114
Artesanal	26
Financiero	10
Industrial	1
TOTAL:	522

Fuente: Cámara de Comercio Cantón La Maná. 19/02/2016.

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

2.3.5.2. Tamaño de la muestra

Del universo poblacional de 522 PYMES aplicando la fórmula estadística de muestro estratificado con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% la muestra calculada dada es de 227 empresarios a los que se aplicó la encuesta para conocer sobre la situación de actual de las PYMES en el cantón La Maná. (Ver anexo 1)

2.3.5.3. Cálculo del coeficiente de proporcionalidad

Fórmula

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{227}{522} \quad f = 0,435$$

2.3.5.4. Factor de proporcionalidad

El criterio de selección de la muestra es aleatorio estratificado uniforme se detalla en la siguiente Cuadro:

Cuadro 4
Coficiente de proporcionalidad

Estrato	Población	Frac. Distrib.	Muestra
Comercial	371	0,435	161
Servicio	114	0,435	50
Artesanal	26	0,435	11
Financiero	10	0,435	5
Industrial	1	0,435	0
Total	522		227

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

2.3.6. Resultados de las encuestas realizadas a los propietarios de las Pymes

1. ¿Le gustaría implementar un modelo de gestión del talento humano en su empresa?

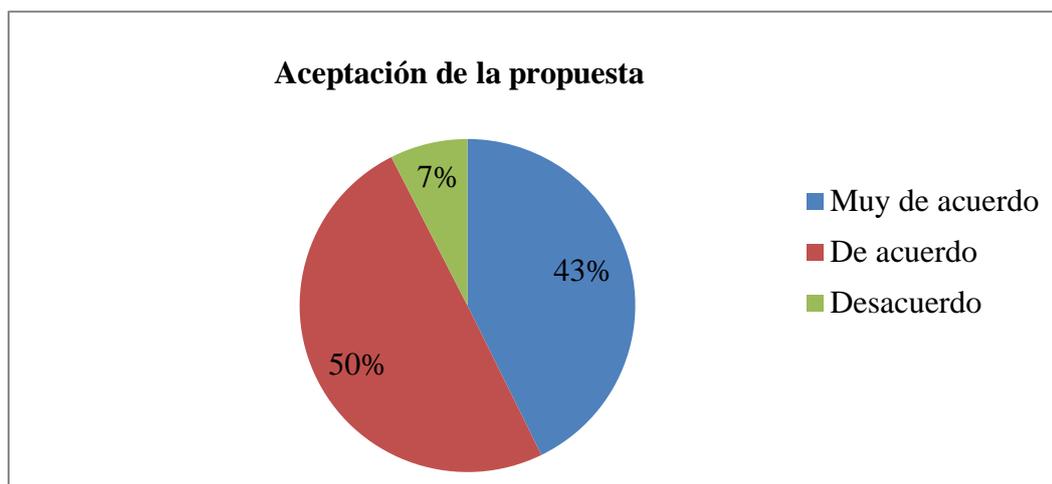
Cuadro 5
Aceptación de la propuesta

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy de acuerdo	97	43
De acuerdo	113	50
Desacuerdo	17	7
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 1



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana.

Análisis e Interpretación:

El 50% de los propietarios respondió estar de acuerdo, el 43% muy de acuerdo y el 7% desacuerdo; los datos reflejan que existe disposición de la mayoría de los encuestados para la implementación de la propuesta y un porcentaje bajo no está de acuerdo esto debido al desconocimiento de las ventajas de esta importante herramienta empresarial.

2. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

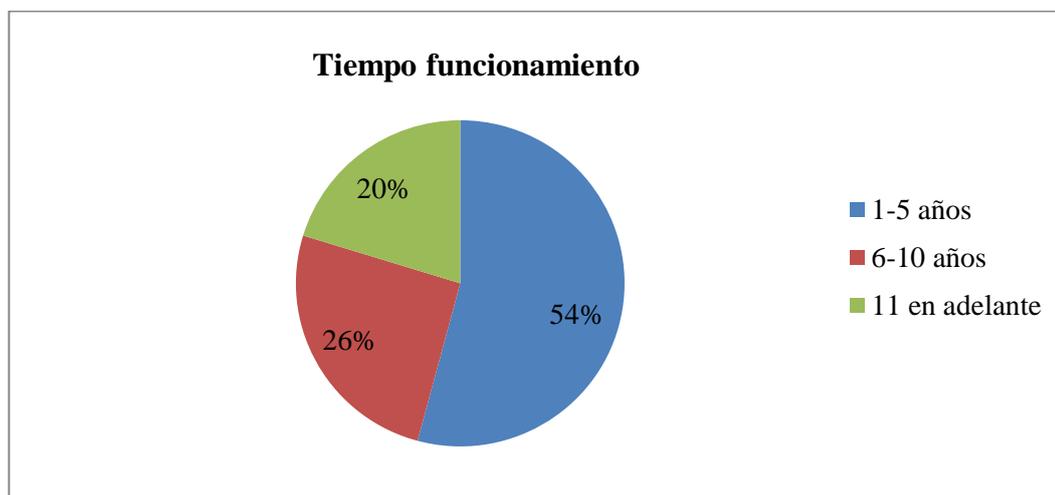
Cuadro 6
Tiempo funcionamiento

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
1-5 años	123	54
6-10 años	58	26
11 en adelante	46	20
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 2



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Acorde a los resultados obtenidos de las encuestas se evidencia que el 54% tiene de 1- 5 años de funcionamiento, el 26% de 6-10 años y el 20% de 11 en adelante; los datos anteriores reflejan que durante los últimos años se han incrementado de forma acelerado el surgimiento de las PYMES en el cantón La Maná.

3. ¿Cuál es su nivel de formación o estudios?

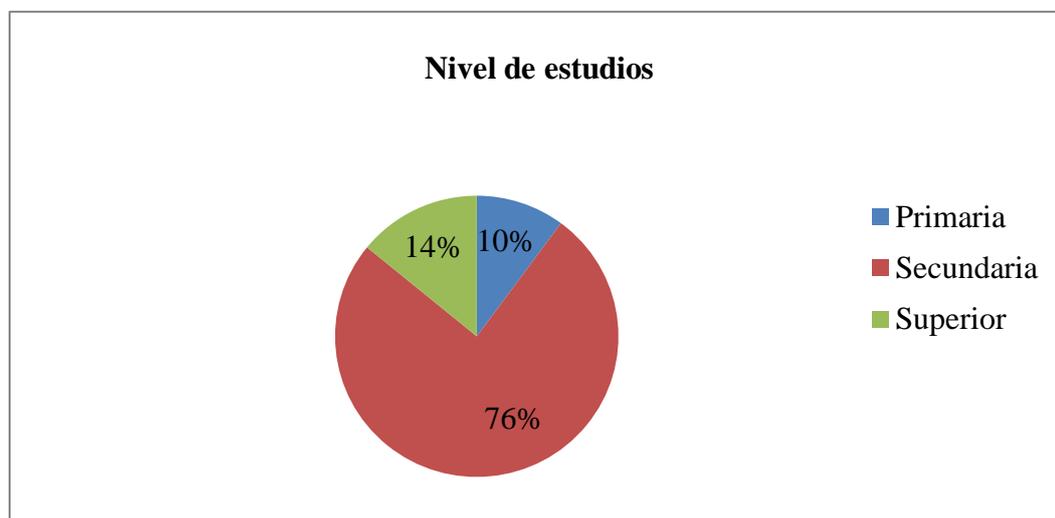
Cuadro 7
Nivel de estudios

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Primaria	23	10
Secundaria	172	76
Superior	32	14
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 3



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los resultados evidencian que el 76% de los propietarios de las PYMES poseen un nivel de educación secundaria, el 14% superior y el 10% primaria; la mayoría de los encuestados se encuentra en un nivel de educación secundario muchos de ellos ya han terminado o se encuentran cursando por tanto existe desconocimiento de técnicas de la gestión del talento humano.

4. ¿Qué tipo de capacitaciones se imparten al personal de su persona?

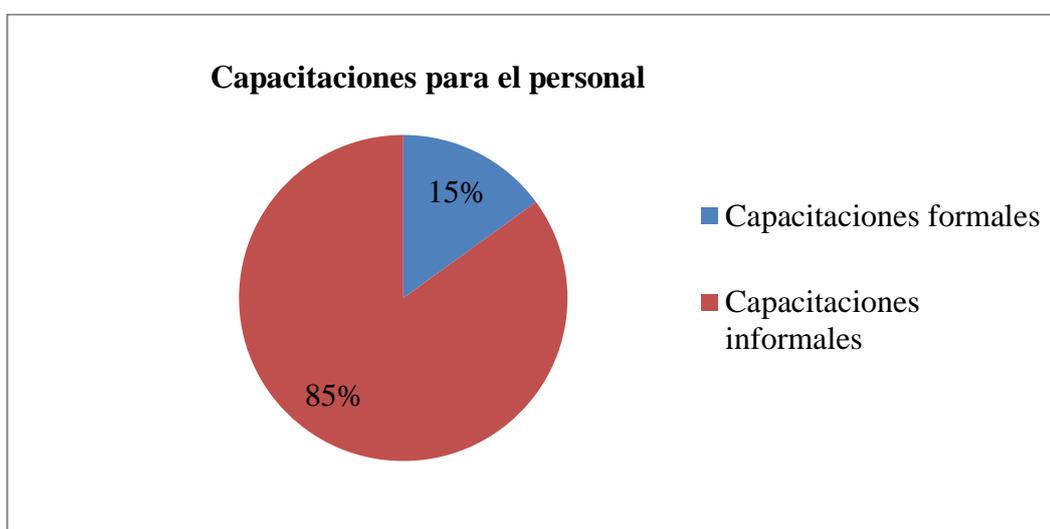
Cuadro 8
Capacitaciones para el personal

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Capacitaciones formales	34	15
Capacitaciones informales	193	85
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 4



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Se aprecia que el 85% realiza las capacitaciones informales y el 15% manifestó que las capacitaciones formales; de acuerdo a los datos anteriores se evidencio que la mayoría de propietarios realizan capacitaciones informales por lo cual se evidencia que no existe cultura para la realización de capitaciones al personal lo cual incide en el desempeño del personal.

5. ¿Cómo selecciona el ingreso de nuevo personal en su empresa?

Cuadro 9

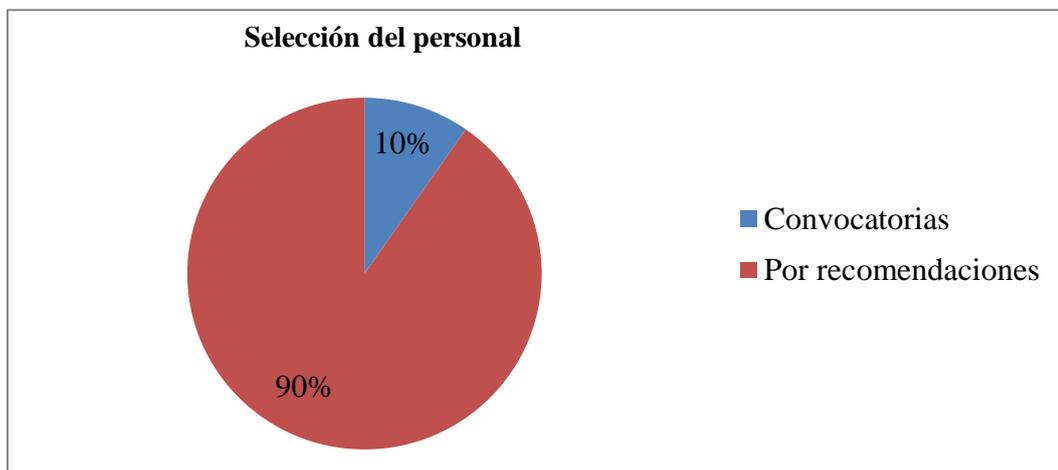
Selección del personal

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Convocatorias	22	10
Por recomendaciones	205	90
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 5



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 90% de los propietarios ingresa nuevo personal mediante recomendaciones, el 10% a través de convocatorias; los datos reflejan que la mayoría selecciona su talento humano a través de recomendaciones de familiares o amigos de forma tradicional sin realizar el respectivo proceso que amerita la inserción de trabajadores.

6. ¿Qué tipo de incentivos aplica en su empresa?

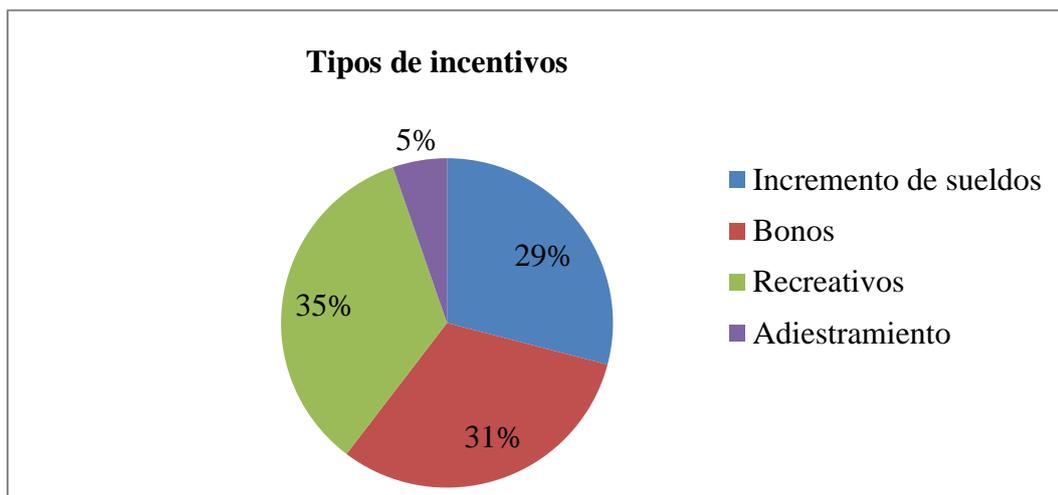
Cuadro 10
Tipos de incentivos

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Incremento de sueldos	66	29
Bonos	71	31
Recreativos	78	35
Adiestramiento	12	5
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 6



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 35% de los propietarios encuestados manifestó incentivos recreativos, el 31% bonos, el 29% incremento en los sueldos y el 5% adiestramiento; los datos del gráfico revelaron que un alto porcentaje prefiere los incentivos recreativos para sus empleados.

7. ¿Se preocupa por ofrecer un ambiente agradable y adecuado para su personal?

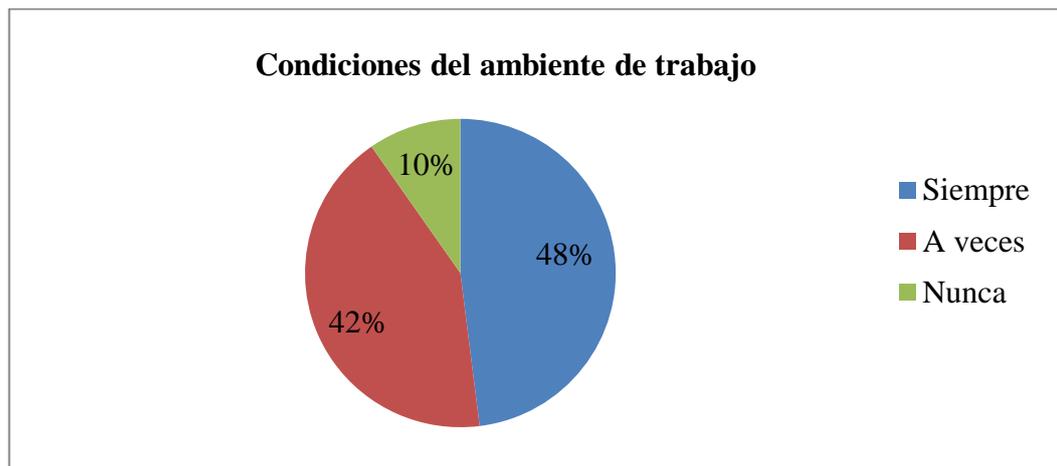
Cuadro 11
Condiciones del ambiente de trabajo

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Siempre	109	48
A veces	96	42
Nunca	22	10
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 7



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Acorde a los resultados obtenidos el 48% de los encuestados manifiesto que siempre se preocupan por ofrecer un ambiente adecuado, el 42% respondió a veces y el 10% nunca; de acuerdo a los resultados se evidencia que si existe disposición de los propietarios por ofrecer un ambiente laboral agradable para su personal.

8. ¿De acuerdo a su criterio considera importante la opinión de su personal para la toma de decisiones de la empresa?

