



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

---

**Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento  
Humano para la Comercializadora DICOLAIC**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autor:**  
**Romero Bautista Robinson Javier**  
**Tutora:**  
**Mgs. Vizuete Achig Marcela Patricia**

**LATACUNGA –ECUADOR**  
**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC” presentado por Romero Bautista Robinson Javier, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Mgs. Marcela Patricia Vizuite Achig,  
C.C: 0502387590

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación: Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
MSc. Jorge Enrique Cañar Tercero  
CC.: 0502608227  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
MSc. Yadira Paola Borja Brazales  
CC.: 0502786833  
LECTOR 2

.....  
MSc. Janeth Lorena Moscoso Córdova  
CC.: 1803148095  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

Sin duda todo principio tiene un final; y el presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza y sapiencia para lograr un objetivo más en mi vida; que sin duda es un peldaño más en el proceso de formación de mi carrera como ser humano y como profesional.

Lo dedico con mucho cariño a mi Madre; compañera incondicional que con su amor y paciencia me ha incentivado a llegar al feliz término de esta maestría; a mi Padre que, pese a su partida física, sigue conmigo, el recuerdo de sus palabras y cariño impulsándome siempre a seguir adelante a no desfallecer hasta conseguir el objetivo anhelado, estoy más que seguro que en este momento tú estarás muy orgulloso de este logro como lo estoy yo.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindan a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi hija Aylin, quien con sus locuras y ocurrencias me ayudan a ver la vida desde una óptica diferente, cambiando el matiz del color de cada día.

A mis docentes y tutores que me han brindado su apoyo y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos docentes que nos abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos; ya que sin todos ellos no hubiera logrado esta meta.

***Robinson***

## **AGRADECIMIENTO**

Con estas breves pero sentidas palabras quiero plasmar mi tan grato agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la finalización de este trabajo académico.

Sería insensato no reconocer y agradecer al gran creador del universo; por darme la capacidad de seguirme nutriendo de conocimientos cada día, por la salud y fortaleza para llegar hasta el final de esta formación superior.

Reconocimiento a mis docentes y en especial a mi Directora de Tesis, quien me ha brindado su apoyo y ha despertado en mí la curiosidad de seguir investigando y aportando al desarrollo de pautas e ideas para las futuras generaciones.

A mis amigos y compañeros de aula; con quienes compartimos dentro y fuera de las mismas.

Gracias por su apoyo y colaboración; estaré siempre presente para brindarles mi incondicional apoyo y tenderles la mano cuando lo necesiten.

***Robinson***

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Ing. Robinson Javier Romero Bautista

CC.: 0502415011

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Ing. Robinson Javier Romero Bautista

CC.: 0502415011

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
MSc. Jorge Enrique Cañar Tercero  
CC.: 0502608227

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:** Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC

Autor:  
Romero Bautista Robinson Javier  
Tutora:  
Dra. Vizuette Achig Marcela Patricia.

**RESUMEN**

El presente informe de investigación, tiene como base el estudio de la gestión del Talento Humano como pilar fundamental para la empresa Comercializadora DICOLAIC. Se identificó el problema de investigación, la metodología, los resultados, se realizó una propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa y el proceso de validación de expertos y usuarios a la propuesta planteada. En el capítulo uno se desarrolló lo referente al primer objetivo, el mismo se basó en una revisión bibliográfica sobre la temática. En el capítulo dos se desarrolló en referencia al segundo objetivo, en el cual, se identificó a la población objetivo que fueron 37 trabajadores de la empresa, al ser un número muy reducido y muy cercano al número 30 no se calculó una muestra, se trabajó con el total de la población objetivo, posteriormente se diseñó el instrumento de investigación (encuesta) considerando los tres elementos principales de la gestión del talento humano: Captación, Gestión Humana y Desarrollo Humano; la validación del instrumento la hizo un experto en el tema, luego se aplicó la encuesta a los trabajadores de la empresa; se tabularon, interpretaron y analizaron los datos; con los resultados se estructuró una propuesta de un Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, en la cual, se estructuró la creación de la Unidad de Talento Humano, la creación del Comité de Gestión del Talento Humano y el Modelo de Gestión para el desarrollo del Talento Humano de la empresa. El Capítulo tres se desarrolló lo referente al tercer objetivo que es la validación de expertos y usuarios a la propuesta realizada mediante la técnica entrevista, dando como resultados la aprobación del presente Modelo de Gestión del Talento Humano y la expectativa de su implementación en la empresa Comercializadora DICOLAIC.

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano; Modelo de Gestión; Unidad de Talento Humano.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:** Design of the Management Model of the Human Talent Unit for the DICOLAIC Marketing Company

Autor:  
Romero Bautista Robinson Javier  
Tutora:  
Dra. Vizuete Achig Marcela Patricia.

**ABSTRACT**

This research report is based on the study of Human Talent management as a fundamental pillar for the DICOLAIC marketing company. The research problem, the methodology, the results were identified, a proposal was made for a Human Talent Management Model for the company, and the process of validation of experts and users of the proposed proposal. In chapter one, the first objective was developed, it was based on a bibliographic review on the subject. In chapter two, it was developed in reference to the second objective, in which the target population was identified, which were 37 workers of the company, is a very small number and very close to the number 30, a sample was not calculated, we worked With the entire target population, the research instrument (survey) was subsequently designed considering the three main elements of human talent management: Recruitment, Human Management, and Human Development; the validation of the instrument was made by an expert on the subject, then the survey was applied to the company's workers; the data were tabulated, interpreted and analyzed; With the results, a proposal was structured for a Management Model of the Human Talent Unit for the DICOLAIC Marketing Company, in which the creation of the Human Talent Unit, the creation of the Human Talent Management Committee and the Model of Management for the development of the Human Talent of the company. Chapter three was developed regarding the third objective, which is the validation of experts and users of the proposal through the technical interview, resulting in the approval of this Human Talent Management Model and the expectation of its implementation in the DICOLAIC Marketing Company.

**KEY WORDS:** Human talent; Management model; Human Talent Unit.

Yo, Iván Santiago Muñoz Tiglla con cédula de identidad número 0502961329 Licenciado/a en Ciencias Humanas y de la Educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: G1010-15-1362104; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, de: Robinson Javier Romero Bautista, aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....  
Iván Santiago Muñoz Tiglla  
CC.: 0502961329

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	VI
RENUNCIA DE DERECHOS.....	VII
AVAL DEL VEEDOR.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	16
CAPÍTULO I.....	21
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
1.1    Antecedentes Investigativos .....	21
1.2    Fundamentación Epistemológica.....	24
1.3    Fundamentación del estado del arte .....	26
1.3.1    Gestión empresarial.....	26
1.3.2    Administración.....	26
1.3.3    Importancia de la Administración.....	27
1.3.4    Elementos del Proceso Administrativo .....	27
1.3.5    Planificación.....	28
1.3.6    Organización .....	28
1.3.7    Dirección.....	29
1.3.8    Control .....	29
1.3.9    La Administración de Recursos Humanos.....	30
1.3.10    Procesos de la Administración de Recursos Humanos .....	30
1.3.11    Políticas de Recursos Humanos .....	31
1.3.12    Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	31
1.3.13    Planeación del Talento Humano .....	32

1.3.14	Gestión del Talento Humano .....	33
1.3.15	Dimensiones e indicadores de Gestión del Talento Humano.....	34
1.3.16	Procesos y subprocesos para la Gestión del Talento Humano.....	34
1.4	Conclusiones Capítulo I .....	36
CAPÍTULO II	.....	37
2. PROPUESTA	.....	37
2.1	Título de la propuesta .....	37
2.2	Objetivos .....	37
2.3	Justificación.....	37
2.3.1	Diagnóstico sobre el manejo del Talento Humano de la empresa ..	38
2.3.2	Proceso de análisis, interpretación y resultados.....	40
2.4	Desarrollo de la propuesta.....	53
2.4.1	Elementos que la conforman.....	53
1.4.2	Explicación de la propuesta .....	54
1.4.3	Premisas para su implementación .....	80
1.5	Conclusiones Capítulo II.....	82
CAPÍTULO III	.....	83
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	.....	83
3.1	Evaluación de expertos.....	83
3.2	Evaluación de usuarios .....	90
3.3	Evaluación de resultados .....	94
3.4	Resultados esperados de la propuesta .....	95
4.5	Conclusiones Capítulo III .....	96
Conclusiones Generales	.....	97
Recomendaciones.....		98
1.6	Referencias Bibliográficas.....	99
Anexos	.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	18
<b>Tabla 2</b> .....	30
<b>Tabla 3</b> .....	57
<b>Tabla 4</b> .....	60
<b>Tabla 5</b> .....	62
<b>Tabla 6</b> .....	64
<b>Tabla 7</b> .....	66
<b>Tabla 8</b> .....	69
<b>Tabla 9</b> .....	71
<b>Tabla 10</b> .....	74
<b>Tabla 11</b> .....	77
<b>Tabla 12</b> .....	80
<b>Tabla 13</b> .....	81
<b>Tabla 14</b> .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	43
Figura 2 .....	44
Figura 3 .....	44
Figura 4 .....	45
Figura 5 .....	46
Figura 6 .....	46
Figura 7 .....	47
Figura 8 .....	48
Figura 9 .....	48
Figura 10 .....	49
Figura 11 .....	50
Figura 12 .....	50
Figura 13 .....	51
Figura 14 .....	52
Figura 15 .....	52
Figura 16 .....	54
Figura 17 .....	55
Figura 18 .....	56
Figura 19 .....	59
Figura 20 .....	61
Figura 21 .....	63
Figura 22 .....	65
Figura 23 .....	67
Figura 24 .....	70
Figura 25 .....	73
Figura 26 .....	76
Figura 27 .....	78

## INTRODUCCIÓN

La Empresa DICOLAIC brinda el servicio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, identificada como una unidad económica, que contribuye al crecimiento del país, y su aporte al buen vivir con fuentes de trabajo.

En el Ecuador la comercialización de productos de Consumo masivo se ha convertido en una actividad comercial tradicional, ofreciendo a los consumidores gran variedad de productos de primera necesidad, mantenerse en el mercado se torna cada vez más difícil, Es muy importante para una empresa tomar decisiones acertadas que resguarden el buen desenvolvimiento durante toda su trayectoria logrando así un enfoque efectivo y productivo.

Para las empresas en la provincia de Cotopaxi el factor de recursos humanos torna a ser muy importante, las personas que la conforman constituyen el principal Activo de la misma, con su participación hacen posible la vida y el crecimiento de una empresa, todos los componentes humanos son importantes sin importar su nivel jerárquico, ni el trabajo que desarrolle, muchas veces es el descuido, la falta de motivación, capacitación y control por parte de los propietarios y administradores se ve reflejado en la gestión de la empresa, los procesos no superan los niveles básicos del valor agregado que todo trabajador debería aplicar y se limitan en su trabajo dejando fuera los lineamientos importantes como eficiencia, (Carpio, 2003) afirma que es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Las Empresas y Organizaciones para alcanzar sus metas y un éxito asegurado dependen de la acertada gestión en general de las mismas, es muy importante tomar decisiones acertadas para su buen desenvolvimiento y como estrategia para reiniciar y fortalecer las actividades económicas destacándose como empresas bien organizadas dentro de la provincia, de tal manera que en un futuro llegar a ser

eficientes, eficaces y más productivas. En una empresa comercializadora gestionar el talento humano es uno de los pilares para asegurar el progreso de la organización; por lo tanto, la presente investigación busca evidenciar la situación actual que está atravesando la empresa y proponer soluciones inmediatas que servirá como guía para los administradores y propietarios.

El “diseño de un modelo de gestión en la unidad de talento humano para mejorar la calidad operativa de la distribuidora DICOLAIC, propone direccionar actividades, aplicar estrategias, optimizar procesos que se desarrollan dentro de la empresa objeto de estudio. De tal manera como antecedente de la misma forma podemos decir que desde “desde el departamento de talento humano de la empresa se puede ayudar a construir un modelo de gestión, que permita las formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva; para potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinérgicas y convertirlas en capacidades organizativas” según en la (Revista científica Pensamiento y Gestión, 2008).

Diseñar un Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, es un estudio que se encuentra establecido en la línea de investigación: “Administración y economía para el desarrollo social” y la sublínea de investigación: “Recursos Humanos”, según el artículo 21 del Reglamento del Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

En el **Planteamiento del Problema**, el presente proyecto de investigación se enfocó a identificar las falencias existentes y dar solución a la gestión del talento humano en la Empresa DICOLAIC que se dedica a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, su propietario el Sr. Luis Salomón Granda Laica con número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) 0502316334001 obligado a llevar contabilidad, está ubicada en la ciudad de

Latacunga sector el Niagara, hace ocho años inició sus actividades comerciales, generando plazas de trabajo y recursos económicos, teniendo gran acogida, su crecimiento en los últimos años ha sido notoria y ha desarrollado su fuerza laboral como apoyo a las familias y a la sociedad, existiendo dificultades en el manejo del personal y la falta de definición de funciones; además, DICOLAIC, maneja un sistema administrativo muy tradicional, el manejo del talento humano está encargado al Contador de la empresa, DICOLAIC no cuenta con procesos unificados, su trabajo se puede identificar en la falta de precisión en el manejo del talento humano, afectando los procesos de comercialización de los productos y en un tiempo determinado la insatisfacción del cliente.

Para la **Formulación del Problema** se basó en la siguiente interrogante: ¿Cómo incide el manejo del Talento Humano para el mejoramiento de la operatividad de la empresa Comercializadora DICOLAIC? Para el desarrollo de la presente investigación se planteó como **Objetivo General:** Diseñar un modelo de gestión del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC en la ciudad de Latacunga y como **Objetivos Específicos:** Realizar la fundamentación teórica sobre modelos de gestión de talento humano y mejoramiento de la operatividad en empresas; Realizar el diagnóstico situacional sobre la gestión del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC; Elaborar el modelo de gestión del talento humano para la empresa DICOLAIC y; Validar la propuesta del modelo de gestión del talento humano con base en los criterios de expertos y usuarios.

A continuación, se presenta el **sistema de tareas** para el desarrollo de la presente investigación.

**Tabla 1**  
*Sistema de Tareas*

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio de verificación</i>
<i>Diseñar un Modelo de Gestión de la Unidad de</i>	Realizar la fundamentación teórica sobre modelos de gestión de talento humano y mejoramiento de la operatividad en empresas.	Investigar en fuentes bibliográficas sobre el manejo de talento humano.	Capítulo I
		Describir los fundamentos teóricos más relevantes en la investigación	Capítulo I

<i>Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC</i>	Realizar el diagnóstico situacional sobre la gestión del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.	Construcción y validación de los instrumentos adecuados para la recopilación de información y datos.	Capítulo II
		Aplicación de los instrumentos.	Capítulo II
		Sistematización e interpretación de la información y datos recabados.	Capítulo II
	Elaborar el modelo de gestión del talento humano para la empresa DICOLAIC. Validar el modelo de gestión del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC con expertos en el tema.	Propuesta de un Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC Validar de la propuesta del modelo de gestión del talento humano con base en los criterios de expertos y usuarios.	Capítulo II Capítulo III

La **justificación del tema de estudio** es importante aplicar un modelo de gestión de talento humano que ayude a la excelencia para los procesos de Captación, Gestión y Desarrollo del Talento Humano con base en una ingeniería de actividades para el desarrollo, implementación y seguimiento de los procesos en la gestión del talento humano; su importancia radica en la verdadera administración del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC con una visión integral, la cual, promueva el alcance de los objetivos de la organización, la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de la organización, lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.

En la presente investigación se plantea las siguientes **Preguntas científicas** ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño del personal de una empresa? ¿La información es adecuada y confiable para la empresa sobre el manejo del personal para poder cumplir con los objetivos propuestos? ¿Cómo se puede determinar la falta de un modelo de gestión en la unidad de Talento Humano en la empresa Comercializadora DICOLAIC?

Con referencia a la **Metodología**, el **enfoque** de la presente investigación es **Mixto-Inductivo** porque en la recopilación de la información y datos se partió de lo particular a lo general y es **mixto** porque se realizó una combinación del enfoque **cuantitativo y cualitativo**; los datos se extrajeron por medio de la identificación de

la **población y muestra** con base en el número de trabajadores de la empresa se utilizó como **técnica la encuesta y la entrevista** dirigida al gerente y al contador siendo el **instrumento el cuestionario**.