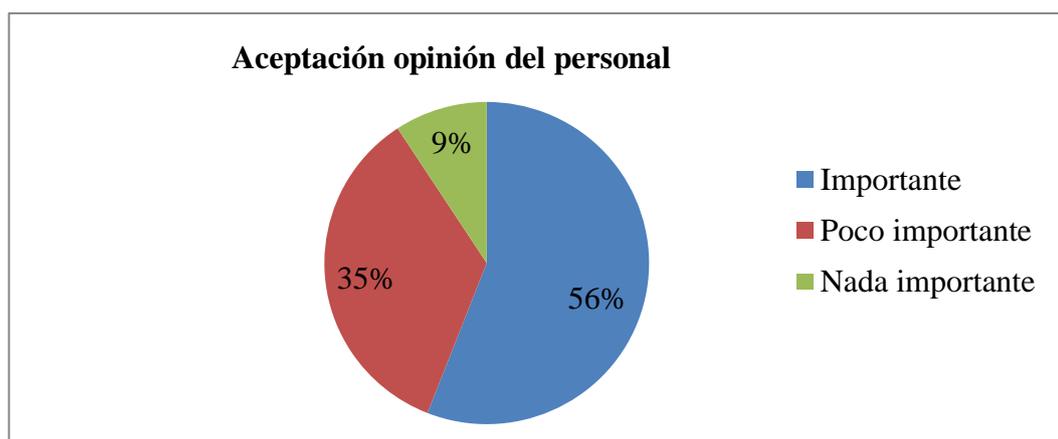
Cuadro 12
Aceptación opinión del personal

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Importante	127	56
Poco importante	79	35
Nada importante	21	9
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana.

Gráfico 8



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los resultados del gráfico demuestran que el 56% de los encuestados considera importante, el 35% poco importante y el 9% nada importante; los datos demuestran que un alto porcentaje considera importante la opinión del personal puesto que estos podrían aportar ideas innovadoras para el crecimiento de las PYMES a la hora de la toma de decisiones.

9. ¿Qué tipo de manuales se han definido para establecer las funciones y responsabilidad en su empresa?

Cuadro 13

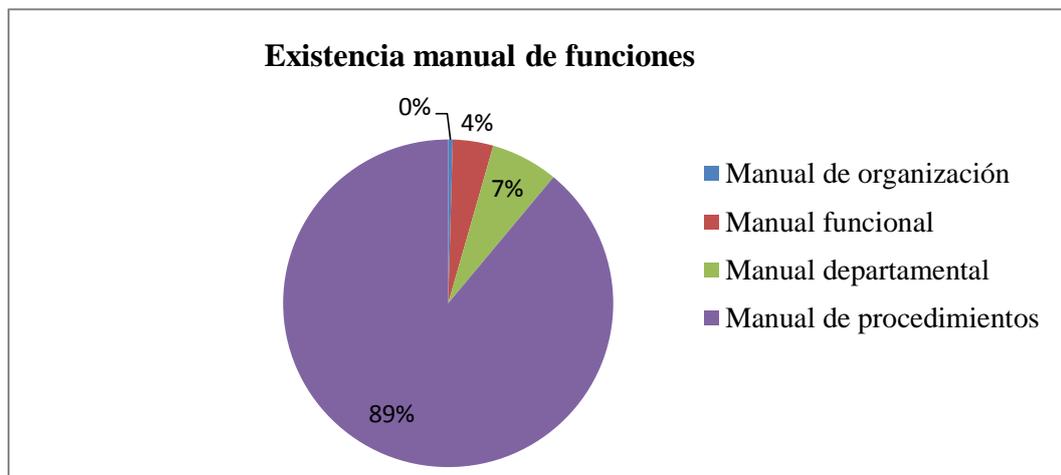
Existencia manual de funciones

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Manual de organización	1	0
Manual funcional	9	4
Manual departamental	15	7
Manual de procedimientos	202	89
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 9



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los resultados muestran que el 89% de las PYMES ha diseñado un manual de procedimientos, el 7% manual departamental y el 4% manual funcional; estos datos revelan que la mayoría de los propietarios ha diseñado un manual de procedimientos de manera informal.

10. ¿Qué tipo de organigrama se ha definido en su empresa?

Cuadro 14

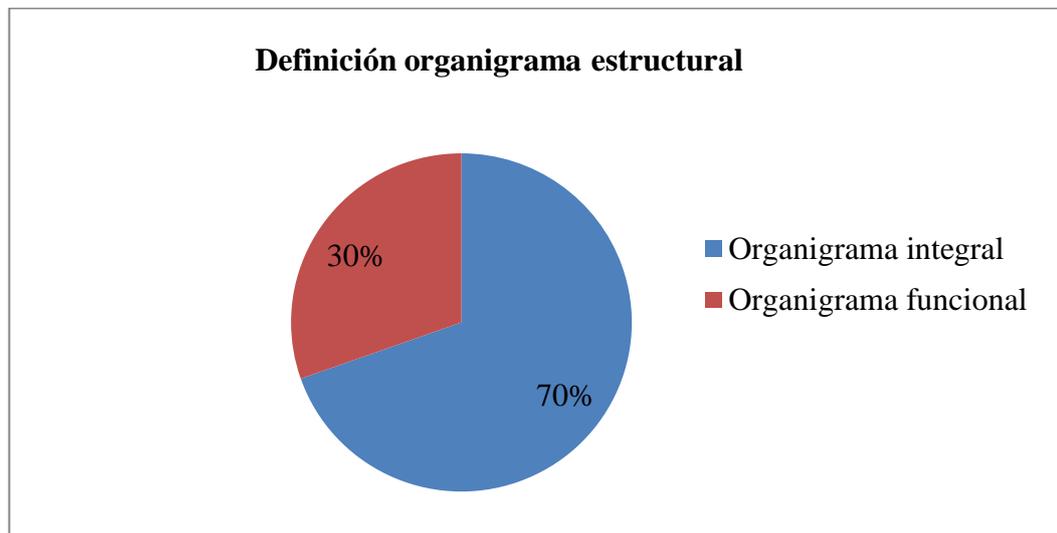
Definición organigrama estructural

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Organigrama integral	158	70
Organigrama funcional	69	30
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 10



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados se evidencia que el 70% respondió que el organigrama integral y el 30% respondió que los organigramas funcionales; los datos revelan que la mayoría prefiere los organigramas integrales puesto que estos son menos complicados que los organigrama funcionales.

11. ¿Se ha definido uso de uniformes para el personal de su empresa?

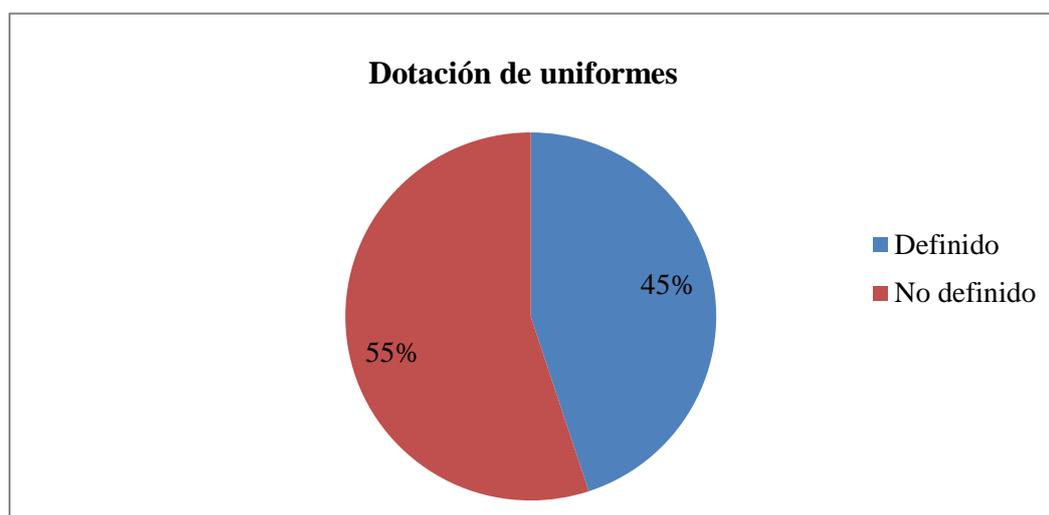
Cuadro 15
Dotación de uniformes

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Definido	102	45
No definido	125	55
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 11



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que el 55% no ha definido el uso de uniformes para su personal y el 45% si ha definido; los uniformes para su personal, lo permitió establecer que un alto porcentaje del personal de la PYMES no utiliza un uniforme que identifique ser parte de la empresa lo cual perjudica la imagen de la misma.

12. ¿Con que frecuencia realiza reuniones con el personal para conocer las inquietudes y sugerencias de los mismos?

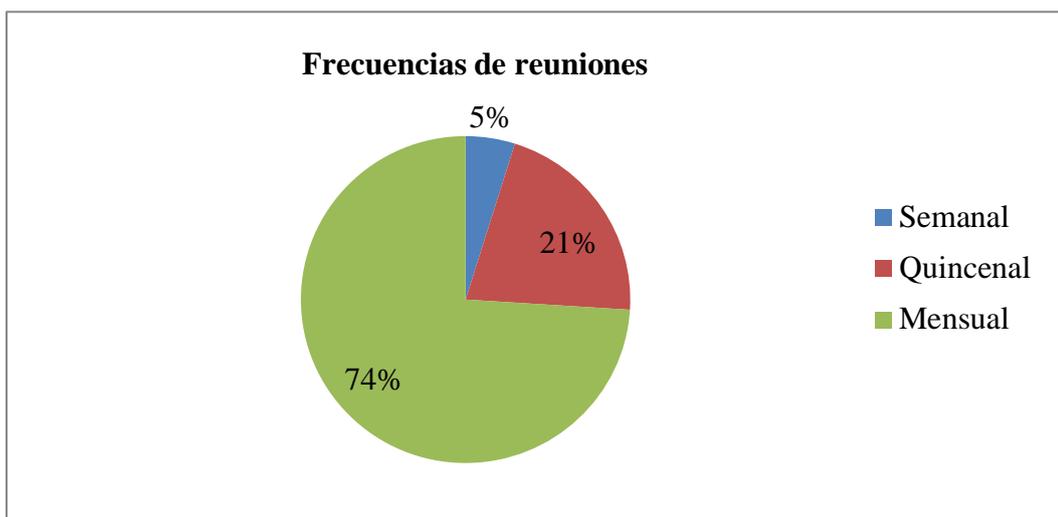
Cuadro 16
Frecuencias de reuniones

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Semanal	11	5
Quincenal	48	21
Mensual	168	74
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 12



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los resultados evidencian que el 74% de los propietarios veces realizan reuniones mensuales el 21% quincenal, el 5% semanal; los datos reflejan que la mayoría realiza reuniones mensuales, sin embargo es importante resaltar que estas no son de manera formal debido que las PYMES del cantón La Maná no existe una cultura en lo que respecta a las reuniones frecuentes con sus empleados.

13. ¿Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano?

Cuadro 17

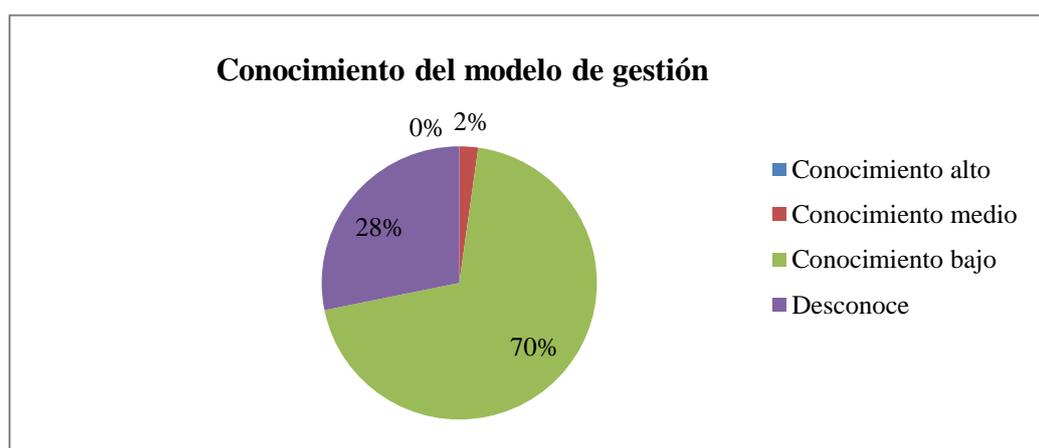
Conocimiento modelo de gestión talento humano

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Conocimiento alto	0	0
Conocimiento medio	5	2
Conocimiento bajo	158	70
Desconoce	64	28
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 13



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

Los datos del gráfico revelan que el 78% de los encuestados tiene conocimiento bajo, el 28% desconoce y el 2% conocimiento medio sobre la función de la gestión del talento humano; los resultados evidencian que existen un conocimiento bajo en los encuestados lo cual evidencia una problemática existente y la importancia de la viabilidad de la presente propuesta en beneficio de la PYMES.

14.- ¿Qué tipo de convocatoria realiza en su empresa para el proceso de admisión del personal?

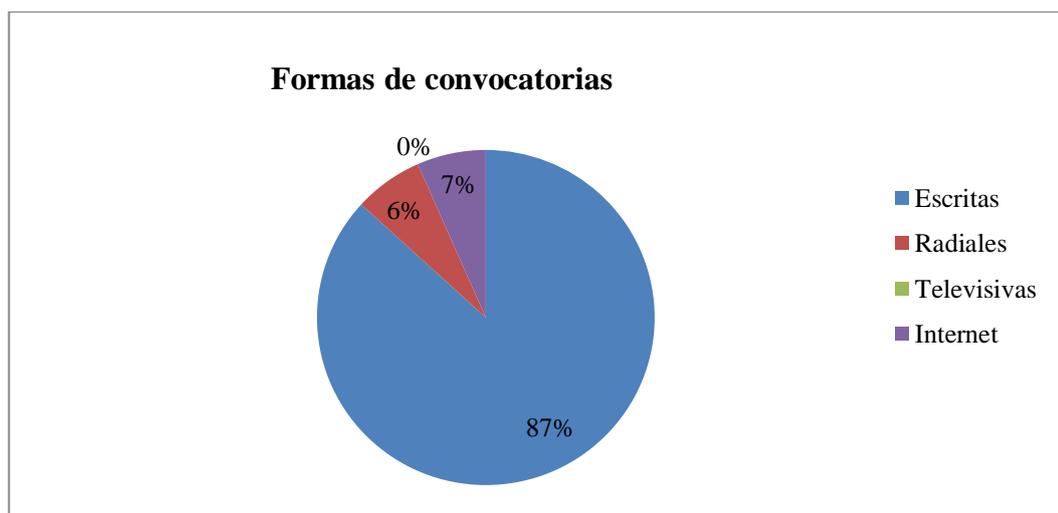
Cuadro 18
Formas de convocatorias

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Convocatorias escritas	197	87
Convocatorias radiales	15	7
Convocatorias televisivas	0	0
Convocatorias internet	15	6
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 14



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 87% respondió que convocan de manera escrita, el 7% utiliza el internet y el 6% medios radiales; los datos permitieron conocer que el proceso de convocatorias se realiza de manera escrita generalmente a través de carteles escritos de forma informal en sus empresas.

15. ¿Qué método emplea para el proceso de aplicación del nuevo personal a la empresa?

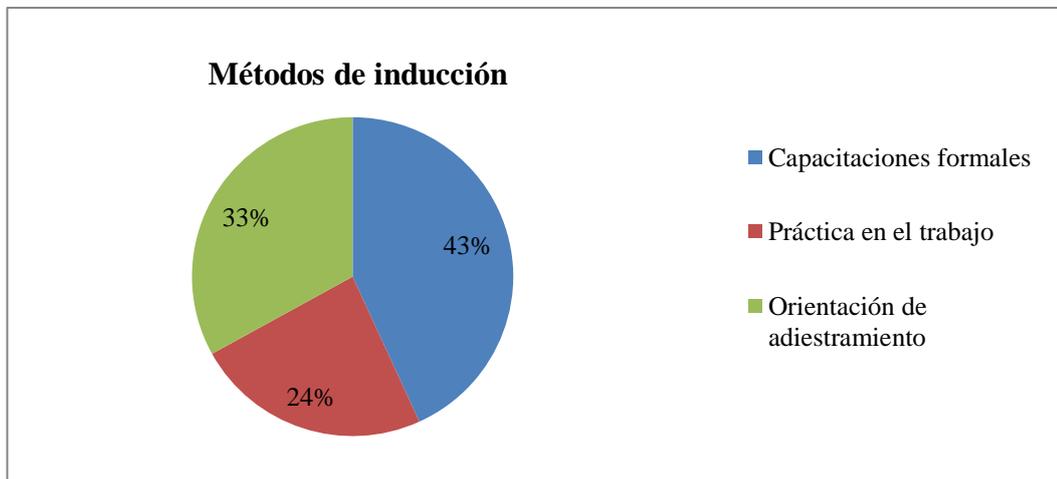
Cuadro 19
Métodos de inducción

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Capacitaciones formales	98	43
Práctica en el trabajo	54	24
Orientación de adiestramiento	75	33
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 15



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 43% de los propietarios respondió que emplea las capacitaciones formales, el 33% orientación de adiestramiento y el 24 % la práctica en el trabajo; los datos anteriores revelan que un alto porcentaje emplea las capacitaciones formales para el proceso de aplicación de su personal.

16.- ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones se ha establecido para el personal de su empresa?

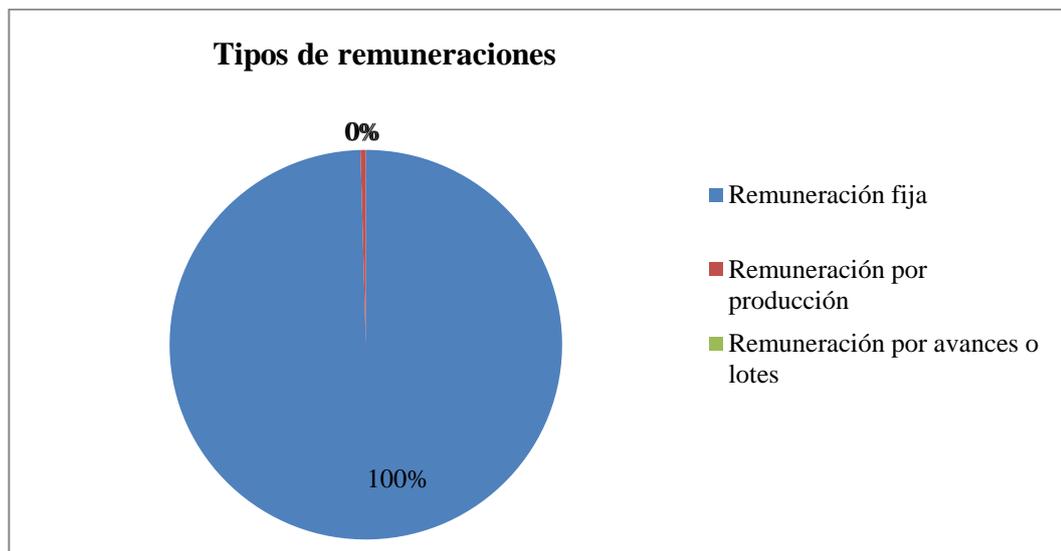
Cuadro 20
Tipos de remuneraciones

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Remuneración fija	226	99
Remuneración por producción	1	1
Remuneración por avances o lotes	0	0
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 16



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 99% respondió que emplea remuneraciones por tiempo fijo y el 1% por producción; los datos permitieron conocer que casi la totalidad de los propietarios de las PYMES emplea la remuneración fija para sus empleados en parte esto porque la mayoría de estas empresas son comerciales.

17.- ¿Qué tipo de actividades se han definido para incentivar el desarrollo del talento humano de su empresa?

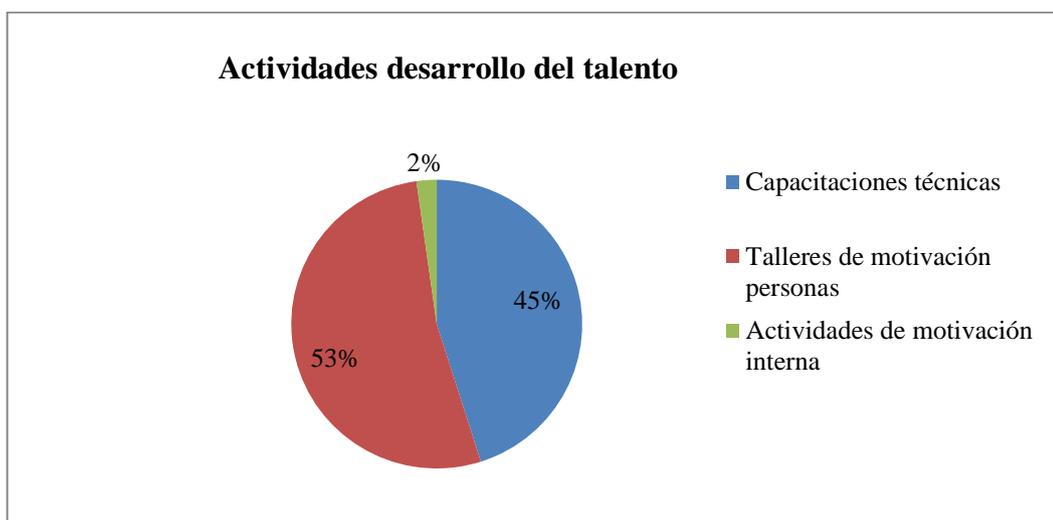
Cuadro 21
Actividades desarrollo del talento humano

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Capacitaciones técnicas	101	45
Talleres de motivación personas	118	53
Actividades de motivación interna	5	2
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 17



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 53% respondió que emplea los talleres de motivación, el 45% capacitación técnica y el 2% actividades de motivación interna; los datos anteriores revelan que la mayoría opta por los talleres de motivación con el propósito de contribuir con el desarrollo de su personal.

18.- ¿De la siguiente lista de registros cuál emplea para mantener un sistema de monitoreo de su personal?

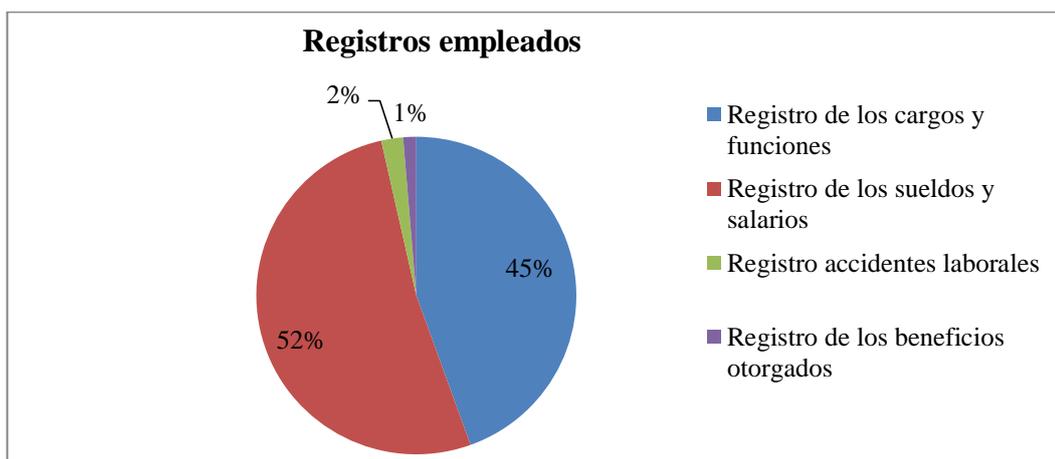
Cuadro 22
Registros empleados

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Registro de los cargos y funciones	101	45
Registro de los sueldos y salarios	118	52
Registro accidentes laborales	5	2
Registro de los beneficios otorgados	3	1
Total	227	100

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Gráfico 18



Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las PYMES. Agosto 2015

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Análisis e Interpretación:

El 52% respondió registro de sueldos y salarios, el 45% registros de cargos y funciones, el 2% registro de accidente laborales y el 1% de los beneficios otorgados; los datos permiten determinar que la mayoría lleva los registros de los sueldos y salarios y se da muy poca importancia a los riesgos laboral y los beneficios sociales.

2.3.7. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas

Una vez analizado las encuestas realizadas a los propietarios de las PYMES del cantón La Maná se emite las siguientes conclusiones:

2.3.7.1. Conclusiones

- La selección del personal para las PYMES se realiza mediante recomendaciones, así mismo se evidencio que no se realizan capacitaciones ni existe un manual de funciones establecido en la mayoría de estas unidades económicas.
- El incentivo de mayor aplicación entre las PYMES son los de tipo recreativo y se evidenció que los propietarios no han definido el uso de uniformes para su personal lo cual incide en la imagen de las mismas.
- En lo que respecta a las reuniones el personal se realiza de manera mensual y en forma informal lo cual representa una debilidad para las PYMES puesto que es fundamental mantenerse en constante comunicación con el personal para escuchar sus opiniones que pueden ser de mucha utilidad a la hora de la toma de decisiones.
- La forma de realizar las convocatorias para el nuevo personal de la empresa es mediante carteles escritos de manera informal y el proceso de del personal es a través de capacitaciones sobre la actividad a desempeñar; mientras que el salario a tiempo fijo es empleado por la mayoría de las PYMES del cantón La Maná; de acuerdo a los datos anteriores se evidencia una gran necesidad de un modelo de gestión establecido que permita una mayor eficiencia del talento humano.

2.3.7.2. Recomendaciones

- Realizar un plan de capacitaciones enfocadas a mejorar la gestión del talento humano y socializar los cargos y funciones establecidos los cuales permitirán mejorar el desempeño laboral y la eficiencia del personal de las PYMES.
- El sistema de incentivos del modelo de gestión debe incluir una serie de incentivos para mejorar el grado de compromiso del personal hacia las PYMES del cantón La Maná.
- Se recomienda realizar reuniones frecuentes con el personal para analizar las inquietudes y problemas que pueden suscitarse en la empresa los cuales permitirán mejorar el proceso de comunicación y la toma de decisiones.
- El diseño del modelo de gestión debe hacer énfasis en la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal a través de formatos prácticos que permitan a los propietarios poner en práctica cada una de sugerencias para mejorar el desempeño y productividad de las PYMES del cantón La Maná.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Datos informativos de la propuesta

Tema: Modelo de gestión del talento humano para las PYMES del cantón La Maná

Institución Ejecutora

Universidad Técnica de Cotopaxi

Beneficiarios

Los beneficiarios principales son los propietarios y personal de las PYMES del cantón La Maná.

Ubicación

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** La Maná

Equipo Técnico Responsable

- **Tesista:** Reyna Angueta Jennifer Giulliana
- **Docente Responsable:** Lcd. M.Sc. Enry Gutember Medina López.

3.2. Descripción de la propuesta

El modelo de gestión de talento humano para mejorar la gestión administrativa diseñado para las PYMES del cantón La Maná comprende la descripción de los perfiles, el proceso de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo a través de una base de datos del desempeño de cada empleado.

Para la realización de la propuesta fue indispensable la aplicación de encuestas dirigidas a los propietarios de las PYMES del cantón La Maná y un análisis FODA que permitió detectar la situación actual del procesos de gestión de talento humano en cada una de estas unidades económicas; se evidencio que existe desconocimiento y un inadecuado proceso de contratación del personal.

La propuesta mediante el diseño de un modelo de gestión para mejorar la gestión administrativa con formatos de cada uno de los componentes de la gestión del talento humano elaborados acorde a las necesidades de las PYMES, permitirá mejorar cada uno de los procesos laborales, la productividad, la motivación y compromiso de sus colaboradores hacia la empresa.

3.3. Estructura de la propuesta

3.3.1 Justificación

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. General

3.3.2.2. Específicos

3.3.3. Análisis situacional de las PYMES del cantón La Maná.

3.3.3.1. Análisis FODA

3.3.3.2. Estrategias

3.3.4. Modelo de gestión de talento humano sugerido para las PYMES

3.3.4.1. Alcance de la gestión del talento humano.

3.3.4.2. Beneficios fundamentales del modelo de gestión

3.3.4.3. Descripción de los componentes de la gestión del Talento Humano.

3.3.5. Admisión

- ✓ Utilidad
- ✓ Importancia

3.3.5.1. Reclutamiento del personal para las PYMES

- ✓ Utilidad
- ✓ Importancia
- ✓ Descripción del proceso de reclutamiento
- ✓ Proceso de reclutamiento
- ✓ Flujograma procesos de reclutamiento
- ✓ Hoja de requisición del personal
- ✓ Modelo de convocatoria de trabajo interno

3.3.5.2. Selección del personal para la PYME

- ✓ Utilidad
- ✓ Importancia
- ✓ Flujograma proceso de selección
- ✓ Formato de evaluación de hoja de vida
- ✓ Formato evaluación entrevista personal
- ✓ Formato nómina de aspirantes

3.3.6. Aplicación

- ✓ *Utilidad*
- ✓ *Importancia*

3.3.6.1. Orientar al personal

3.3.6.2. Diseño de cargos

3.3.6.3. Formato de descripción por puestos

3.3.6.4. Flujograma proceso de aplicación

3.3.7. Compensación

- ✓ *Utilidad*
- ✓ *Importancia en forma de párrafo*

3.3.7.1. Establecer el sistema de remuneraciones

- ✓ *Ejercicio práctico*

3.3.7.2. Flujograma proceso de remuneración

3.3.7.3. Diseño de incentivos

3.3.7.4. Tipos de incentivos

3.3.8. Desarrollo

- ✓ *Utilidad*
- ✓ *Importancia*

3.3.8.1. Motivación

- ✓ *Actividades grupales de motivación*
- ✓ *Actividades individuales de motivación*

3.3.8.2. Capacitaciones

3.3.8.3. Capacitación como forma de motivación

3.3.8.4. Guía temática

3.3.8.5. Flujograma proceso de capacitación

- ✓ Eventos programados
- ✓ Financiamiento
- ✓ Difusión y ejecución
- ✓ Recursos necesarios para las capacitaciones

- Capacitación 1; liderazgo y su importancia en la empresa
- Capacitación 2; comportamiento organizacional
- Capacitación 3; superación personal
- Capacitación 4; actitud mental positiva

- ✓ Cronograma sugerido para las capacitaciones

3.3.9. Mantenimiento

- ✓ Utilidad
- ✓ Importancia

3.3.9.1. Seguridad laboral

3.3.9.2. Objetivos principales

3.3.9.3. Riesgos laborales en las PYMES

3.3.9.4. Medidas preventivas

3.3.10. Monitoreo

3.3.10.1. Importancia

3.3.10.2. Banco de datos y sistemas de información

3.3.11. Validación del modelo de gestión para las PYMES

✓ *Importancia*

3.3.11.2. Criterios para la validación

3.4. Desarrollo de la propuesta

En la actualidad los conocimientos, habilidades y componentes del personal humano es lo que permite diferenciar una empresa de otra convirtiéndose en una ventaja competitiva con el transcurso de los años la gestión del talento humano ha ido evolucionando a través de nuevas técnicas que proporcionan soluciones e ideas antes las necesidades de la empresa.

Con el transcurso de los años la gestión de talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible hacer frente a las exigencias actuales es un reto que deben asumir las PYMES del cantón La Maná, para lo cual es indispensable que los propietarios adopten una nueva mentalidad para lograr los objetivos planteados.

El planteamiento de estrategias a través de los seis componentes de la gestión del talento humano permitirá conocer replantear cada uno de los procesos de manera técnica y profesional en beneficio de los propietarios y trabajadores de logrando éxito cada una de las actividades a desarrollarse, de manera eficiente, eficaz contribuyendo al desarrollo de la gestión del mismo.

3.4.1. Justificación

La presente investigación sobre un modelo de gestión de talento humano para las PYMES se justifica porque el recurso humano es indispensable para cualquier organización; puesto que el desempeño del personal influye de forma significativa en el logro o fracaso de los objetivos establecidos por la empresa;

por lo cual es fundamental establecer estrategias de captación, selección, motivación y monitoreo que permitan optimizar el desempeño laboral.

Esta investigación se realizó con el propósito de contribuir al mejoramiento de la gestión del talento humano a través de un modelo de gestión con sugerencias y formatos de los procesos de captación del personal para la PYMES y así brindar un ambiente laboral óptimo y una atención de primera a los clientes

En el cantón La Maná las PYMES han crecido de forma acelerada convirtiéndose en fuentes de empleo para la población y generando desarrollo económico para la ciudad; no obstante en la mayoría de ellas se mantiene una administración del talento humano de manera tradicional lo cual dificulta el desarrollo y rentabilidad de las mismas.

Con el propósito de realizar la propuesta se empleó instrumentos de investigación como las encuestas dirigidas hacia los propietarios de las PYMES con el propósito de recopilar información verídica y confiable en el lugar de los hechos; adicional se efectuó el análisis FODA mediante el cual se pudo detectar debilidades como un inadecuado proceso de contratación del personal, un bajo nivel de capacitaciones; los cuales provocan una disminución y desmotivación del personal los cuales no se sienten totalmente comprometidos con la empresa.

La factibilidad de la propuesta radica en que los propietarios accedieron a colaborar en la recolección de la información y el interés demostrado por la implantación del modelo de gestión sugerido lo cual es positivo haciendo viable e incrementado el índice de ejecución del proyecto.

Los principales beneficiarios del modelo de gestión de talento humano para mejorar la gestión administrativa son los propietarios de las empresas, el personal, los clientes y la ciudadanía en general por que mediante la reactivación y productividad de la PYMES se generará un desarrollo económico y mayores fuentes de trabajo.

3.4.2. Objetivos de la propuesta

3.4.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para mejorar la gestión administrativa de las PYMES del cantón La Maná provincia de Cotopaxi.

3.4.2.2. Objetivos específicos

- Determinar los componentes de la gestión del talento humano.
- Describir los componentes de la gestión del talento humano.
- Validar la propuesta del modelo de gestión del talento humano para las PYMES del cantón La Maná.

3.4.3. Análisis situacional de la PYMES del cantón La Maná

Con el propósito de conocer la situación real de las PYMES del cantón La Maná, se efectuó un análisis FODA, que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, cuyos resultados se presentan a continuación:

3.4.3.1. Análisis FODA

- ***Factores internos***

Fortalezas

- F1. Forman parte de una gran unidad productiva del cantón La Maná.
- F2. Generan fuentes de empleo para las familias del cantón.
- F3. Posee una gran capacidad de adaptación.