Los datos recopilados de las encuestas fueron sistematizados a través de métodos de análisis de datos en el sistema SSPS, con base en el mismo se desarrolló una propuesta de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOLAIC, en la cual, se propone una estructura del Talento Humano con los procesos, subprocesos y flujogramas que definen la gestión del talento humano y; finalmente, la validación de expertos y usuarios a la propuesta realizada.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes Investigativos

Para el presente trabajo investigativo existe una variada que aborda el tema propuesto “Diseño de un Modelo de Gestión en la Unidad de Talento Humano para mejorar la Calidad Operativa de la Empresa Comercializadora DICOLAIC” estos referentes bibliográficos han sido aplicados en el sector privado, se puede citar el trabajo investigativo de ( Bravo, 2014) en su tesis de la Universidad de Cuenca expone en su tema: “Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa de productos Betoven Cia. Ltda.”.

#### **Concluye:**

- Al finalizar este trabajo he podido determinar a través de la encuesta de clima laboral aplicado a todos los trabajadores de la empresa que: En cuanto a remuneración y motivación el personal se encuentra satisfecho, lo que se refiere a suministros e insumos para la fabricación de los productos se plantea el manual de funciones el mismo que permitirá conocer quién es el responsable de realizar los pedidos a tiempo evitando así el desabastecimiento total de los mismos y las demoras en producción; además los trabajadores podrán mejorar la comunicación y relaciones en cuanto a jerarquías ya que el manual les guiará dándoles a conocer el organigrama propuesto.
- El manual de inducción permitirá a los empleados conocer la misión, visión, los objetivos, la estructura organizacional, la historia y los productos que la empresa fabrica, reglamentos, etc. Con lo que logrará generar en los

trabajadores un mayor sentido de pertenencia a la misma ya que conocerán el sistema de dirección de la empresa, así como hacia dónde va y que es lo que desea alcanzar.

- El manual de funciones es un documento que aporta al mejoramiento del Talento Humano de la empresa, describiendo de manera clara y detallada lo que se necesita en el cargo y lo que se espera de quien lo desempeñe, que evita la dualidad de mandos, en el que se establece cargas de trabajo, gestiona canales de capacitaciones y mejora la comunicación.

Con lo expuesto anteriormente, concuerda (Herrera & Garzón, 2007) en su tesis de grado de Maestría en Gestión de Empresas, mención pequeñas y medianas empresas, con el siguiente tema “Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa Bycace S.A. en la ciudad de Latacunga”.

#### **Concluye:**

- El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudará a mejorar la administración de los colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

- No existe un departamento de Talento Humano en Bycace, por lo tanto su gestión no es adecuada, provocando la insuficiencia de sistemas y herramientas debidamente documentadas que apoyen la productividad de la organización.
- El elemento principal sobre el que se construye el modelo de gestión es el perfil del puesto, lo que permite a Bycace encontrar en las competencias una referencia especialmente útil para su equipo directivo, que les permita conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes; para conocer mejor a su personal y su potencial de desarrollo, lo que les permitirá entre otras cosas, predecir las necesidades de contratación que tendrán en el futuro y para seleccionar a los empleados que vayan a tener impacto en la organización.

Por otra parte (Naranjo, 2016) en su Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, con el siguiente tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria con un análisis amplio sobre el tema.

**Concluye:**

- Si bien la Inteligencia Emocional (IE), es un concepto que sabemos, existe en la vida cotidiana, relacionada puntualmente en el orden laboral, en relación con nuestros jefes y subalternos, este trabajo ha permitido considerar en estas líneas los elementos tácitos necesarios para lograr el éxito en la carrera profesional.

- La cultura organizacional actual y la globalización obligan a las personas a relacionarse con gente de diversas personalidades para lograr resultados conjuntos.
- La comunicación persona a persona es escasa; en el sentido de las emociones personales cuando se trabaja con técnicas de armonización se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente les pasan a los miembros del equipo, perjudicando con ello el rendimiento del grupo, socialmente en la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, esto se ve reflejado en las personas que viven solas.

Al revisar los trabajos investigativos se evidencia como el área administrativa es una parte fundamental para el desempeño y accionar de la misma, la falta de un modelo de gestión en la unidad de talento humano se ve afectada directamente la empresa, el desarrollo de políticas de responsabilidad social, gestiones acordes a las necesidades de los trabajadores, crear medidas de conciliación e igualdad para un mejor clima laboral.

## **1.2 Fundamentación Epistemológica**

La fundamentación epistemológica como parte de la ciencia tiene como objeto hacer un recorrido por la historia de la gestión del talento humano para la construcción del conocimiento científico; es decir, la forma cómo este ha objetivado, especializado y otorgado un status de cientificidad al mismo; pero a su vez, el reconocimiento que goza este tipo de conocimiento por parte de la comunidad científica (Echeverri, 2003 ) “Esta definición permite reconocer en ella diferentes trascendencias que tienen este tipo de conocimientos en las instituciones, los saberes ideológicos de la época, el impacto y transformación cultural causado por un conocimiento objetivo que a veces se abstrae de la realidad” de esta manera, lo que se busca es resolver el problema del caso planteado en el presente trabajo

investigativo, además de generar nuevos conocimientos, fundamentado en la interacción que conlleva contar con un modelo de gestión del talento humano.

Se recalca a (Wether, 1996) como los pioneros en el estudio de un modelo de gestión del talento humano en el año de 1996, este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de operación de la gestión de talento humano.

Para (Zayas, 1996) también determina que un modelo, en el cual destaca el carácter sistémico de la gestión del talento humano; una interdependencia de organización, selección y desarrollo del personal, y el formado por el ser humano y las distintas interacciones que el mismo establece; a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que con lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Según (Chiavenato, 2000) emplea los principales subsistemas de la moderna gestión del talento humano, se centra en seis: Subsistema de alimentación: incluye la investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección, Subsistema de aplicación de Talento Humano, incluye análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal. Subsistema de mantenimiento de Talento Humano incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles del personal. Subsistema de desarrollo de Talento Humano, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo personal.

Subsistema de control de Talento Humano, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de Talento Humano y la auditoría de Talento Humano.

### **1.3 Fundamentación del estado del arte**

#### ***1.3.1 Gestión empresarial***

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de una empresa para lograr sus metas. (Griffin , Ronald , & Elizabeth, 2005)

En el (Instituto de Desarrollo Agropecuario, 1997) menciona que: Es el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos.

Según (Barreiro, 2003) manifiesta que la Gestión Empresarial es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos.

Se menciona estos autores con la finalidad de dar a conocer sobre la Gestión Empresarial los mismos que concuerdan sobre el aprovechamiento al máximo de los recursos.

#### ***1.3.2 Administración***

La administración lo define según (Stoner J. , Administración Pearson Educación, 2002) “Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control”.

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología.” Así lo define (Adalberto, 2004)

### ***1.3.3 Importancia de la Administración***

Para ( Pratick, Administración, 2002) “La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente.”

De tal manera que considerando que la Administración es de vital importancia dentro de una empresa permitiendo alcanzar metas y objetivos planteados a corto y largo plazo, sin embargo, para cumplir requiere la asignación de recursos.

### ***1.3.4 Elementos del Proceso Administrativo***

Para el autor (James, 2002)” proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar que el hecho de los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.”

Así tenemos Según (Adalberto, 2004) “Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.”

### ***1.3.5 Planificación***

La planificación de una empresa lo define según el autor (James, 1997) manifiesta: “La planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye transacciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.”

Y para (Chiavanato I. , 2004) define: “La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro, desempeño organizacional y deciden sobre los recursos y tareas necesario para alcanzarlos de manera adecuada.”

### ***1.3.6 Organización***

Sobre el tema manifiesta: (Stoner J. , 2002) “Organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.”

Y para el autor (Chiavanato A. , 2004) nos dice: “La organización busca los medios y recursos que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos”.

### **1.3.7 Dirección**

“La dirección es un proceso que implica dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” según (Estoner, 1996).

Y para (Chiavanato I. , 2002) la dirección es; “la Unidad administrativa que presenta la propuesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales”.

### **1.3.8 Control**

El último elemento del proceso administrativo Según (Stoner J. , 2002) “Control es el proceso que permite que el gerente deba estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

Finalmente, (Chiavaneto, 2004) dice: “El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido”.

Considerándose como la cuarta función administrativa, es el proceso que depende de la planificación, organización y dirección para formar el proceso administrativo. Su finalidad es asegurar buenos los resultados de lo que se planteó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos establecidos.