F4. Empresas con estructura familiar.

F5. Flexibilidad hacia el cambio.

Debilidades

D1. Administración tradicional.

D2. Porcentaje mínimo de capacitaciones.

D3. Sistema inadecuado de selección y captación de personal.

D4. No poseer un modelo de gestión de talento humano.

D5. No posee un manual de funciones establecido para su personal.

- ***Factores externos***

Oportunidades

O1. Accesos a innovaciones tecnológicas.

O2. Imagen empresarial

O3. Personal más motivado

O4. Constituirse en modelos para empresas regionales

O5. Apoyo gubernamental.

Amenazas

A1. Incremento de la competencia.

A2. Crisis económica incierta.

A 3. Políticas legales cambiantes

A 4. Nuevas reformas laborales

3.4.3.2. Estrategias

Una vez detectados los problemas de las PYMES en el ámbito del talento humano se diseñó las siguientes estrategias que permitirán mejorar la calidad y el ambiente laboral en cada una de las mismas.

- ***Estrategias FO***

- ✓ Implementar un plan de capacitaciones que permitan mejorar el desempeño laboral del personal de las PYMES aprovechando la disposición de cambio de los propietarios y el personal.
- ✓ Diseñar estrategias de motivación e incentivos que permitan reactivar el compromiso del talento humano con las PYMES, logrando un personal más motivado y esto se vea reflejado en la calidad de atención a los clientes reafirmando y fortaleciendo como fuentes generadoras de empleos en el cantón La Maná.

- ***Estrategias FA***

- ✓ Mantener reuniones frecuentes con el personal con propósito de escuchar sus ideas y aportes en beneficio de la empresa manteniendo una especie de estructura familiar entre todos sus integrantes y fortaleciendo frente a sus competidores.
- ✓ Realizar un análisis de los principales factores de riesgos laborales entre las PYMES con el propósito de ofrecer un ambiente seguro y agradable al personal y haciendo frente a las nuevas reformas laborales.

- ***Estrategias DO***

- ✓ Diseñar un modelo de gestión que permita mejorar los procesos de selección y capacitación del personal de las PYMES generando un mejor desempeño ya acceso a mejores innovaciones tecnológicas.
- ✓ Mantener capacitaciones continuas en innovaciones tecnológicas en marketing con el propósito de contar con un equipo creativo que

permitan ofrecer resultados satisfactorios a los propietarios de la PYMES del cantón La Maná.

- ***Estrategias DA***

- ✓ Diseñar un manual de funciones que permita identificar cada una actividades y responsabilidades a cumplir mejorando la calidad operativa del personal y haciendo frente a los desafíos económicos inciertos del cantón.
- ✓ Adoptar un nueva mentalidad sobre los paradigmas de administración tradicional y haciendo frente al incremento de los competidores a través de la innovación y capacitaciones continuas.

3.4.4. Modelo de gestión de talento humano sugerido para las PYMES del cantón La Maná

En vista de que las PYMES del cantón La Maná no cuentan con un modelo de gestión establecido se presenta el diseño de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la gestión administrativa de las PYMES; con el propósito de orientar, dirigir de la mejor manera la administración de su personal de carácter eficiente para lograr los objetivos de la empresa y mejorar el ambiente laboral.

3.4.4.1. Alcance de la gestión del talento humano en las PYMES del cantón La Maná

- Lograr una mayor productividad de las PYMES obteniendo así una ventaja competitiva frente a otras empresas regionales.

- Fortalecer la gestión de los procesos de selección y motivación del recurso humano existente en las PYMES permitiendo mejorar la toma de decisiones para los gerentes propietarios.
- Permite determinar las responsabilidades y detectar falencias facilitando un mejor control del recurso humano.
- Incrementa la eficiencia de los trabajadores asignando que y como deben hacer cada tarea.

3.4.4.2. Beneficios fundamentales del modelo de gestión de talento humano para las PYMES del cantón La Maná

- ✓ Permite alinear los objetivos personales y empresariales de las PYMES.
- ✓ Potencia el desarrollo continuo de los trabajadores mejorando su perfil administrativo.
- ✓ Lograr mayor objetividad de los procesos de selección, movilidad y retribución personal de las PYMES del cantón La Maná.
- ✓ Permite una mayor coherencia en la demanda del personal, asegurando la correcta distribución de puestos.
- ***Beneficiarios directos:***
 - ✓ Propietarios de las PYMES
 - ✓ Talento humano de las PYMES
- ***Beneficiarios indirectos***
 - ✓ Familiares del talento humano de las PYMES

- ✓ Población general del cantón La Maná

3.4.4.3. Descripción de los componentes de la gestión del Talento Humano

De acuerdo al autor (SANCHÉZ Y JUNQUERA, 2013), menciona que los componentes de la gestión del talento humano son seis y a su vez estos se desglosan en otros procesos, para el diseño del modelo de gestión para las PYMES se enfocaran en estos componentes adaptados a la realidad de la gestión del talento humano los cuales permitirán una mayor eficiencia en cada uno de los procesos, admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo.

3.4.5. Admisión

Este componente comprende el abastecimiento del personal e incluye el reclutamiento y selección del personal.

En las PYMES del cantón La Maná generalmente las entidades financieras y educativas son las que cumplen en cierta medida con los procesos de reclutamiento y selección de personal se realiza de una manera poco técnica sin evaluar sus destrezas y capacidades lo que representa muchas veces en dificultades y altos costos operativos.

✓ Importancia

La importancia de este componente radica en que permite tener el mayor número de personal disponible para las PYMES con los requisitos que se requieren para cada puesto requerido.

✓ *Utilidad*

Entre las utilidades a lograr a través de este proceso para las PYMES se destaca obtener personal idóneo acorde a los cargos a desempeñar y una mayor eficiencia laboral.

3.4.5.1. Reclutamiento del personal para las PYMES

El reclutamiento es aquel proceso que consiste en atraer personas de manera oportuna en número suficiente y con las competencias adecuadas así como alentarlos a solicitar una plaza de trabajo en una empresa.

✓ *Importancia*

El reclutamiento permite encontrar candidatos idóneos de acuerdo a la capacidad de la empresa permitiendo tener una reserva de candidatos para vacantes futuras.

✓ *Utilidad*

La utilidad del proceso de reclutamiento radica en que permite conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios y contar con el personal disponible en el momento oportuno.

• **Descripción del proceso de reclutamiento del talento humano para las PYMES**

En el cuadro se detallan los procesos que implican el reclutamiento y los posibles responsables; en el caso de las PYMES del cantón La Maná la mayoría de estas unidades económicas están conformadas por no más de cinco integrantes.

Cuadro 23

Proceso de reclutamiento del talento humano para las PYMES



Actividades	Departamento	Descripción
Planificar la necesidad del personal	Gerente	Detectar las necesidades de cada PYMES y provisionar del personal necesario
Detección de vacantes	Gerente Jefes departamentales	Solicita la información a cada departamento sobre las necesidades.
Llenar los requerimientos del personal	Jefes departamentales	Adjuntar formato de los perfiles requeridos
Recepción y análisis de los requisitos.	Secretaria	Receptar los requisitos solicitados y analizar si cumplen los parámetros establecidos.
Recepción de carpetas	Secretaria	Recepción de carpetas de los interesados.
Crear bases de datos	Secretaria	Mantener una base de datos con los datos de las carpetas.
Delegación del responsable de la selección	Gerente	Asignación delegado.

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ *Flujograma proceso de reclutamiento*

El proceso de reclutamiento inicia con la necesidad de personal tras lo cual se establece los requerimientos para los puestos y se diseña el plan de reclutamiento, implementar este proceso dentro de las PYMES será de gran utilidad porque permitirá atraer una mayor cantidad de personas acorde a los requerimientos de los puestos requeridos.

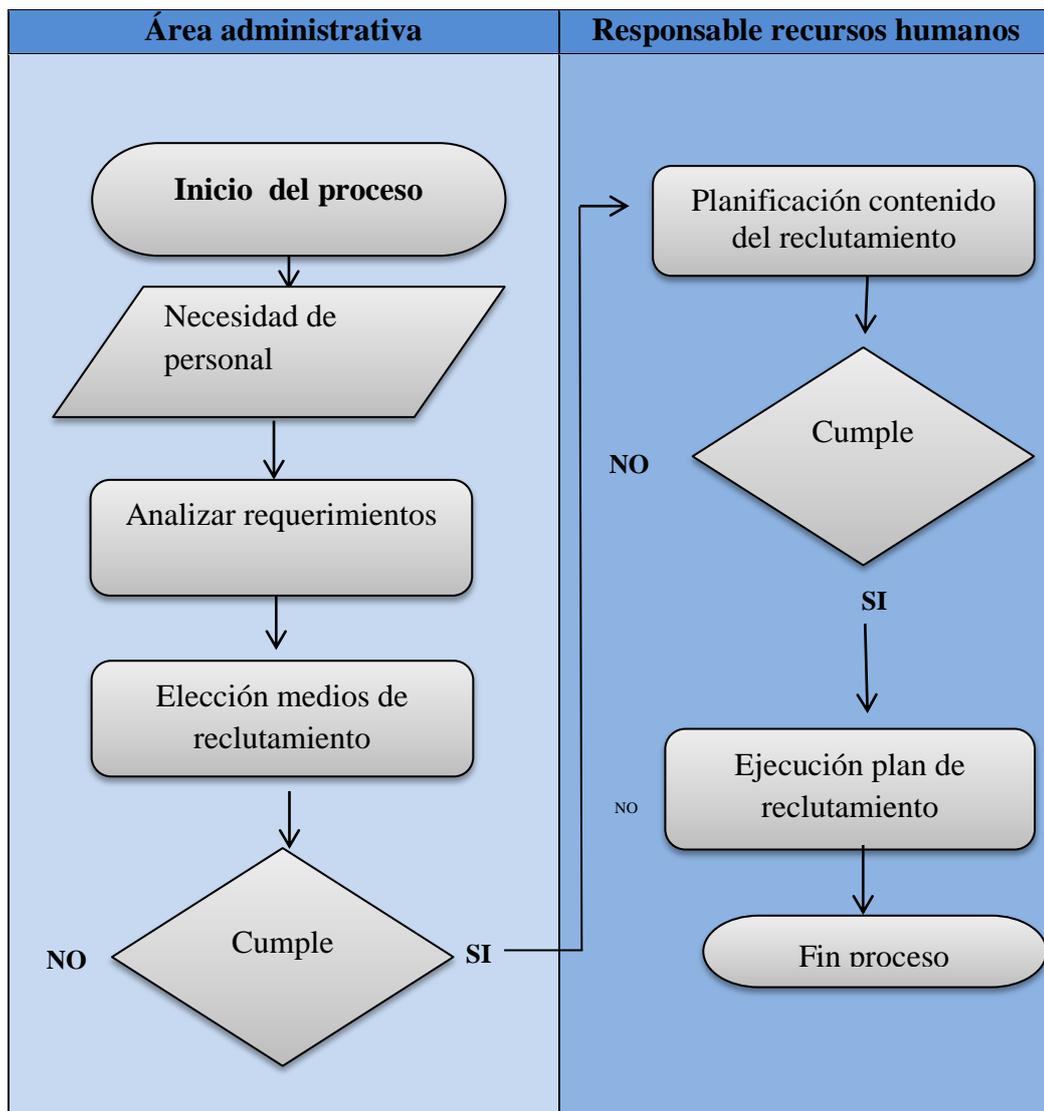


Figura.2. Flujograma proceso de reclutamiento
 Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ **Hoja de requisición de personal**

La hoja de requisición del personal es un documento donde un determinado departamento de las PYMES solicita que se cubra un vacante, permitirá llevar este proceso de manera ordenada estableciendo el número de personas requeridas, horarios, los perfiles requeridos y debe contener los siguientes ítems:

Cuadro 24
Hoja de requisición de personal

Proceso: reclutamiento

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL PARA LAS PYMES DEL CANTÓN LA MANÁ									
				REQUISICIÓN DEL PERSONAL		FECHA :			
				ÁREA		AÑO	MES	DÍA	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE				MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN					
CONTRATO				TIPO					
EVENTUAL									
REEMPLAZO									
PASANTÍA									
TIEMPO PARCIAL									
HONORARIOS									
N° DE PERSONAS REQUERIDAS									
OBJETIVO DE PUESTO									
PERFIL DEL PUESTO									
GÉNERO	F		M		AÑOS DE EXPERIENCIA				
EDAD									
ESTADO CIVIL	S	C	V	D	UL				
NIVEL DE INSTRUCCIÓN									
RANGO SALARIAL PROPUESTO									
Solicitado por:	Fecha:	Autorizado por:		Fecha:	Tramitado por:				

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ **Modelo de convocatoria de trabajo interna para las Pymes**

A través del diseño del modelo de convocatoria de trabajo para las PYMES estableciendo el perfil laboral requerido, estos darán mayor eficiencia en el proceso de la gestión del talento humano y mayor imagen corporativa a las PYMES del cantón La Mana.

Cuadro 25

Modelo de convocatoria de trabajo interna para las Pymes


Proceso de reclutamiento de Personal para las Pyme “xyz, para el puesto de _____
Los aspirantes deben poseer el siguiente perfil laboral:
Cargo: _____
Ubicación _____
Responsabilidad _____
Requisitos indispensables _____
Perfil requerido _____
Otros conocimientos requeridos _____

Saludos,

Delgado para la selección del personal

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana .

El modelo de convocatoria interna permitirá establecer los perfiles requeridos para cada puesto de las PYMES, mejorando la eficiencia en cada puesto porque muchas veces se observa personal sin la debida experiencia en varios puestos lo cual perjudica el desempeño laboral.

3.4.5.2. Selección del personal para las PYMES

El proceso de selección del personal consiste en que las personas que van a ser seleccionadas cumplan de manera técnica los requerimientos de la empresa y así lograr captar un personal acorde a las habilidades y necesidades de los cargos solicitados por las PYMES del cantón La Maná.

Importancia de la selección

La selección del personal es importante porque permite una mayor eficiencia laboral y rendimiento, a través de este proceso se realiza una selección asignando los candidatos más adecuados para cada puesto.

✓ Utilidad

La selección representa una utilidad de gran relevancia porque permitirá obtener mayor eficiencia laboral, logrando un futuro halagador para las PYMES.

✓ *Flujograma proceso de selección*

A través del flujograma del proceso de selección se detalla los pasos indispensables que comprenden esta fase y los propietarios y encargados de los recursos humanos de las PYMES del cantón La Maná podrán realizar la selección de un personal idóneo.

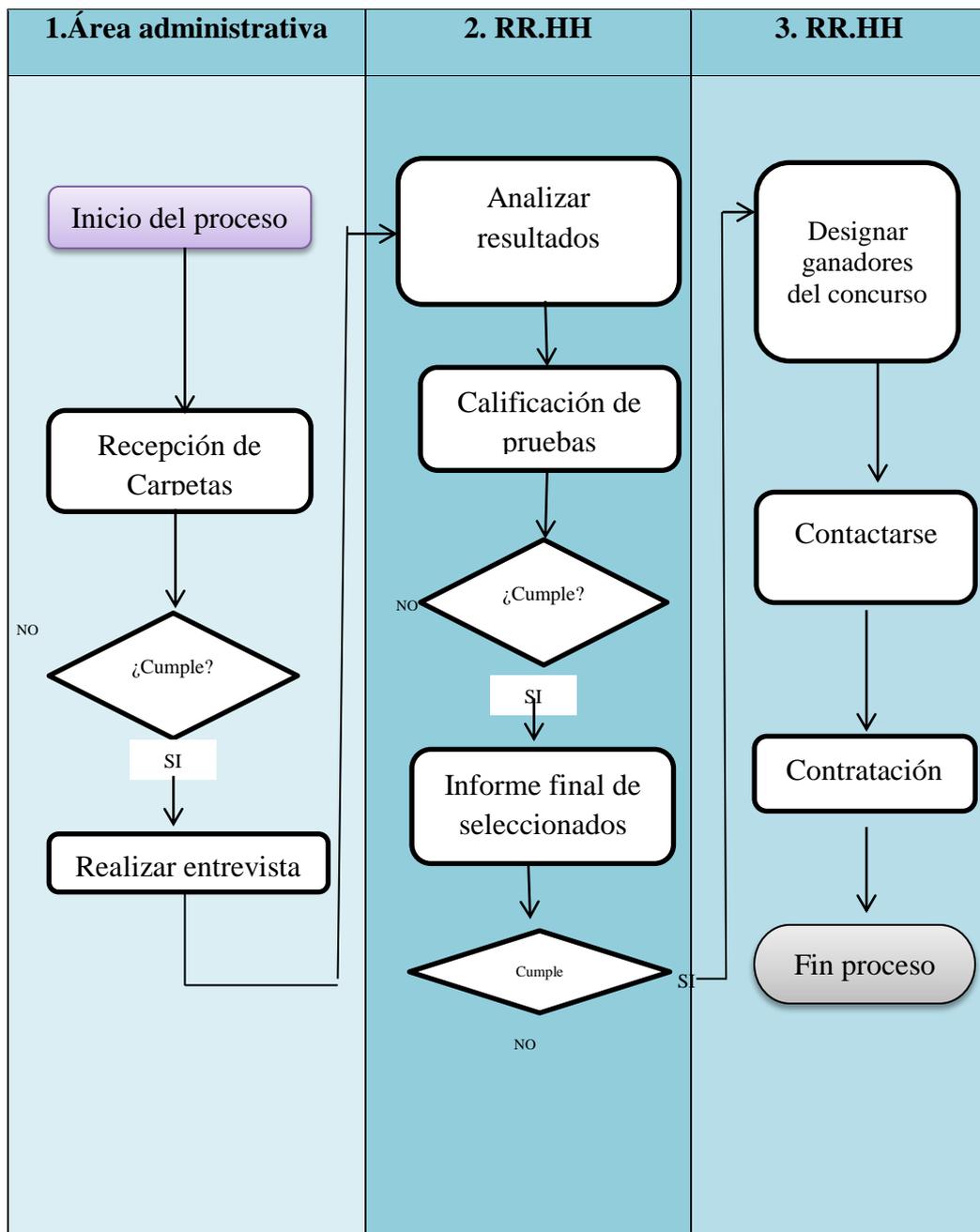


Figura 3. Proceso de selección de personal.
 Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ **Formato de evaluación de hoja de vida**

Mediante el formato de evaluación de la hoja de vida se asignará un puntaje acorde a la experiencia y nivel académico permitiendo realizar un mejor proceso de selección del personal para las PYMES.

Cuadro 26
Formato de evaluación de hoja de vida

			
Candidato			
N° _____			
Calificador _____			

Fecha			
Criterio	Rango	Puntaje máximo	Puntaje otorgado
Edad		10	
Años de experiencia		10	
Experiencia en otros cargos		10	
Formación académica		10	
Seminarios, cursos		10	
Habilidades adicionales		10	
PUNTAJE TOTAL			
Firma del calificador _____			

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ **Formato de evaluación de la entrevista personal**

Una vez ejecutada la entrevista se evalúan los resultados y se procederá a llenar los siguientes ítems de acuerdo a las habilidades y actitudes del entrevistado, asignando un valor los cuales permitirán obtener resultados sobre la entrevista realizada.

Cuadro 27
Formato de evaluación de la entrevista personal

			
NOMBRE:		FECHA:	
CARGO:			
	Favorable	Medio	Desfavorable
Experiencia laboral			
Estabilidad laboral			
Cargos desempeñados			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación del trabajo			
Liderazgo			
Responsabilidad			
Datos familiares			
Nivel económico			
Responsabilidad			
Relaciones familiares			
Ingresos familiares			
Intereses			
Actividades recreacionales			
Metas			
Valores			
Alcoholismo			
Pretensiones económicas			
Estimación candidato	Aceptado ()	Rechazado ()	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Entrevistador:			

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.6. Aplicación

En esta etapa se define la forma en que las PYMES reciben al nuevo personal integrando a la cultura empresarial, hábito y reglamentos existentes.

✓ Importancia de la aplicación

La aplicación es un proceso de vital importancia dentro de las PYMES, sin embargo la mayoría de los propietarios no los toman en cuenta, a través de este componente se familiariza al nuevo trabajador con el ambiente, cultura, manuales, objetivos políticas de la empresa.

✓ Utilidad

A través de este proceso se logrará una mejor inducción del nuevo personal a las PYMES el cual se sentirá de manera más rápida en un ambiente de confianza, este proceso incluye:

3.4.6.1. Orientar al Personal

Dentro de esta etapa es importante resaltar que a mayor conocimiento y herramientas el nuevo personal rendirá más, por lo cual es importante que la persona encargada de dar la bienvenida al empleado informe sobre la misión, visión, organigrama, valores y las funciones a desempeñar, enfatizando la normas de conducta establecidas por la empresa.

3.4.6.2. Diseño de cargos

El diseño de cargos está conformado por las especificaciones de cada una de las funciones a desempeñar y las relaciones con los demás cargos, para la descripción del puesto puede resultar útil la siguiente herramienta:

3.4.6.3. Formato de descripción por puestos

A través de este formato se detalla todos los datos referentes a la descripción del puesto permitiendo establecer funciones, perfiles requeridos y sus jefes superiores; permitiendo ofrecer una guía para el personal.

Cuadro 29
Formato de descripción por puestos

	
NOMBRE DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
CÓDIGO:	
REPORTA:	
SUPERVISA A:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
_____ _____ _____	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima:
	Especialidad:
Conocimientos específicos	
	Idiomas:
Experiencia mínima	
Competencias Institucionales	
Competencias específicas	

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.6.4. Flujograma del proceso de aplicación del personal para las PYMES

A través de una correcta aplicación del proceso de aplicación se logra que el nuevo personal sea inducido de manera adecuada a través de la presentación de las instalaciones y capacitaciones.

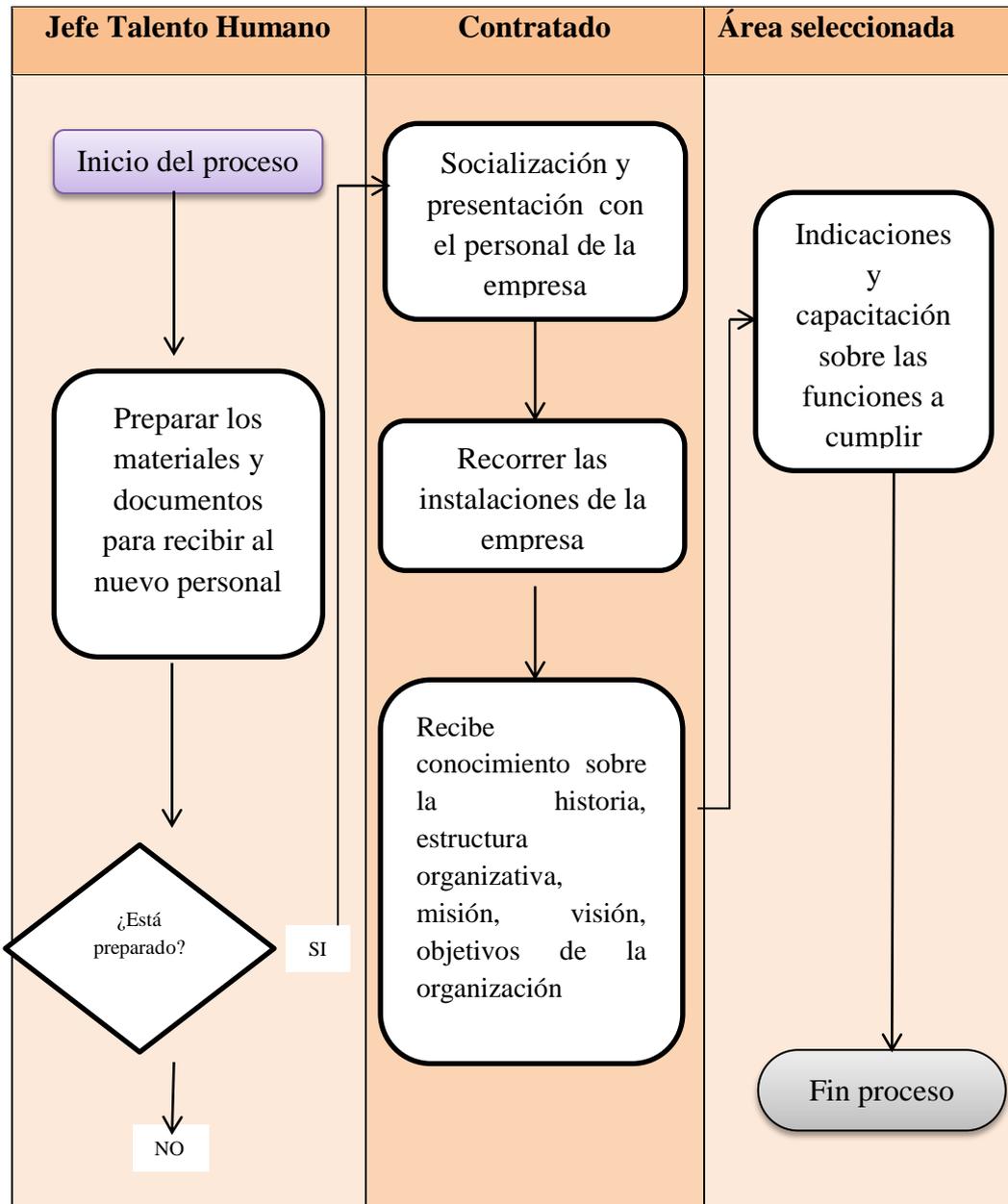


Figura 4. Proceso de aplicación del personal de las PYMES
Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.7. Compensación

Este proceso incluye incentivos para el personal con el propósito de satisfacer las necesidades individuales más elevadas, al considerar este componente entre las PYMES un sistema de compensaciones es indispensable realizar de acuerdo a las necesidades del talento humano y las posibilidades de las empresa.

✓ Importancia de la compensación

El proceso de la compensación permitirá generar mayor motivación y un compromiso con las PYMES de esta forma alentado el desempeño laboral y elevando la moral de la fuerza laboral del personal.

✓ Utilidad

Son varias las utilidades del proceso de compensación dentro del personal de las PYMES dentro de las cuales se puede mencionar que estas generan un mayor compromiso del personal hacia la empresa y mejora la calidad del trabajo desempeñado.

Entre los aspectos que conforman el sistema de compensación se encuentran:

3.3.7.1. Establecer el sistema de remuneraciones

La administración de los sueldos y salarios es un factor importante que garantiza la satisfacción del personal por lo cual la PYMES no debe restar importancia a este aspecto.

Para determinar los salarios se puede emplear los siguientes sistemas: salario por tiempo fijo generalmente este tipo de sueldos lo establecen la mayoría de PYMES del cantón La Maná; los salarios basados en la producción que son

utilizados en menor porcentaje puesto que estos se dan más en empresas industriales y finalmente el salario a destajo.

Para establecer los salarios es importante resaltar que estos deben estar acorde al salario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, a continuación se detalla un modelo práctico en base al talento humano de las PYMES del cantón La Maná.

Cuadro 30
Ejercicio práctico

 Cargos	Req. intelectuales		Metas y habilidades		Responsabilidades		Condiciones de trabajo		Total	Sueldo
	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto		Punto
Admin.	E	90	B	95	A	90	A	95	370	650
Secretaria	C	45	C	85	C	85	B	80	295	350

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana .

Los puntajes son asignados de acuerdo al nivel de requerimientos intelectuales, metas, habilidades, responsabilidades y condiciones del trabajo los puntajes son asignados en base a los grados establecidos, a través de este método a mayor habilidad mayor porcentaje de remuneraciones; esto constituye un aliciente para el personal de las PYMES.

Para establecer las remuneraciones es indispensable seguir un proceso que permitirá sentar bases para lograr un proceso sistematizado otorgando un valor adecuado de acuerdo a las habilidades y actitudes, esto crea un ambiente de superación y competencia sana entre el personal de las PYMES.

3.4.7.2. Flujograma del proceso de remuneración del personal para las PYMES

A continuación se detalla el proceso de remuneraciones a través de un flujograma el cual permitirá orientar a los propietarios en la cuestión de remuneraciones:

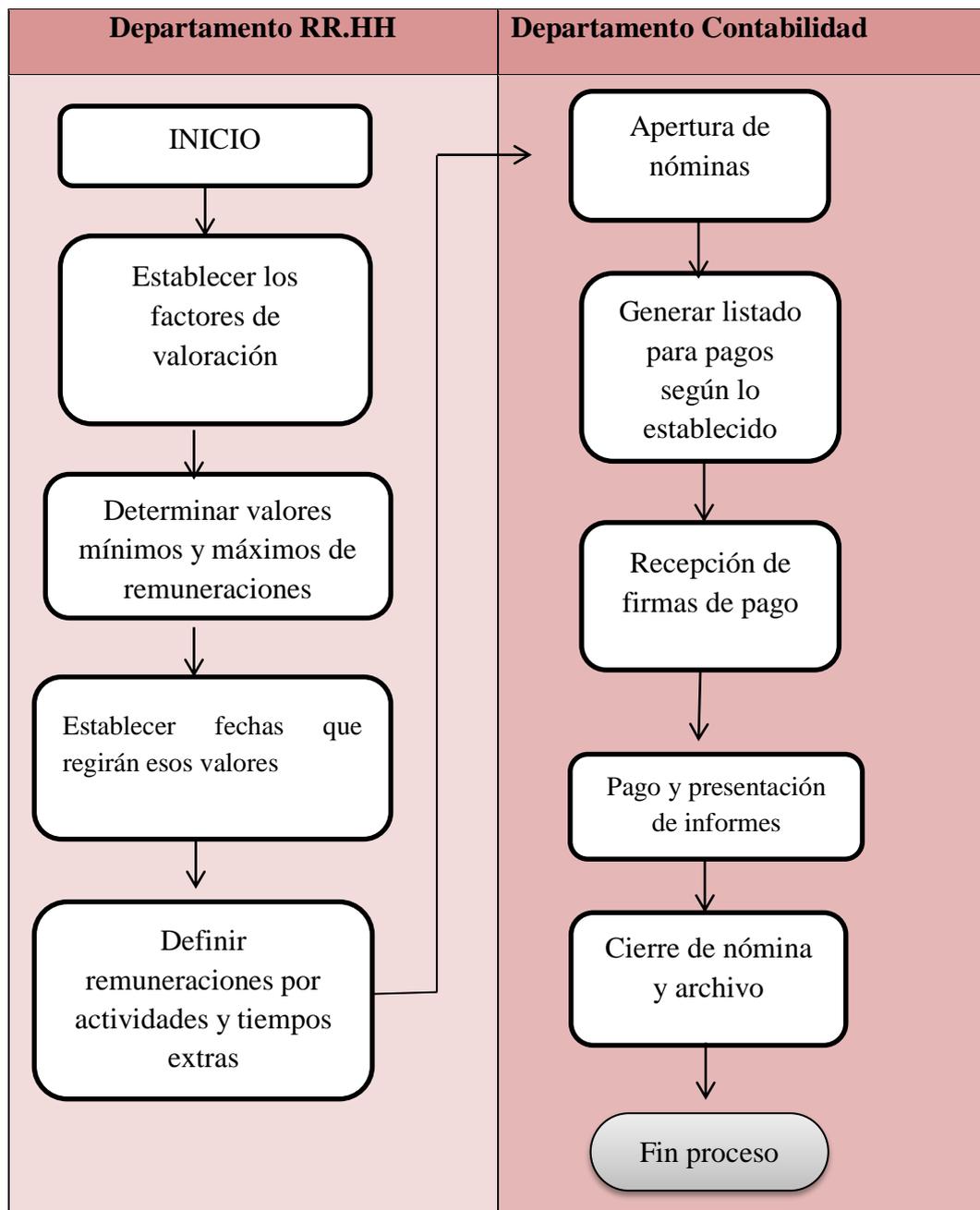


Figura 5. Proceso de remuneración del personal PYMES
 Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.7.3. Diseño de incentivos

Los sistemas de incentivos dependen del tipo de PYMES y pueden ser financieros o no financieros el objetivo fundamental es motivar al personal para que continúe su mayor esfuerzo y compromiso con la empresa.

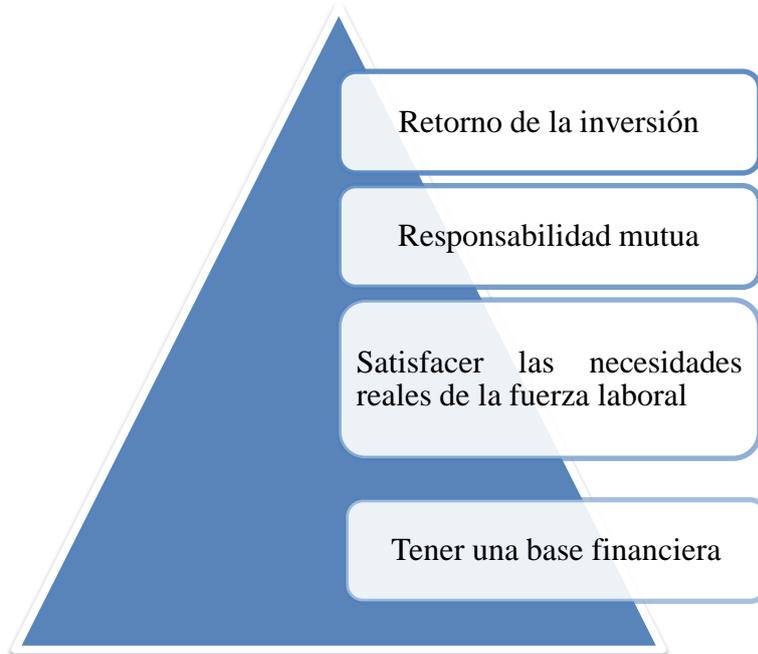


Figura 6. Principios que deben cumplir para un plan de incentivos.
Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana .

3.4.7.4. Tipos de incentivos sugeridos para las PYMES del cantón La Maná

- ✓ **Sueldos:** Acorde a las cuadros sectoriales del Ministerio de Relaciones Laborales y los servicios prestados.
- ✓ **Bonos:** De acuerdo al desempeño realizado y los objetivos alcanzados.
- ✓ **Beneficios sociales:** Brindar seguridad y comodidad al trabajador mediante la afiliación al IESS y demás beneficios contemplados por las leyes.

- ✓ **Asistenciales:** buscar brindar apoyo en circunstancia imprevista como asistencias médica.
- ✓ **Recreativos:** Ofrecer incentivos recreacionales para el trabajador y sus familia como vacaciones anuales.
- ✓ **Adiestramiento:** Promover el crecimiento personal a través de capacitaciones y seminarios para el personal.

3.4.8. Desarrollo

El proceso de desarrollo del personal de una empresa constituye un factor importante para lograr una ventaja competitiva en el ámbito empresarial y de los negocios de las PYMES.

Dentro del proceso de desarrollo se ha considerado la motivación y las capacitaciones para el talento humano de las cuales serán de gran utilidad tanto para el personal y propietarios de las PYMES del cantón La Maná.

✓ ***Importancia***

La importancia del desarrollo y formación del personal radica en que permite mejorar los conocimientos y competencias de las personas que integran las PYMES del cantón La Maná.

✓ ***Utilidad***

La utilidad del proceso del desarrollo del personal es de gran relevancia dentro de las PYMES porque a través de este proceso se mantendrá un personal actualizado y motivado.

3.4.8.1. Motivación

La motivación es un aspecto muy complejo ya que involucra la parte emocional de los empleados de la PYMES en este caso del Cantón La Maná, por lo cual es factible llevar a cabo un programa de motivación basado en la detección de los factores que influyen en el comportamiento de cada uno de los empleados que prestan sus servicios en dichas organizaciones, además se debe diferenciar en actividades grupales e individuales que los involucren.

Para este propósito existen varias estrategias que pueden ponerse en práctica para motivar a sus trabajadores.

La motivación constituye base fundamental para la productividad de los trabajadores de las PYMES; porque cuando el personal se encuentra motivado se sienten comprometidos con la organización promoviendo el éxito empresarial y la rentabilidad de la misma.

3.4.8.2. Actividades grupales de motivación para las PYMES

La primera actividad sugerida para las PYMES es la motivación mediante estrategias como los incentivos en fechas especiales, actividades deportivas, frase del día los cuales aportaran de manera significativa dentro de las PYMES del cantón La Maná; las cuales se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 31
Actividades Grupales de Motivación para las Pymes

N°	Naturaleza	Evento	Participantes	Objetivo
1	Expresión	La frase del día	Gerente	Motivarlos a través de frases colocadas en una parte visible de la empresa.
2	Fechas especiales	Festejo de los cumpleaños	Empleados de las PYMES	Hacer que los empleados se sientan importantes y a gusto en la empresa como que parte de ella.
3	Deportivo	Partidos de futbol y básquet femenino y masculino	Empleados de las PYMES	Promover la socialización y los lazos de compañerismo.
5	Actividades recreativa	Organización de salidas a lugares que permitan disfrutar de la naturaleza	empleados de las PYMES	Hacer que los empleados se sientan importantes y a gusto en la empresa.
6	Actividades festivas	Intercambios de regalos para celebrar la navidad.	empleados de las PYMES	Fomentar el compañerismo y la unión de los empleados de las PYMES
7	Intercambio de ideas	Organización de reuniones	Empleados de las PYMES	Aprovechar las ideas de los empleados para solucionar problemas
8	Premiación al mejor equipo de trabajo metas.	Entradas gratis para ir al cine a cada uno de los integrantes del equipo.	Empleados de las PYMES	Incentivar a todos los empleados a dar su mejor esfuerzo en cada una de las labores que realicen

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.8.3. Actividades individuales de motivación para las Pymes

Como parte del programa de motivación para las PYMES de cantón La Maná se propone realizar actividades de motivación individual.

Cuadro 32

Actividades individuales de motivación para las Pymes

 Objetivo: Motivar al personal de las PYMES a través de incentivos acorde a su reconocimineto y habilidades laborales				
Nº	Naturaleza	Evento	Participantes	Objetivo
1	Incentivo individual	Otorgar un bono al empleado del mes	Empleado de las PYMES	Reconocer el esfuerzo que ponen los empleados al desempeñar su labor.
2	Sueldo	Aumento del sueldo que perciben los empleados conforme a las actividades que realizan.	Empleados de las PYMES	Valorar el trabajo de los empleados.
3	Estabilidad laboral	Brindar a los empleados la seguridad de mantener sus trabajos	Empleados de las PYMES	Fomentar en los empleados sentido se pertenencia y compromiso en ellos.
4	Condolencia	Hacer llegar un acuerdo de condolencia de parte de la empresa hacia algún empleado que haya sufrido la pérdida de un ser querido.	Empleados de las PYMES	Expresar solidaridad a los miembros de la empresa.

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

✓ *Capacitación para el talento humano de las PYMES*

La administración del talento humano se debe considerar como uno de los ejes fundamentales de las PYMES y para lograr resultados que permitan generar desarrollo y crecimiento empresarial es importante al inserción de las capacitación es como una pieza clave dentro de este componente.

La capacitación permite mejorar la productividad y la deficiencia en el uso de los equipos o maquinaria que posee la empresa; además mantenerse a la vanguardia ante los componentes cambiantes del medio.

3.4.8.4. Capacitación como forma de motivación al personal

En el siguiente cuadro se exponen las actividades referentes al plan de capacitación para las PYMES del cantón La Maná.

Cuadro 33

Capacitación como forma de motivación al personal

 Objetivo: Fortalecer las aptitudes y capacidades de los directivos y empleados en la ejecución de sus funciones.					
N°	Tipo de actividad	Tema	Participantes	Responsable	Duración
1	Seminario	Liderazgo y su importancia	Gerentes y empleados	Profesional	2 horas
2	Taller	Comportamiento organizacional	Gerentes y empleados	Profesional	2 horas
3	Taller teórico práctico	Superación personal	Gerentes y empleados	Profesional	1 hora
4	Taller teórico práctico	Actitud mental positiva	Gerentes y empleados	Profesional	1 hora

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana.

3.4.8.5. Flujograma del proceso de capacitación para las PYMES del cantón La Maná

Es indispensable que las PYMES conozcan sobre este proceso con el propósito de diseñar planes de capacitaciones que se adapten a las necesidades de su talento humano, los recursos y realizar un seguimiento adecuado de las mismas para obtener resultados óptimos.

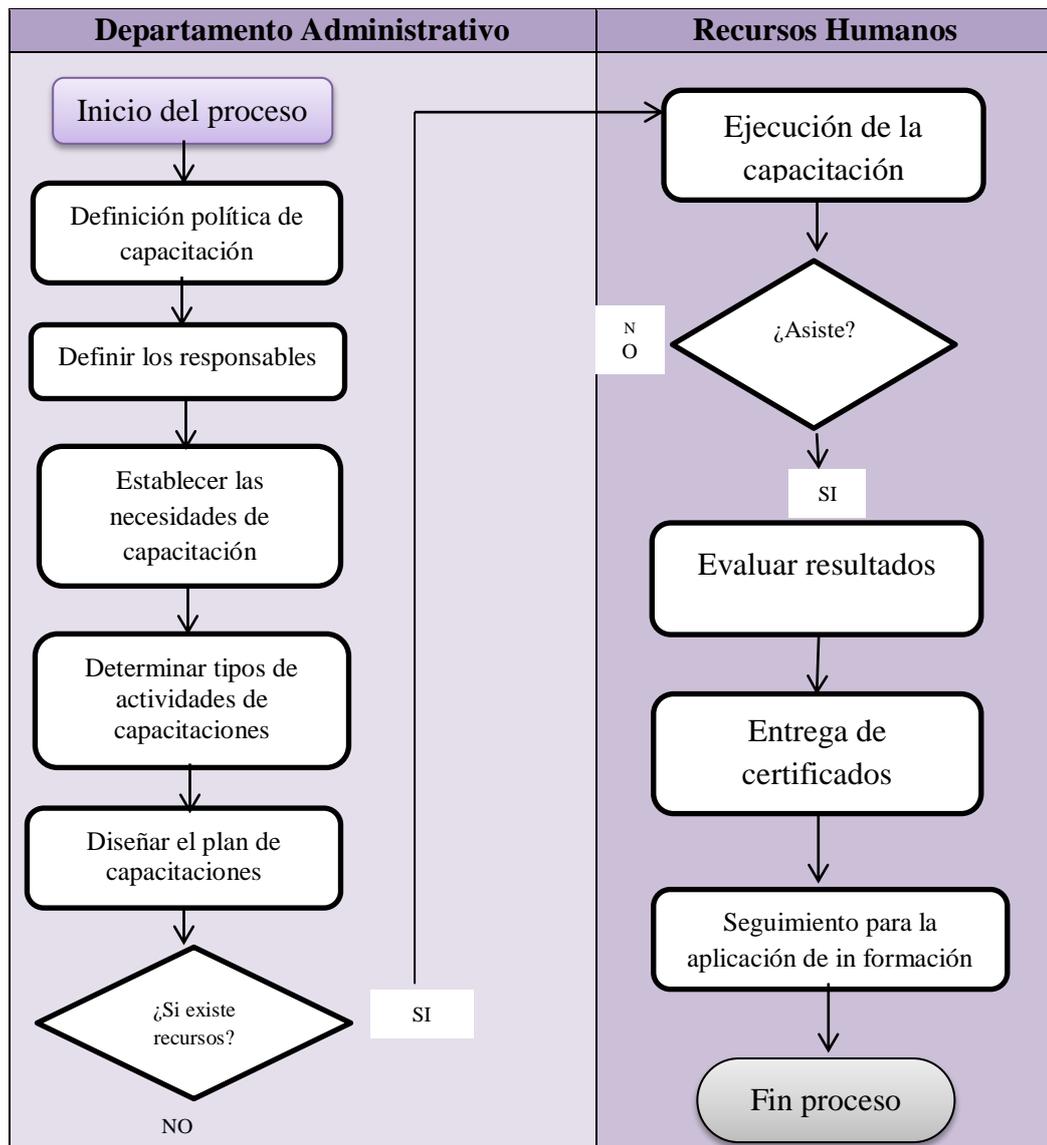


Figura 7. Proceso de reclutamiento y selección de personal
 Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

3.4.8.6. Guía temática para el desarrollo de las capacitaciones para las PYMES del cantón La Maná.

La identificación de las necesidades de capacitación se sustenta en el diagnóstico realizado a través de las encuestas realizadas a los propietarios de las PYMES del cantón La Maná en el cual enfatizan que existe un bajo nivel de asistencia a programas que permitan capacitarse y ofrecer el desarrollo personal, profesional y motivacional de los integrantes de la organización.

✓ Eventos programados

El detalle de eventos se diseñó en base a la detección de necesidades y que permitan ser adaptados a los diversos tipos de PYMES existentes en el cantón La Maná.

✓ Financiamiento

Para la ejecución del plan de capacitación sugerido se estima un valor de \$ 2.916,00 dólares c/u anuales los cuales serán costeados por los propietarios de las PYMES; estos valores y temas podrán ser ajustados acorde a la detección y necesidades de cada empresa.

✓ Difusión y ejecución

Las capacitaciones serán difundidas por el encargado de Recursos Humanos o los propietarios, el control y evaluación le corresponderán a la dirección de las empresas.

✓ Recursos necesarios para las capacitaciones

Para la realización de los planes de capacitación propuestos para las PYMES del cantón La Maná se requieren los siguientes recursos:

Cuadro 34

Capacitación 1. Liderazgo y su importancia en la empresa

Objetivo: Capacitar a los propietarios para lograr un mejor liderazgo entre las PYMES del cantón La Maná.

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Profesional	366,00	366,00
1	Alquiler Proyector	25,00	25,00
1	Pendrive	8,00	8,00
1	Adecuación del lugar	250,00	250,00
10	Aguas embotelladas	0.30	30,00
	Bocaditos		50,00
TOTAL			729,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

La realización de esta capacitación entre las PYMES del cantón La Maná permitirá ejercer la autoridad con liderazgo mediante una participación más activa del personal que laboran en cada una de estas unidades económicas orientando con su ejemplo.

Cuadro 35

Capacitación 2. Comportamiento organizacional

Objetivo: Conocer el comportamiento organizacional de los integrantes de las PYMES

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Profesional	366,00	366,00
1	Alquiler Proyector	25,00	25,00
1	Pendrive	8,00	8,00
1	Adecuación del lugar	250,00	250,00
10	Aguas embotelladas	0.30	30,00
	Bocaditos		50,00
TOTAL			729,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Al lograr un mejor comportamiento organizacional entre las PYMES se consigue un ambiente y rendimiento laboral óptimos.

Cuadro 36
Capacitación 3. Superación personal

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los integrantes de las PYMES

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Profesional	366,00	366,00
1	Alquiler Proyector	25,00	25,00
1	Pendrive	8,00	8,00
1	Adecuación del lugar	250,00	250,00
10	Aguas embotelladas	0.30	30,00
	Bocaditos		50,00
TOTAL			729,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

La superación personal es un eje fundamental dentro de Las PYMES, por tanto es indispensable realizar este tipo de capacitaciones.

Cuadro 37
Capacitación 4. Actitud mental positiva

Objetivo: Fomentar una actitud mental positiva entre los integrantes de las PYMES

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Profesional	366,00	366,00
1	Alquiler Proyector	25,00	25,00
1	Pendrive	8,00	8,00
1	Adecuación del lugar	250,00	250,00
10	Aguas embotelladas	0.30	30,00
	Bocaditos		50,00
TOTAL			729,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Mantener una actitud positiva es un aspecto importante para lograr el éxito en cualquier aspecto de la vida mucho más en el ámbito empresarial.

Cuadro 38

Cronograma sugerido para las capacitaciones dirigidas a las PYMES del cantón La Maná.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	AÑO 2016												
			ENERO					FEBERERO			MARZO				
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul.	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic.	
Capacitación 1.	Duración: 2 horas	\$729,00													
Tema: Liderazgo y su importancia	Profesional Gerente Secretaria														
Capacitación 2.	Duración: 2 horas	\$729,00													
Tema: Comportamiento organizacional	Profesional Gerente Secretaria														
Capacitación 3.	Duración: 2 horas	\$729,00													
Tema: Superación personal	Profesional Gerente Secretaria														
Capacitación 4.	Duración: 2 horas	\$729,00													
Tema: Actitud mental positiva	Gerente Secretaria Profesional														
TOTAL:		\$2.916,00													

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

Las fechas de las capacitaciones y los responsables serán establecidos acorde a la organización de cada PYMES.

3.4.9. Mantenimiento

El componente de mantenimiento del talento humano comprende todo lo relacionado de las condiciones laborales de los trabajadores y todas las PYMES deberían de adoptar estos componentes con el propósito de mantener un personal satisfecho y comprometido con la empresa.

Este componente exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan las relaciones con los empleados, la higiene laboral, los programas de salud ocupacional, la seguridad en el trabajo y la calidad de vida laboral.

✓ Importancia

El mantenimiento es uno de los aspectos más importantes de la actividad laboral porque el trabajo sin las medidas adecuadas constituye serios problemas para la salud de los trabajadores y los propietarios de las PYMES garantizando un ambiente seguro y confiable.

✓ Utilidad

Adoptar este componente dentro de las PYMES es de gran relevancia porque entre las PYMES del cantón La Maná se ha descuidado mucho en este aspecto.

3.4.9.1. Seguridad laboral para el talento humano de las PYMES.

La seguridad e higiene laboral consta de un conjunto de normas que tiene como objetivo la protección de la integridad física y mental de los trabajadores en primer lugar donde ejecutan sus actividades.

3.4.9.2. Objetivos principales de la seguridad laboral

- ✓ Prevención de accidentes
- ✓ Prevención de robos
- ✓ Prevención de incendios

3.4.9.3. Riesgos laborales existentes en las PYMES

- ✓ Climatización
- ✓ Contaminantes químicos
- ✓ Iluminación
- ✓ Ruidos
- ✓ Residuos tóxicos
- ✓ Humedad
- ✓ Exposición a objetos corto punzantes, calor

3.4.9.4. Medidas preventivas para el talento humano de las PYMES.

- ✓ Utilizar medidas de higiene.
- ✓ Utilización de señales de peligro para productos químicos o tóxicos.
- ✓ Mantener un control sanitario frecuente.
- ✓ Informar a los trabajadores sobre la toxicidad y peligros de ciertas áreas.
- ✓ Uso de equipo adecuado
- ✓ Protección de exposición a los reflejos de la computadora.
- ✓ No exceder en las horas de trabajo.