### **1.3.9 La Administración de Recursos Humanos**

Según (Chiavaneto, Administración de Recursos Humanos ) “La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.”

### **1.3.10 Procesos de la Administración de Recursos Humanos**

En su Octava Edición el Autor (Chiavaneto, 2002) manifiesta: “La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas -es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”

En la siguiente tabla se puede apreciar los cinco procesos básicos en la administración de Recursos Humanos.

**Tabla 2**  
*Administración de Recursos Humanos*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades involucradas</b>
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de Recursos Humanos Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño

<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información social Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio

### ***1.3.11 Políticas de Recursos Humanos***

Según (Chiavaneto, 2002) manifiesta sobre “Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las *políticas* son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

### ***1.3.12 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos***

El autor (Chiavaneto, 2012) manifiesta que; “Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún

servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

### ***1.3.13 Planeación del Talento Humano***

“La planificación del talento humano es la vinculación de diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la entidad u organización, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la entidad u organización.” (Reinoso, 2010, p.156).

“La planeación del talento humano es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento humano reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma eficiente y eficaz.” (Gálvez, 2010, p.82)

### ***1.3.14 Gestión del Talento Humano***

Según, (Veras, 2013) afirma que; “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (p.142).

“Gestión de talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión del recurso humano, en efecto los procesos de la prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención de las personas.” (Calderón, 2008, pág. 94)

Con base en lo expuesto por los autores, es necesario argumentar que se debe tener en cuenta en toda la estructura de la gestión empresarial a la planeación y a la gestión de Talento Humano para lograr el desarrollo de la organización.

Para (Vallejo, 2016), la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

Además, (Vallejo, 2016), asegura que la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

### ***1.3.15 Dimensiones e indicadores de Gestión del Talento Humano***

Las dimensiones e indicadores de Gestión del Talento Humano son unidades de medida que sirven para conocer o valorar las características del talento humano; se debe observar y medir de manera integral, considerándolo como un sistema, (Montoya, 2015), determina dos dimensiones: Una dimensión interna y otra externa, esta combinación positiva amplía el conocimiento de gestión hacia la innovación, pues trata de relacionar (combinación positiva) a la organización con su ambiente externo, para en base a ello determinar el talento humano como una herramienta estratégica para la generación de la innovación tecnológica que conlleve al desarrollo de la organización. p.102

### ***1.3.16 Procesos y subprocesos para la Gestión del Talento Humano***

Los tres procesos principales incluyen la forma cómo la organización capta información de personas y las recluta para posteriormente contratarlas e implementar una serie de subprocesos propios de la Gestión Humana. Es indispensable procurar el Desarrollo Humano, en el mediano y largo plazo, con las personas en una comunidad productiva. Esta filosofía de gestión aplicada con las herramientas automatizadas da como resultado una secuencia de acciones prácticas,

útiles y válidas para impulsar la competitividad empresarial sobre la base de la satisfacción humana. La función gerencial al organizar a las personas para la mejor utilización de los recursos disponibles tiene como resultado la mejor combinación posible para satisfacer necesidades sociales o crear productos y servicios de consumo sostenible. (Merizalde, 2012) p.4

Para (Merizalde, 2012) La estructura organizacional implementada a través de redes, nodos y personas que trabajan coordinadamente, al margen de su proximidad o lejanía geográfica; debe ser continuamente revisada para optimizar la comunicación, el liderazgo y la creatividad de los seres humanos en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Si se aplica de forma sistemática, efectiva los subprocesos de gestión de la gente se está en capacidad de impulsar una nueva organización, estructuración, así como un incremento en la satisfacción sentida de clientes interno y externos.

En relación a los procesos y subprocesos del sistema de gestión del Talento Humano, (Cardenas, 2008) menciona que “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”

Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial

#### **1.4 Conclusiones Capítulo I**

- El estado del arte consolida las bases teóricas por epígrafes para el desarrollo de la investigación y; posteriormente para la propuesta, fruto de este trabajo investigativo.
- Los elementos estudiados aportan al desarrollo del proceso de gestión de talento humano, se debe partir del diagnóstico situacional en el ámbito de recursos humanos para luego hacer un modelo de gestión que aporte al desarrollo del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- El sustento teórico afianza los fundamentos acerca de los elementos de investigación: Gestión del Talento Humano y Modelo de Gestión del Talento Humano.

## **CAPÍTULO II**

### **2. PROPUESTA**

#### **2.1 Título de la propuesta**

Diseño de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

#### **2.2 Objetivos**

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- Diseñar un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, de acuerdo a las necesidades identificadas.

#### **2.3 Justificación**

El trabajo en la Empresa DICOLAIC beneficia principalmente a sus fieles clientes, todo proceso en las empresas requiere un análisis minucioso y detallado previo que permita obtener la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades con el fin de tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización.

Los avances innovadores hoy en día son indispensables el dirigir una empresa sumamente importante, es necesario y urgente implementar herramientas de control permitiendo reducir riesgos.

A fin de mejorar el proceso administrativo es importante aplicar un modelo de gestión de talento humano que ayude a la excelencia para los procesos de Captación,

Gestión y Desarrollo del Talento Humano con base en una ingeniería de actividades para el desarrollo, implementación y seguimiento de los procesos en la gestión del talento humano; su importancia radica en la adecuada administración de sus potenciales trabajadores que conforma la gran familia DICOLAIC y su gran visión integral.

Para realizar la propuesta del Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, se estructura en dos etapas:

- Diagnóstico sobre el manejo del Talento Humano de la empresa.
- Propuesta de Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano con base en sus necesidades.

### ***2.3.1 Diagnóstico sobre el manejo del Talento Humano de la empresa***

Para la identificación de la situación del manejo del Talento Humano de la empresa, se utilizaron 2 instrumentos de investigación:

- Entrevista dirigida al Gerente y a la persona encargada del manejo de Talento Humano de la empresa (Ver Anexo 1).
- Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa (Ver Anexo 3).

La aplicación de los dos instrumentos investigativos se realizó de acuerdo a un proceso metodológico, iniciado con la definición de la población objetivo, luego el diseño de los instrumentos, posteriormente el método de validación de los instrumentos investigativos, después la recolección y tabulación de datos y; finalmente el análisis de los resultados.

#### **Acerca del instrumento: Entrevista**

A la población que se debía entrevistar fueron 2 personas: al gerente y a la persona encargada del manejo del talento humano de la empresa.

El diseño de la entrevista se basó en un cuestionario estructurado en 3 cuerpos: el primero se enfoca a los datos generales del entrevistado, el segundo al manejo actual del talento humano de la empresa y el tercero se refiere a la implementación de un modelo de gestión y la aplicación del mismo.

Para la aprobación del instrumento investigativo (entrevista) se aplicó un método de validación a través de la revisión y aprobación de un experto en la materia. (Ver Anexo 2); en el cual, constaron los siguientes criterios:

- Las instrucciones son claras y precisas para responder el cuestionario.
- El logro del objetivo de la investigación se identifica en el cuestionario.
- La distribución de las preguntas es de forma lógica y secuencial.
- El número de preguntas es suficiente para cumplir el objetivo de la investigación.

Las entrevistas se aplicaron al gerente y a la persona encargada del manejo de Talento Humano en las instalaciones de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

La información proporcionada por los entrevistados se sistematizó y se presenta en el ítem de análisis, interpretación y resultados.

### **Acerca del instrumento investigativo: Encuesta**

La población objetivo fue de 37 trabajadores, al ser un número reducido de individuos se consideró a toda la población de trabajadores de la empresa y no se tomó una muestra de la misma.

El diseño de la encuesta se basó en un cuestionario estructurado en 2 cuerpos: el primero se refiere a los datos generales del encuestado y el segundo se refiere a la investigación específica acerca de los elementos de un modelo de gestión y la aplicación del mismo en el manejo del talento humano.

Para la aprobación del instrumento investigativo (encuesta) se aplicó un método de validación a través de la revisión y aprobación de un experto en la materia. (Ver Anexo 4); en el cual, constaron los siguientes criterios:

- Las instrucciones son claras y precisas para responder el cuestionario.
- El logro del objetivo de la investigación se identifica en el cuestionario.
- La distribución de las preguntas es de forma lógica y secuencial.
- El número de preguntas es suficiente para cumplir el objetivo de la investigación.

La recolección de datos, se realizó a través de la aplicación de la encuesta dirigida a los 37 trabajadores en las instalaciones de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

La tabulación de datos se realizó con la ayuda del sistema estadístico SPSS para la posterior sistematización, análisis, interpretación y resultados.

### ***2.3.2 Proceso de análisis, interpretación y resultados***

#### **Análisis e Interpretación de la información por medio del instrumento:**

##### **Entrevista**

Se realizaron dos entrevistas: Una al Gerente y otra al encargado del manejo del Talento Humano de la empresa, de las cuales se presentaron resultados similares, es más, coinciden en que no existen políticas relacionadas al talento Humano, no existe un Modelo de Gestión del Talento Humano.

Además, manifiestan que al no tener conocimiento técnico relacionado al manejo del Talento Humano, solamente se han realizado actividades sencillas basadas en las responsabilidades patronales con el IESS; mientras que realizar un verdadero proceso de administración del Talento Humano no se ha llevado a cabo. El Contador de la empresa (Encargado del manejo del Talento Humano, manifiesta que existe

predisposición *“Se ha tratado de manejar el talento humano de manera técnica, pero siempre me encuentro en desventaja porque yo no conozco del tema, se ha tratado de realizar actividades de motivación, pero ha sido muy difícil. ...”*.

En relación a la implementación de un Modelo de Gestión de la empresa, tanto el gerente como el Encargado del manejo del Talento Humano muestran un gran interés y manifiestan que los trabajadores estarían más motivados en el trabajo, es importante lo manifestado por el gerente *“es que me interesa mucho que la empresa tenga un modelo, una forma de manejo del recurso humano, yo creo que si alguien nos da haciendo y la empresa cuenta con el modelo podríamos aplicar y los empleados estarían atendidos como debe ser, que se capaciten, que se motiven, que se podría hacer actividades para los empleados.”*.

De igual manera, el Encargado del manejo del Talento Humano fortalece este interés de aplicar un Modelo de Gestión *“a mí me encantaría, si la empresa contara con un modelo de gestión para el manejo de talento humano, yo podría aplicarlo, seguir las pautas para que se pueda tecnificar la forma de llevar el talento humano de DIOLAIC.*

*Si tuviéramos esta herramienta los empleados estarían más motivados, capacitados y los procesos para contratación, profesionalización, remuneración y otros se podrían aplicar.”*

Cuando se les preguntó qué elementos se deberían incorporar en el Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la calidad operativa de la empresa, contestaron firmemente todos los elementos de un Modelo de Gestión:

1. Captación:
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Contratación

2. Gestión Humana
  - Gestión de Competencias
  - Clima Organizacional
  - Servicio al Cliente Interno
3. Desarrollo Humano
  - Remuneración Integral
  - Evaluación del desempeño
  - Capacitación
4. Automatización de la gestión del Talento Humano

Manifestaron que es totalmente necesario aplicar todo el Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa, se necesita realizar verdaderos procesos de captación del personal, desde su reclutamiento hasta la contratación realmente es muy necesario, lo necesitamos para realizar contrataciones de las personas más idóneas para los cargos, porque a veces por no planificar o por no tener herramientas para estos procesos se contrata a personas que, al corto plazo no cumplieron con los resultados esperados.

Además, la empresa trabajaría de forma más óptima y tecnificada en relación al manejo del Talento Humano, es necesario que el personal trabaje en función de competencias laborales, con el enfoque de mejoramiento del clima laboral de la empresa y a brindar un excelente servicio al cliente.

En lo que se refiere a remuneración integral es un tema difícil, ya que se debe considerar la normativa nacional y las capacidades de pago que tiene la empresa, con todo es muy importante llevarlo de manera técnica.

Además, realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores ayudaría a identificar los problemas existentes para el desempeño de los mismos; que va de la mano con la capacitación, que el talento humano se motive y mejore las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores.

Finalmente, las sugerencias que brindaron a la empresa para que la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano sea exitosa son muy importantes en este proceso investigativo; los dos entrevistados coincidieron en las siguientes sugerencias:

- Generar el Modelo de Gestión del Talento Humano de la empresa, porque ayudará al manejo real del mismo, porque no lo tenemos.
- Compartir con todo el personal para que sea aceptado y acogido.

### **Análisis e Interpretación de la información por medio del instrumento:**

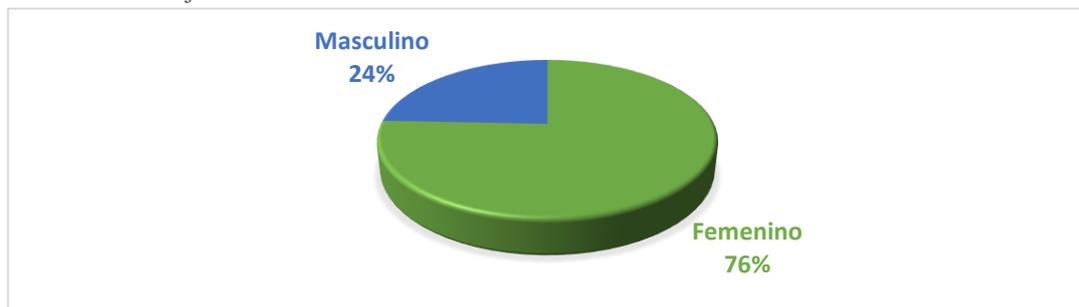
#### **Encuesta**

De la encuesta aplicada a los 37 trabajadores de la empresa, se presentan los resultados arrojados en la presente investigación.

Con relación a los datos generales de los encuestados, se identifica el género y los rangos de edad de cada uno de los trabajadores de la empresa.

En lo que se refiere al género de los trabajadores de la empresa, el 76% son mujeres y el 24% son hombres, como se observa en la siguiente figura.

**Figura 1**  
Género del trabajador/a



El 38% de los trabajadores se encuentran en el rango de edad entre los 18 y 30 años, el 35% en el rango de 31 a 40 años, en el rango entre 41 a 50 años el 22% y de 51 años en adelante el 5%, como se observa la figura a continuación.

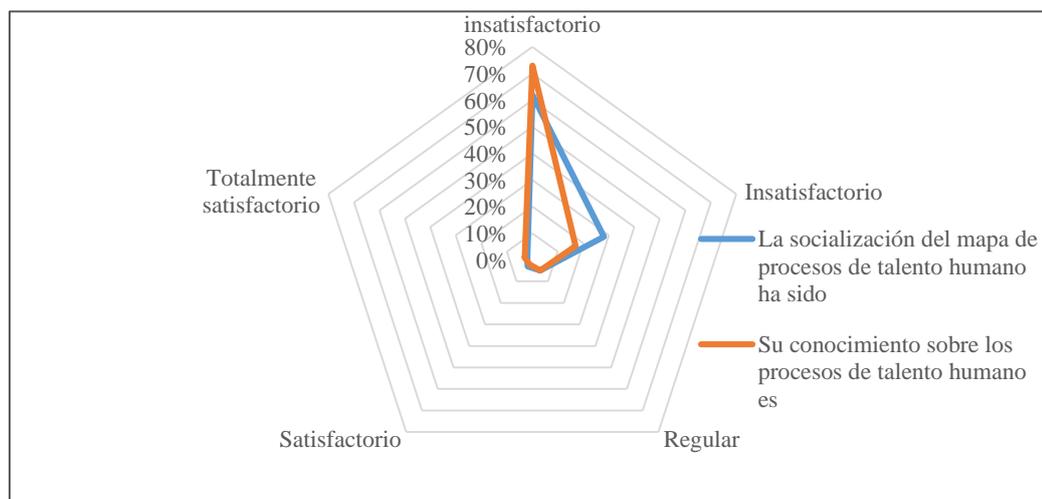
**Figura 2**  
Edad del trabajador/a



Con relación a los elementos de un modelo de gestión y la aplicación del mismo en el manejo del talento humano de la empresa, se pueden observar los siguientes resultados:

Acerca del **Mapa de Procesos**, si la socialización del mapa de procesos de talento humano ha sido totalmente insatisfactorio (62%) insatisfactorio (28%), regular (5%), satisfactorio (3%) y totalmente satisfactorio (2%). En lo que se refiere si el conocimiento de los trabajadores sobre los procesos de talento humano es totalmente insatisfactorio (73%) insatisfactorio (17%), regular (5%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que el manejo del mapa de procesos en lo referente a Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