Dependiendo del tipo de actividad deberán diagnosticar y tomar las debidas medidas preventivas antes riesgos laborales que permitan ofrecer un ambiente seguro y agradable para los integrantes de las diferentes PYMES del cantón La Maná.

3.4.10. Monitoreo

El sistema de monitoreo consiste en seguir, acompañar, mantener y orientar el comportamiento de las personas con el propósito de garantizar que la planeación y el objetivo planteados por las PYMES se ejecuten de manera adecuada.

✓ ***Importancia del monitoreo***

El monitoreo es de vital importancia para el desarrollo adecuado de cualquier actividad, pese a ello es una de las que menos se desarrolla, en parte por la escasez de recursos, la ausencia de sistemas de información que permitan soportar dicha tarea y por qué no, la falta de una cultura que conciba que los procesos no terminan llevar a cabo y la ejecución un proyecto o programa sino que sus resultados permiten para retroalimentar futuras ejecuciones para trabajar en la solución de problemas.

✓ ***Utilidad***

Permite identificar y documentar programas y enfoques exitosos y hacer seguimiento de su progreso hacia la obtención de indicadores comunes de proyectos relacionados.

El sistema de monitoreo comprende sistemas de registros y sistemas de información:

3.4.10.2. Banco de datos y sistemas de información

Es fundamental que las PYMES mantengan una base de datos actualizado con información contable porque esta información permitirá una toma de decisiones acertada.

- ✓ Mantener un registro del personal
- ✓ Registros de los cargos y funciones
- ✓ Registros de los sueldos y salarios
- ✓ Registro de los beneficios otorgados

3.4.11. Validación del modelo de gestión para el talento humano de las PYMES del cantón La Maná

A través de la implantación del modelo de gestión las PYMES pueden confiar en que se obtendrá trabajadores motivados y por consiguiente el incremento de la productividad operativa en la calidad de servicios y el ambiente laboral.

Los trabajadores se sentirán comprometidos y dispuestos a colaborar para el cumplimiento de los objetivos de las PYMES a través de los programas de incentivos y salarios acorde a las habilidades y rendimientos porque trabajar bajo un modelo de gestión logra una mejora importante en la productividad y se verá reflejada en las utilidades.

✓ Importancia

La importancia de la validación radica en que permite evaluar el impacto de la propuesta a través del análisis de los criterios propuestos asignando un valor de acuerdo a los resultados a obtener dentro de las PYMES con la implementación del modelo de gestión de talento humano.

3.4.11.1. Criterios para la validación de la propuesta

Los criterios de la validación son en base a las deficiencias detectadas en las encuestas a los propietarios de las PYMES y el análisis FODA que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro 39
Validación

					
Instituciones:	5	4	3	2	1
Escala de valoración:	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Objetivos:					
Análisis situacional		4			
Descripción de los componentes					
Admisión		4			
Aplicación		4			
Compensación		4			
Desarrollo		4			
Mantenimiento		4			
Monitoreo		4			
<p>Observaciones: Debido a que las PYMES del cantón La Maná en su mayoría no se rige por un modelo establecido para su talento humano, el impacto de la propuesta es alto y por tanto se valida la implementación del modelo de gestión de talento por que contribuirá a mejorar en varios aspectos de manera adecuada.</p>					

Elaborado por: Reyna Angueta Jennifer Giulliana

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El modelo propuesto consta de los seis componentes de la gestión del talento que son admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano, cada uno de estos componentes están diseñados con sugerencias y formatos aplicables a la realidad de las PYMES del cantón La Maná, los cual permitirán mejorar el desarrollo y progreso de las mismas.
- La estrategia de motivación para las PYMES incluyen actividades recreativas e incentivos enfocados a mejorar de forma significativa al desarrollo personal de los trabajadores creando mayor compromiso y lealtad con la empresa lo cual genera un mejor servicio y por ende la satisfacción de los clientes.
- El impacto social y económico de un modelo de gestión del talento humano para las PYMES del cantón La Maná es de gran relevancia porque permitirá obtener trabajadores motivados y comprometidos para obtener resultados significativos y satisfactorios enfatizando que no es indispensable hacer grandes inversiones para lograr cambios significativos.

4.2. Recomendaciones

- Validar el modelo propuesto para la gestión del talento humano puesto que contribuye forma significativa al crecimiento empresarial y motivacional de los trabajadores.
- Poner en práctica las estrategias de motivación para las PYMES del cantón La Maná teniendo como filosofía que es indispensable tanto para la empresa como para el personal de las mismas.
- Es indispensable concientizar entre los propietarios de las PYMES que para lograr el éxito de sus negocios el talento humano es un eje fundamental por lo cual es indispensable invertir en actividades que permitan mejorar sus desempeño laboral, crecimiento personal y seguridad porque en lo posterior se verá reflejado en beneficios para ambas partes.

V. Referencias Bibliográficas

Libros

ALLES Martha. (2012). Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. Ediciones Granica. Tercera edición. Buenos Aires. 360 pág. ISBN: 978-950-641-689-8.

ALLES Martha. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Segunda edición. Impreso en Buenos Aires. Argentina. 448 pág. ISBN: 978-950-641-477-1.

ALLES Martha. (2010). Conciliar la vida profesional y personal. Dos miradas, organizacional e individual. Ediciones Granica. Primera edición. Buenos Aires. Argentina. 440 pág. ISBN: 978-950-641-572-3.

ALECOY TIRSO José. (2010). Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Primera edición. Santiago de Chile. 230 pág. ISBN: 978-956-319-371-8.

ARROYO Ruth, (2012), Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud Textos Universitarios, ECOE EDICIONES, Primera edición, Bogotá, Número de páginas 288, ISBN: 978-958-648-756-6.

BARCO Martha. VILLEGAS María. (2010). Mentalidad empresarial en tiempos de crisis. Trayectos y dilemas de empresarios en Manizales. Primera edición. Manizales - Colombia. 455 pág. ISBN: 978-652-328-716-8.

BERBEL Gaspar. (2011). Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC. Primera edición. Barcelona. 408 pág. ISBN: 978-84-9788-662-8.

CABALLERO Gonzalo. FREIJEIRO Ana. (2010). Dirección estratégica de las Pymes. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial. Editorial Ideas propias. Primera edición. España. 168 pág. ISBN: 978-849-839-254.

CALVO Sanz Pablo. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Editor Ediciones Díaz de Santos. Primera edición. Madrid. 213 pág. ISBN: 978-849-969-844-1.

CUENCA Javier. (2010). Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales. Editor INAP. Primera edición. España. 181 pág. ISBN: 978-847-088-913-416-6.

EBK ACCERTO, (2014), Liderazgo y toma de decisiones, Editorial Grupo Planeta, Primera edición, España, N° de páginas 120, ISBN: 978-849-063-003-7.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ Esteban. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Editor Editorial Paraninfo. Primera edición. Madrid. 856 pág. ISBN: 978-849-732-802-9.

GAN Federico. TRIGINE Jaume. (2012). La evaluación del desempeño individual. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 196 pág. ISBN: 978-849-969-488-7.

GRIFFIN Ricky. (2011). Administración. Editorial Cengage Learning. Décima edición. México. 250 pág. ISBN: 978-607-481-603-7.

HIDALGO Bernardo. (2011). Remuneraciones Inteligentes. Una mirada sencilla para atraer retener y motivar al talento. Ediciones Granica. Buenos Aires. 256 pág. ISBN: 978-950-641-602-7.

HURTADO CUARTAS Darío. (2010). Principios de administración. Edición Díaz de Santos. Primera edición. Impreso en Medellín - Colombia. 140 pág. ISBN: 978-958-98314-2-7.

IBÁÑEZ MARCOS Belén. (2015). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Editor Ediciones Paraninfo S.A. Primera edición. Madrid. 108 pág. ISBN: 978-842-839-789-6.

IBORRA María. DASÍ Angels. DOLZ Consuelo. FERRER Carmen. (2014). Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y habilidades directivas. Editorial Paraninfo. Segunda edición. Madrid. 624 pág. ISBN: 978-842-839-922-7.

JIMÉNEZ Alfonso. MARCOS Susana. ARCE Enrique. SANCHEZ Yolanda. (2013). La gestión adecuada de personas. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 264 pág. ISBN: 978-849-969-479-5.

JIMÉNEZ Patricio, (2011), Manual de Recursos humanos, ESIC Editorial, Segunda edición, Madrid, Número de pág. 281. ISBN: 978-847-356-780-0.

LACALLE Guillermo. CALDAS María Eugenia. (2012). La evaluación del desempeño en la empresa (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Editor Editex. Buenos Aires. 200 pág. ISBN: 978-849-003-590-0.

LACALLE Guillermo. (2012). Las relaciones laborales en la empresa (Operaciones administrativas de recursos humanos). Editorial Editex. Primera edición. 80 pág. ISBN: 978-849-003-608-2.

MARTÍNEZ GUILLÉN María del Carmen, (2013), Motivación: La gestión empresarial, Editorial Ediciones Díaz de Santos, 230 pág. ISBN: 978-849-969-434-4.

MARTÍNEZ María, SÁNCHEZ Rosa, SÁNCHEZ Luis, MARCOS Miguel. (2010). EOI escuela de negocios. Colección EOI. EE. Empresas. Factores de competitividad de la Pyme española. Primera edición. 163 pág. ISBN: 978-84-88723-99-4.

MAISON Pablo. (2013). El Trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación. Editor Ediciones Gránica. Primera edición. Buenos Aires. 176 pág. ISBN: 978-950-641-770-3.

MONTORO María de los Ángeles. MARTIN Gregorio. DIEZ Isabel. (2014). Economía de la empresa. Editorial Paraninfo. Madrid. 365 pág. ISBN: 978-849-732-888-3.

MONTERO GÓMEZ Catalina. (2012). Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad. Editor EUNED. Primera edición. Costa Rica. 169 pág. ISBN: 978-996-831-281-3.

MUÑOZ MACHADO Andrés. (2013). La política industrial un reto en nuestro tiempo. Ediciones Díaz de Santos. Primera edición. 470 pág. ISBN: 978-849-969-793-2.

OECD. United Nations. Economic Commissionfor Latin América and theCaribbean. (2012). Perspectivas económicas de América Latina. Políticas de PYMESpara el cambio estructural. Perspectivas Económicas de América Latina. Editor OECD Publishing. 192 pág. ISBN: 978-926-418-374-2.

OLTRA COMORERA Víctor. CURÓS VILÀ M. Pilar. DÍAZ CUEVAS Christian. RODRÍGUEZ SERRANO Juan. TEBA NUEZ Rosa. TEJERO LORENZO Jorge. (2011). Desarrollo del factor humano. Formación de posgrado. Editor Editorial UOC. 280 pág. ISBN: 978-849-788-266-8.

PACHECO ROBLES Juan. (2011). La revolución pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones. Editorial ESIC. Madrid. 240 pág. ISBN: 978-847-356-734-3.

PALOMO VADILLO María Teresa, (2013), Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC Editorial, Octava edición, Madrid. España. 291 pág. ISBN: 978-847-356-889-3

PALOMO Teresa, (2010), Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Editorial ESIC. Barcelona España. Tercera edición. 275 pág. ISBN: 978-84-7356-678-0.

PARADISO Gabriel, (2014), Es el liderazgo, ¡estúpido! Dime cómo trabaja tu equipo, y te diré cómo lideras, Editorial Dunken, Buenos Aires, N.º de páginas 200, ISBN: 978-987-027-000.3

PINTADO Teresa. SANCHEZ Joaquín. (2013). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. Editorial Esic. Segunda edición. Madrid. 335 pág. ISBN: 978-847-356-897-5.

PINO MEJÍAS Miguel Ángel. (2015). Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y organización de recursos en la organización diaria Administración y gestión. Ideas propias. Editorial Vigo. España. 528 pág. ISBN: 978-849-839-535-8.

PORRET GELABERT Miquel. (2014). Gestión de personal Manual para la gestión del capital en las organizaciones. ESIC Editorial. Sexta edición. Madrid. 612 pág. ISBN: 978-841-598-649-2.

PRIETO Jorge. (2012). Gestión estratégica organizacional. Ediciones Ecoe. Cuarta edición. Colombia. 286 pág. ISBN: 978-958-648-803-7.

PUCHOL Moreno Luis, (2012), Dirección y gestión de recursos humanos, Ediciones Díaz de Santos, Séptima edición, ISBN: 8499691129, 426 Págs.

RAMOS Antonio Bernal. (2012). Reflexiones sobre economía cuántica. Editorial Club Universitario. Primera edición. España. 198 pág. ISBN: 978-849-948-656-7.

RICO GARCÍA María de Guadalupe. (2012). Fundamentos empresariales. Libros profesionales de empresa, ESIC Editorial, 238 pág. ISBN: 978-356-869-9

RODRÍGUEZ SERRANO Juan Carlos. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. Primera edición. Barcelona. 142 pág. ISBN: 978-849-788-276-7.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage Learning Editores. 357 pág. ISBN: 978-607-481-339-5.

SANCHEZ Esteban. JUNQUERA Beatriz. (2013). Iniciación de los recursos humanos. Ediciones Septem. Primera edición. Oviedo. 294 pág. ISBN: 978-841-527-968-6.

SANCHEZ Roberto. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. ESIC Editorial. Primera edición. Madrid. 340 pág. ISBN: 978-847-356-989-7.

SANTILLÁN DE LA PEÑA Montserrat. (2010). El Modelo de Gestión de Empresas del Siglo XXI. Editorial Netbiblo. Primera edición. España. 120 pág. ISBN: 978-849-745-481-0.

SCHLEMENSON Aldo. (2014) Análisis organizacional en PYMESy empresas de familia. Ediciones Granica. Buenos Aires. 284 pág. ISBN: 978-950-641-790-1.

SUTIL MARTÍN Lucía, (2013), Neurociencia, empresa y marketing Libros profesionales de empresa, ESIC Editorial, Primera edición, Madrid, 276 pág. ISBN: 9788473569620

VALLEJO Gabriel. SÁNCHEZ Fernando. (2011). Un paso adelante a la administración. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 240 pág. ISBN: 978-958-454-063-8.

VENTURA Belén Emma. DELGADO GONZÁLEZ Susana. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa Administración y finanzas. Editor Editorial Paraninfo. Segunda edición. 214 pág. ISBN: 978-849-732-908-8.

Tesis

CAMPOS ENCALADA Segundo, LOSA CHAVEZ Pedro, (2011), “Incidencia de la gestión administrativa en la biblioteca municipal de la ciudad de Ibarra en la mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011”. Trabajo de grado previo a la obtención del título de Licenciado en la Especialidad de Bibliotecología. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología. N° de Pág. 143.

GARCÍA FONSECA, Ana Germania (2010). “Valoración de las categorías de administración de riesgos derivados”. Tesis en opción al título de Ingeniería Comercial. Universidad Pinar del Rio Facultad de Ciencias Económicas. N° pág.143.

GUILCA MENA, Maritza Encarnación, (2012). “Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de lencería para mujer en el cantón la Maná provincia de Cotopaxi”. Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad Técnica de Cotopaxi Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. UTC. Latacunga. N° pág. 161.

JIMÉNEZ ÁLVAREZ, Elvia Alexandra (2012). “Plan de negocios para la elaboración y distribución de helados de sabores con frutas exóticas en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”. .” Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad Técnica de Cotopaxi Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. UTC. N° págs. 170.

TIPÁN Olmos, S. Karina. (2010) “Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del cantón Pujilí.” Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad Técnica De Cotopaxi. Unidad Académica De Ciencias Administrativas Humanísticas. N° págs. 150.

NOGALES AYALA Víctor Francisco. PACHECO CHILUISA Miriam Patricia. (2013). “Modelo de gestión de talento humano para el hotel Rosim de la ciudad de Latacunga en el año 2012- 2013”. Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad Técnica De Cotopaxi. N° de págs. 188.

ROBLES ALVAREZ Mercy Sofía, (2013), Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Cia. Ltda. De la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi en el periodo 2011-2013, Tesis presentada previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad Técnica De Cotopaxi. Unidad Académica de Ciencias Administrativas Humanísticas Universidad Técnica de Cotopaxi. N° de págs. 219.

Linkografía

CASTRO ORTEGA Javier, (2010), Administración, Ref. [22 de enero del 2008], Fecha de consulta [2 de julio del 2015], disponible en: <http://apuntesdeadministracion.blogspot.com/2008/01/integracion.html>

OFICINA Internacional de Trabajo Ginebra. (2010). Promover empleo. Políticas, capacitación, empresas. Primera edición. [En línea]. [Ref. 08 de diciembre]. Impreso en Suiza. Número de págs. 179. ISBN: 92-2-313-034-4.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, (2010) Ref. [05 de junio del 2010], fecha de consulta [19 de febrero del 2016], disponible en http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF.pdf

VI. ANEXOS

Anexo 1. Cálculo del tamaño de la muestra

La muestra se calculó con la siguiente fórmula.

Fórmula.

$$n = \frac{N}{(E)^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra = ?