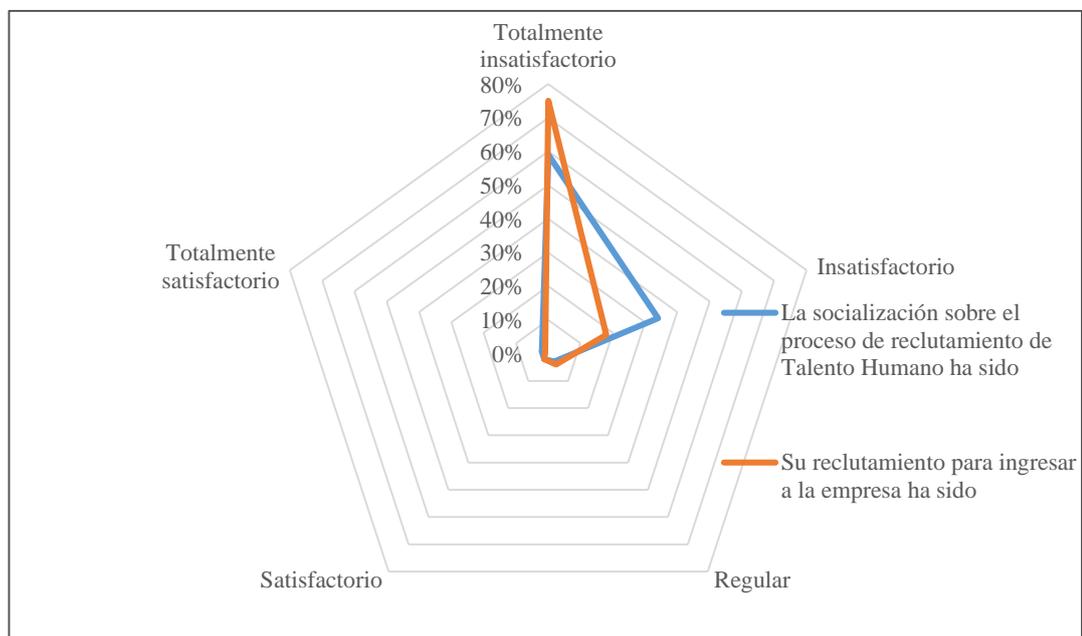
**Figura 3**  
Resultados de la Investigación relacionado a Mapa de Procesos



Acerca del proceso de **Reclutamiento** del personal, si la socialización sobre el proceso ha sido totalmente insatisfactorio (59%) insatisfactorio (34%), regular (3%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (2%). Con relación al proceso de reclutamiento de Talento Humano ha sido totalmente insatisfactorio (58%) insatisfactorio (31%), regular (6%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que el reclutamiento del Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 4**

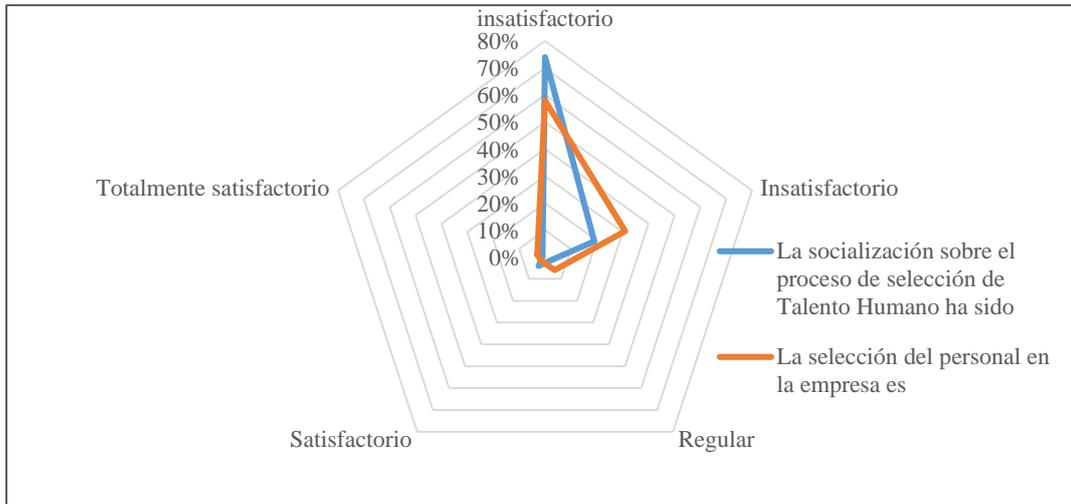
*Resultados de la Investigación relacionado a Proceso de Reclutamiento del personal*



Con relación al proceso de **Selección** del personal, si la socialización sobre el proceso de selección de Talento Humano ha sido totalmente insatisfactorio (74%) insatisfactorio (19%), regular (2%), satisfactorio (4%) y totalmente satisfactorio (1%). En lo que se refiere si la selección de personal en la empresa es totalmente insatisfactorio (58%) insatisfactorio (31%), regular (6%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que el proceso de selección del Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 5**

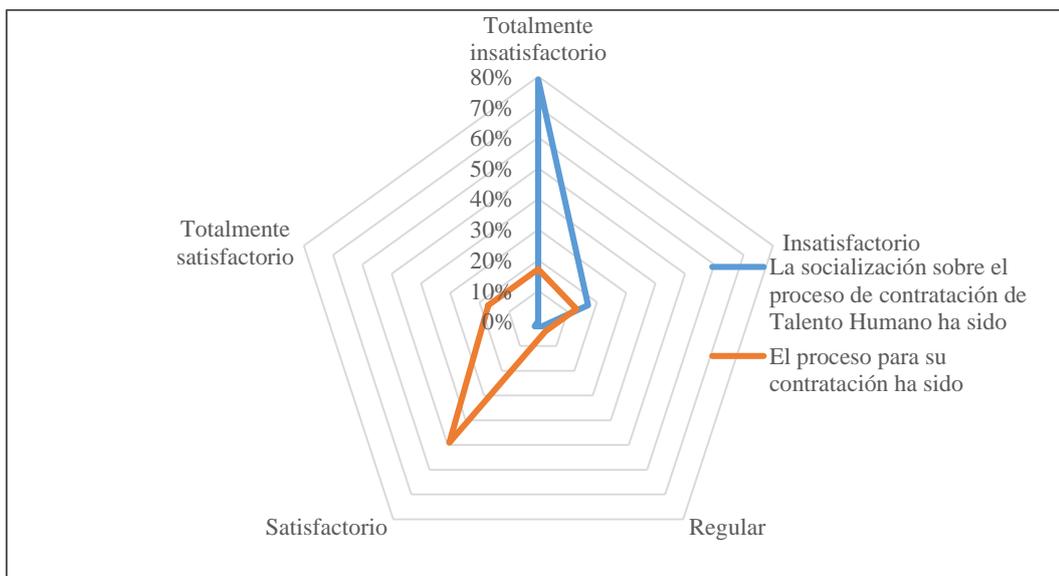
*Resultados de la Investigación relacionado a Proceso de Selección del personal*



Con relación al proceso de **Contratación** del personal, si la socialización sobre el proceso de contratación del Talento Humano ha sido totalmente insatisfactorio (79%) insatisfactorio (17%), regular (2%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (0%). En lo que se refiere si el proceso para su contratación en la empresa es totalmente insatisfactorio (17%) insatisfactorio (13%), regular (4%), satisfactorio (49%) y totalmente satisfactorio (17%). Arrojando como resultado que el proceso de contratación en general es insatisfactorio, pero al referirse a su proceso de contratación individual, los trabajadores respondieron que es satisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 6**

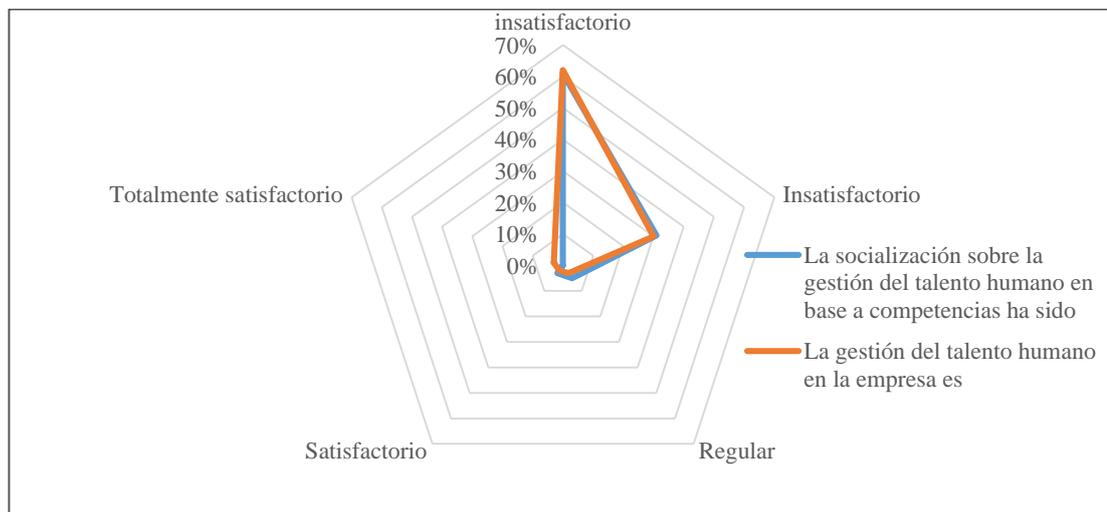
*Resultados de la Investigación relacionado al Proceso de Contratación del Personal*



En referencia a la **Gestión de Competencias**, si sobre la gestión del talento humano en base a competencias ha sido totalmente insatisfactorio (61%) insatisfactorio (31%), regular (5%), satisfactorio (3%) y totalmente satisfactorio (0%). En relación a que la gestión del talento humano en la empresa es totalmente insatisfactoria (62%) insatisfactorio (30%), regular (3%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que a la Gestión de Competencias del Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

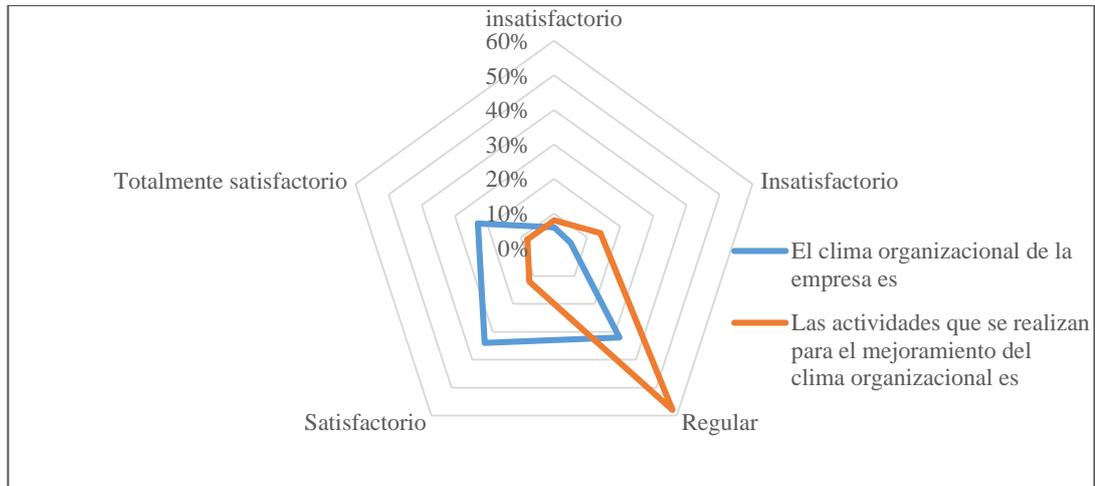
**Figura 7**

*Resultados de la Investigación relacionado a la Gestión de Competencias*



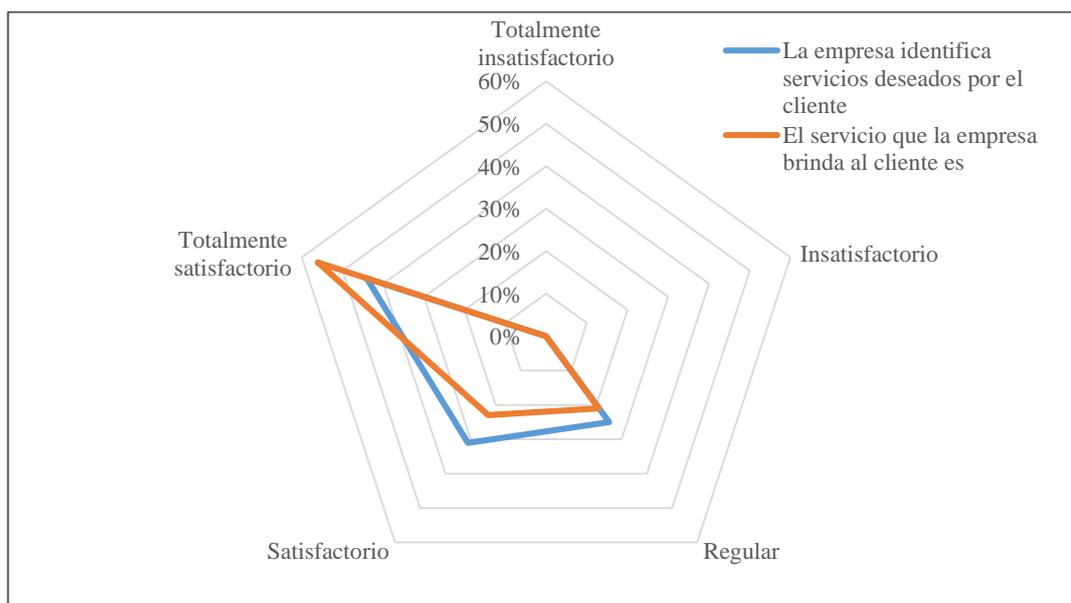
Con relación al **Clima Organizacional** en la empresa ha sido totalmente insatisfactorio (6%) insatisfactorio (5%), regular (32%), satisfactorio (34%) y totalmente satisfactorio (23%). En lo que se refiere si las actividades que se realizan para el mejoramiento del clima organizacional es totalmente insatisfactorio (8%) insatisfactorio (14%), regular (58%), satisfactorio (12%) y totalmente satisfactorio (8%). Arrojando como resultado que el clima organizacional en la empresa en general es satisfactorio, pero al referirse las actividades que realiza la empresa enfocado a su mejoramiento, los trabajadores respondieron que es regular. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 8**  
*Resultados de la Investigación relacionado al Clima Organizacional*



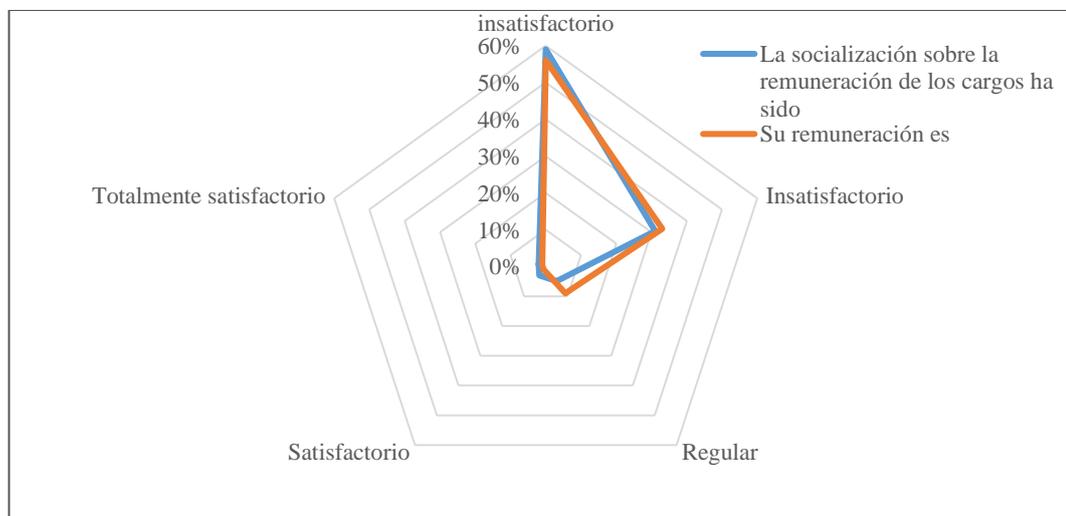
Acerca del **Servicio al Cliente**, en lo que se refiere si la empresa identifica los servicios deseados por el cliente ha sido totalmente insatisfactorio (0%) insatisfactorio (0%), regular (52%), satisfactorio (31%) y totalmente satisfactorio (44%). Al referirse si el servicio que la empresa brinda al cliente es totalmente insatisfactorio (0%) insatisfactorio (0%), regular (21%), satisfactorio (23%) y totalmente satisfactorio (56%). Arrojando como resultado que el enfoque del Talento Humano hacia el cliente en general es totalmente insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 9**  
*Resultados de la Investigación relacionado al Servicio al Cliente*