N = Población e investigarse = 522

E = Índice de error máximo admisible = 0.05

Reemplazando los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{522}{(0,05)^2(522 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{522}{(0,0025)(521) + 1}$$

$$n = \frac{522}{2,3025}$$

$$n = 226,71$$

La muestra es de 227 la cual se aplicó a las PYMES del cantón La Maná.

Anexo 2. Formato de encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN “LA MANÁ”

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Necesitamos de su colaboración para realizar una encuesta con el propósito de diseñar un modelo de gestión de talento humano para las PYMES del Cantón La Maná, sus criterios serán altamente valorados. De ante mano le damos las gracias.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS PYMES

1. ¿Le gustaría implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano en su empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

2. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

1-5 años

6-10 años

11 a 15 años

3. ¿Cuál es su nivel de formación o estudios?

Primaria

Secundaria

Superior

4. ¿Qué tipo de capacitaciones se imparten al personal de su empresa?

Capacitaciones formales
Capacitaciones informales

5. ¿Cómo selecciona el ingreso de nuevo personal en su empresa?

Convocatorias
Por recomendaciones

6. ¿Qué tipo de incentivos se aplica en su empresa?

Incremento de sueldos
Bonos recreativos
Adiestramiento

7. ¿Se preocupa por ofrecer un ambiente laboral adecuado y agradable para su personal?

Siempre
Casi siempre
Nunca

8. ¿De acuerdo a su criterio considera importante la opinión de su personal para la toma de decisiones de su empresa?

Importante
Poco importante
Nada importante

9. ¿Qué tipo de manuales se han definido para establecer las funciones y responsabilidades en su empresa?

Manual de organización
Manual funcional
Manual departamental
Manual de procedimientos

10. ¿Qué tipo de organigrama se ha definido en su empresa?

- Organigrama integral
- Organigrama funcional
- Ninguno

11. ¿Se ha definido el uso de uniformes para el personal de su empresa?

- Definido
- No definido

12. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones con su personal?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

13. ¿Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano?

- Conocimiento alto
- Conocimiento medio
- Conocimiento bajo
- Desconoce

14. ¿Qué tipo de convocatoria realiza en su empresa para el proceso de admisión del personal?

- Convocatorias escritas
- Convocatoria Radial
- Convocatoria televisiva
- Convocatoria por internet

15. ¿Qué método emplea para el proceso de aplicación del nuevo personal a la empresa?

- Capacitaciones formales
- Práctica en el trabajo
- Orientación de adiestramiento

16. Cuál de los siguientes tipos de remuneración se ha establecido en su empresa?

- Remuneración fija
- Remuneración por producción
- Remuneración por avance o lotes

17. ¿Qué tipo de actividades se han definido para incentivar el desarrollo del talento humano de su empresa?

- Capacitaciones técnicas
- Talleres de motivación personal
- Actividades de motivación interna

18. ¿Cuál de las siguientes actividades de seguridad laboral se han definido para cumplir con el componente de mantenimiento de la gestión del talento humano?

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

19. ¿De la siguiente lista de registros cuál emplea para mantener un sistema de monitoreo de su personal?

- Registros de los cargos y funciones
- Registro de sueldos y salarios
- Registro de accidentes laborales
- Registro de los beneficios otorgados

Anexo 3. Costo de la Investigación

N°	ÍTEMS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
1	Computadora	1	\$550.00	\$550.00	
2	Internet	6 meses	\$25.00	\$150.00	
3	Impresiones	700	\$0.10	50.00	
4	Papel	2 Resmas	\$5.00	\$10.00	
5	Pendrive	1	\$20.00	\$20.00	
6	Anillado	5	\$3.00	\$15.00	
7	Empastado	3	\$15,00	\$45.00	
	TOTAL		\$618,10	\$ 840.00	

Anexo 4. Fotografías

PYMES del cantón La Maná

Comercial el Dorado



Almacén Euro créditos



Realizando encuestas a los propietarios de las Pymes

Comercial Kerly



Novedades Mercedes



Anexo 5. Extracto del incremento salarial año 2016

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
AUDITOR GENERAL	A1		1811749900001	373,36
GERENTE DE RIESGOS	A1		1811749900002	373,36
GERENTE DE SUCURSALES	A1		1811749900003	373,36
GERENTE DEL ÁREA LEGAL	A1		1811749900027	373,36
GERENTE DE CONTABILIDAD	A1	SECTOR FINANCIERO	1811749900006	373,36
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	A1	SECTOR FINANCIERO	1810000000001	373,36
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	B1		1811749900004	372,99
GERENTE / JEFE DE SEGURIDAD FINANCIERA	B1	INCLUYE: FRAUDES ELECTRÓNICOS, FRAUDES INTERNOS, SEGURIDAD FÍSICA, CONTINGENCIAS DE SEGURIDAD, SUPERVISIÓN DEL ÁREA	1810000000002	372,99
ANALISTA DE RIESGOS	B2		1811749900005	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	B2		1811749900007	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	B2		1811749900008	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	B2		1811749900009	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	B2		1811749900010	372,48
JEFE ADMINISTRATIVO	B2		1811749900011	372,48
JEFE DE ARCHIVO	B2		1811749900012	372,48
JEFE DE CAJEROS/CANALES	B2		1811749900013	372,48
JEFE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	B2		1811749900014	372,48

JEFE DE CAMBIOS	B2		1811749900015	372,48
JEFE DE CARTERA	B2		1811749900016	372,48
JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	B2		1811749900017	372,48
JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	B2		1811749900018	372,48
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	B2		1811749900019	372,48
JEFE DE CRÉDITO	B2		1811749900020	372,48
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	B2		1811749900021	372,48
JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	B2		1811749900022	372,48
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	B2		1811749900023	372,48
JEFE DE REVISORIA Y CONTROL	B2		1811749900025	372,48
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	B2		1811749900026	372,48
ANALISTA DE TECNOLOGÍAS	C1	SECTOR FINANCIERO	1811749900028	371,45
CAJERO FINANCIERO	C2		1811749900031	370,94
OPERADOR DE TECNOLOGÍAS	C2	SECTOR FINANCIERO	1811749900033	370,94
ASISTENTE DE CARTERA	C3		1811749900034	370,43
ASISTENTE DE CRÉDITO	C3		1811749900035	370,43
ASISTENTE DE AUDITORIA	D2		1811749900039	369,40
ASISTENTE DE CAJA	D2		1811749900040	369,40
ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	D2		1811749900041	369,40
ASISTENTE DE CAMBIOS	D2		1811749900042	369,40
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	D2		1811749900043	369,40
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	D2		1811749900044	369,40
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	D2		1811749900046	369,40
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	D2		1811749900047	369,40
ASISTENTE DE OPERACIONES	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900049	369,40

ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	D2		1811749900050	369,40
ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900051	369,40
ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL	D2		1811749900052	369,40
ASISTENTE DE RIESGOS	D2		1811749900053	369,40
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	D2		1811749900056	369,40
RECAUDADOR COBRADOR	D2		1811749900057	369,40
ASISTENTE DE CONTABILIDAD FINANCIERO	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900045	369,40
ASISTENTE DE ARCHIVO	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900058	368,89
DIGITADOR DE COMPENSACIÓN	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900060	368,89

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
ASESOR INMOBILIARIO	C2		1920000000001	377,53
CORREDOR	C2		1920000000002	377,53

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	383,09
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	382,69
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	Incluye: Mayordomo, Capataz	1910000000004	382,69
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	382,69

SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	382,69
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	382,69
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	381,81
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	381,81
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	381,81
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	380,75
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	379,47
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	379,47
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1		1910000000014	379,47
TESORERO	C1		1910000000015	379,47
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	377,53
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	377,53
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	377,53
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	375,59
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	1930000000020	375,59
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	375,59
DIGITADOR	D1		1910000000022	373,65
OPERADOR DE BODEGA	D1	Incluye: Almacenista	1910000000023	373,65
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	373,65
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	373,65
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	373,65
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	373,65
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivero	1910000000028	373,65
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	Incluye: Recaudador	1910000000029	373,65

BIBLIOTECARIO	D1		1910000000030	373,65
INSPECTOR / AFINES	D2	Incluye: Lectores	1920000000031	371,34
IMPULSADOR / A	D2	Incluye: Promotor, Demostrador	1920000000032	371,34
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y ALIMENTACIÓN	D2		1920000000033	371,34
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	370,58
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1		1910000000035	370,58
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	370,58
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	Incluye: Kardista	1910000000037	370,58
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	370,58
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador, Etiquetador, Embalador	1920000000039	366,00
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	Incluye: Recibidor, Mercaderista	1920000000040	366,00
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Pollfuncional	1920000000041	366,00

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

3.- ACTIVIDADES PROFESIONALES

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
PROFESIONALES CON TÍTULO DE CUARTO NIVEL	A1		1910000000042	403,35
PROFESIONALES CON TÍTULO DE TERCER NIVEL	B1		1910000000043	402,93
DIRECTOR DE ARTE	B3		1911730000010	380,75
TRABAJADOR / A SOCIAL	C1		1911740000030	379,47
PUBLICISTA	C2	Incluye: Creativo	1920000000044	377,53

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

4.- SERVICIOS DE CALL / CONTACT CENTER, TELEMERCADEO

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
DIRECTOR / GERENTE CONTACT CENTER	A1		1910000000045	383,09
DIRECTOR / GERENTE OPERATIVO / PRODUCCIÓN CONTACT CENTER	A1		1910000000046	383,09
DIRECTOR / GERENTE PRODUCTOS DE CONTACT CENTER	A1		1910000000047	383,09
JEFE DE CARTERA / PRODUCTO	B1		1910000000048	382,69
JEFE DE NIVEL DE SERVICIOS	B1		1910000000049	382,69
JEFE DE TERRENO	B1		1910000000050	382,69
JEFE DE CONTACT CENTER	B1		1910000000051	382,69
JEFE DE PISO CONTACT CENTER	B1		1910000000052	382,69
COORDINADOR CONTROL DE CALIDAD	B3		1930000000053	380,75
COORDINADOR DE OPERACIONES	B3		1930000000054	380,75
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	B3		1930000000055	380,75
SUPERVISOR DE TERRENO	B3		1930000000056	380,75
SUPERVISOR DE CALL CENTER	B3		1930000000057	380,75
SUPERVISOR DE OPERACIONES CONTACT CENTER	B3		1930000000058	380,75
ADMINISTRADOR DE DEMANDAS	C1		1910000000059	379,47
ANALISTA DE SOPORTE DE UNIDADES MEDICAS	C1		1910000000060	379,47
LIDER DE CONTROL DE CALIDAD	C1		1910000000061	379,47
MEDICO TELEOPERADOR	B1		1910000000062	382,69
MONITOR DE TERRENO	C1		1910000000063	379,47

MONITOR / AGENTE DE CALIDAD	C1		1910000000064	379,47
LÍDER DE OPERACIONES CONTACT CENTER	C1		1910000000065	379,47
MONITOR DE CALL CENTER	C1		1910000000066	379,47
RAC / MEDICO	C2		1920000000067	377,53
ASESOR / GESTOR DE PROCESOS OPERACIONALES	C3		1930000000068	375,59
RAC / CITAS MEDICAS	C3		1930000000069	375,59
RAC / SALUD	C3		1930000000070	375,59
ASESOR / GESTOR TELEFÓNICO CALL CENTER	C3		1930000000071	375,59
ASESOR / GESTOR TELEFÓNICO CALL CENTER BILINGÜE	C3		1930000000072	375,59
ASISTENTE DE CALL / CONTACT CENTER	D2		1920000000073	371,34

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

5.- SERVICIOS DE LIMPIEZA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
OPERADOR MAQUINA DE LAVADO EN SECO Y HÚMEDO	C2	Área de Producción; Incluye desmanchador	1911740000034	377,53
REVISOR - INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD	D2	Área de Producción	1911740000046	371,34
PLANCHADOR	E2	Área de Producción	1911740000064	366,00
LAVANDERA EN HÚMEDO	E2	Área de Producción	1911740000063	366,00

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

6.- SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
INVESTIGADOR	C2		1911740000032	377,53
GUARDIA	E1	Incluye: PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, PORTANDO ARMAS O NO; SEGURIDAD MÓVIL O TRANSPORTE DE VALORES O ELECTRÓNICA	1911740000051	370,58

Anexo 6. Lista de Instituciones financieras

-
- 1 Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense
 - 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina
 - 3 Cooperativa de Ahorro y crédito Sumak Kawsay
 - 4 Cooperativa de Ahorro y crédito Coor Cotopaxi
 - 5 Cooperativa de Ahorro y crédito Cacpeco
 - 6 Cooperativa de Ahorro y crédito Virgen del Cisne
 - 7 Cooperativa de Ahorro y crédito Sinchi Runa Ltda
 - 8 Cooperativa de Ahorro y crédito Santa Barbara
 - 9 Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio La Maná
 - 10 Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro
-

Anexo 7. Modelo de Contrato Laboral

11.PRACTICA LABORAL: MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO POR HORAS:

Contrato de Trabajo por horas

En la ciudad de Loja , a los 15 días del mes de Abril de 2005, ante el señor Inspector de Trabajo de Loja, señor Dr. José Emmanuel Yépez Yáñez, libre y voluntariamente, sin ninguna limitación legal asisten: por una parte la Empresa de Lácteos del Ecuador "LACTOSA", y por otra parte el señor Martín Palermo Guzmán de Cedula de ciudadanía numero 1109856705, ecuatoriano, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de Loja, a quien desde este momento se lo llamara "empleado"; que concurren con motivo de celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO POR HORAS de conformidad con las cláusulas contractuales que se disponen seguidamente:

PRIMERA: El empleado se desempeñara a tiempo completo para la Compañía como ASESOR DE SOFTWARE, trabajo al que asiste después de expresar su preparación en el tema y sus estudios superiores en Informática en la Universidad Politécnica del Litoral.

SEGUNDA: El empleado se compromete a laborar por jornadas de trabajo distribuidas en el transcurso de la semana en ocho horas diarias, de ocho a once del día, y de dos de la tarde a siete de noche, los días de lunes a viernes. Estos horarios podría ser modificados conforme a las disposiciones legales y a las previsiones constitucionales.

TERCERA: El empleado entrará a desempeñar la función prevista en la cláusula PRIMERA a partir del día lunes 2 de mayo de 2005. La relación contractual y todas las previsiones legales al respecto entra en vigencia a partir de la fecha expresada.

CUARTA: El salario que pagará la empresa al empleado se realizará de modo quincenal en un monto de 673,40 USD. (Seiscientos setenta y tres dólares con cuarenta centavos americanos) . Esta es la suma de dinero que se sujetará a las disposiciones tributarias que considerare pertinentes el Estado.

QUINTA: Conforme a los previsto por el Art. 59 del Código de Trabajo, si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración.

Modelo de escrito de contestación al visto bueno pedido por el empleador

18. PRACTICA LABORAL: ESCRITO DE CONTESTACIÓN AL VISTO BUENO PEDIDO POR EL EMPLEADOR:

Loja, quince de febrero de dos mil cinco, a las 10h00: *V I S T O S*: Estimase clara, precisa y completa la *demanda de visto bueno* presentada en esta Inspectoría de Trabajo por JUANA MARÍA CARRIÓN TAPIA en contra de PAÚL JAVIER FLORES TORRES, por lo que se la admite a trámite de conformidad con el Art. 618 de la Legislación Laboral vigente. Con la acción propuesta se corre traslado a la demanda, a fin de que sea contestada en el término de dos días, oponiendo las excepciones de que se crean asistidos, con prevenciones legales. Recíbase el día diez y siete de febrero de dos mil cinco, a las 8H00 y 10H00 respectivamente los testimonios de los Sres. José Zapata Iñiguez y Juan Calderón Días, chóferes pertenecientes a la Empresa ENCOMIENDAS EXPRESS, quienes deberán comparecer a este despacho y para este efecto serán notificados mediante boleta dejada en su lugar de trabajo. Téngase en cuenta el casillero judicial de la peticionaria: NOTIFIQUESE dentro de las próximas veinticuatro horas al Sr. PAÚL JAVIER FLORES TORRES en el domicilio señalado para el efecto: HAGASE SABER.

f). El Inspector de Trabajo

19. PRACTICA LABORAL: DEMANDA LABORAL POR DESPIDO INTEMPESTIVO:

SEÑOR JUEZ DE TRABAJO DE LOJA

Yo, VÍCTOR HUGO SALGADO, ecuatoriano, de 50 años de edad, de estado civil casado, empleado privado y domiciliado en esta ciudad de Loja, ante usted comparezco diciendo:

Presto mis servicios en calidad de trabajador de la empresa petrolera TEXECO durante quince años y en circunstancias en que me encontraba trabajando como es de costumbre, el día martes 10 de marzo de 2006, he sido intempestivamente cesado en mis funciones mediante escrito firmado por el Gerente de la empresa y sin que medie motivo ni causa legal alguna que justifique la arbitrariedad de la que he sido víctima. Lo sucedido me faculta a exigir de su autoridad, señor Juez, que se me reconozca mis derechos establecidos en las leyes laborales en actual vigor.