En relación a la **Remuneración Integral**, en lo que se refiere si la socialización sobre la remuneración de los cargos ha sido totalmente insatisfactorio (59%) insatisfactorio (31%), regular (5%), satisfactorio (3%) y totalmente satisfactorio (2%). En relación a que la remuneración del trabajador es totalmente insatisfactorio (56%) insatisfactorio (33%), regular (9%), satisfactorio (1%) y totalmente satisfactorio (1%). Arrojando como resultado que a la Remuneración Integral del Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

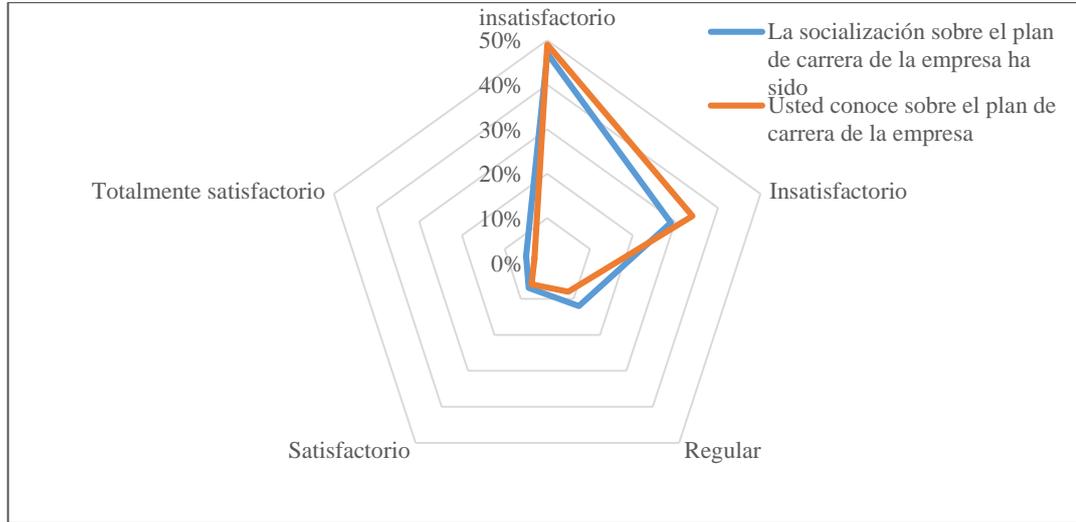
**Figura 10**  
Resultados de la Investigación relacionado a la Remuneración Integral



Acerca del **Desarrollo Humano**, en lo que se refiere si la socialización del plan de desarrollo humano de la empresa ha sido totalmente insatisfactorio (47%) insatisfactorio (29%), regular (12%), satisfactorio (7%) y totalmente satisfactorio (5%). Sobre el conocimiento del trabajador del plan de desarrollo humano de la empresa es totalmente insatisfactorio (49%) insatisfactorio (34%), regular (8%), satisfactorio (6%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que el Desarrollo Humano de los trabajadores de la empresa es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 11**

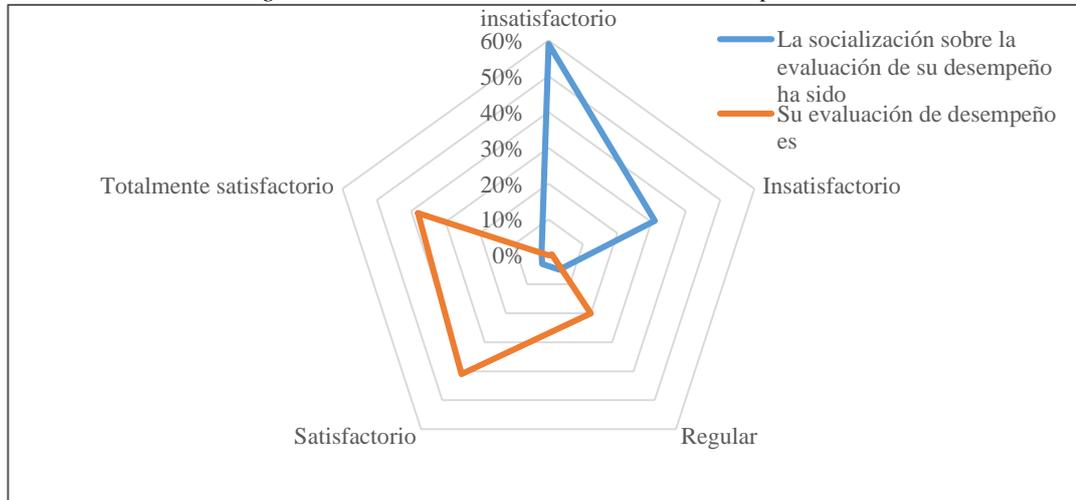
*Resultados de la Investigación relacionado al Desarrollo Humano*



Con relación a la **Evaluación del desempeño** del personal, si la socialización sobre la evaluación de su desempeño ha sido totalmente insatisfactorio (59%) insatisfactorio (31%), regular (5%), satisfactorio (3%) y totalmente satisfactorio (2%). En lo que se refiere si el proceso para su evaluación de desempeño como trabajador es totalmente insatisfactorio (0%) insatisfactorio (1%), regular (20%), satisfactorio (38%) y totalmente satisfactorio (41%). Arrojando como resultado que el proceso la socialización del proceso de evaluación de desempeño en general es insatisfactorio, pero al referirse al proceso de evaluación de desempeño individual, los trabajadores respondieron que es satisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 12**

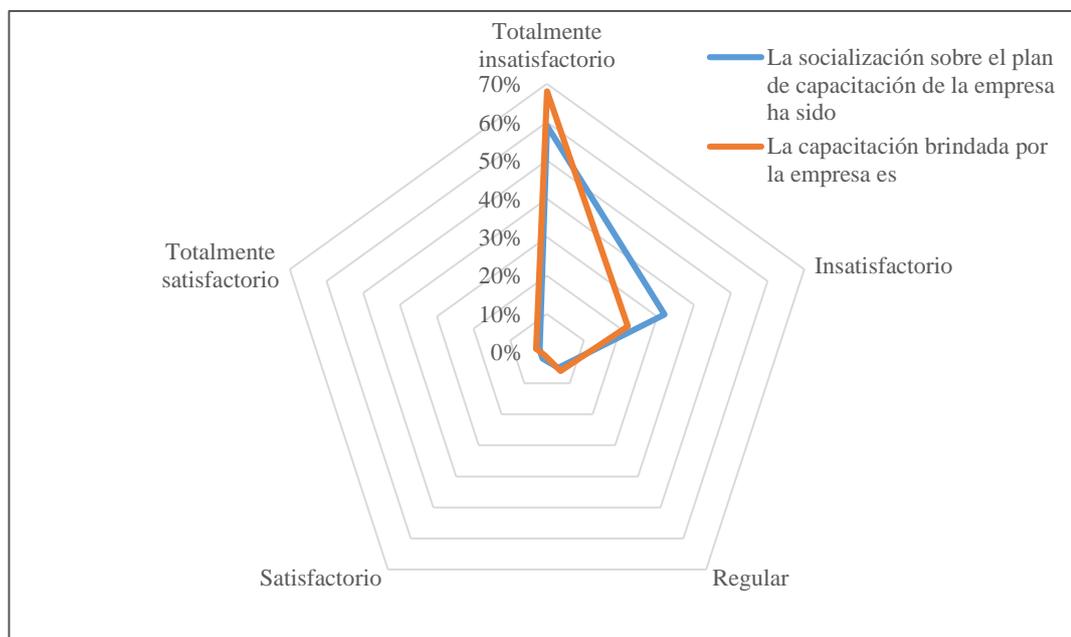
*Resultados de la Investigación relacionado a la Evaluación del desempeño*



Con relación al ámbito de **Capacitación**, en lo que se refiere si la socialización sobre el plan de capacitación de la empresa ha sido totalmente insatisfactorio (59%) insatisfactorio (32%), regular (5%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (2%). Si la capacitación brindada por la empresa es totalmente insatisfactorio (68%) insatisfactorio (22%), regular (6%), satisfactorio (1%) y totalmente satisfactorio (3%). Arrojando como resultado que la capacitación brindada por la empresa es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 13**

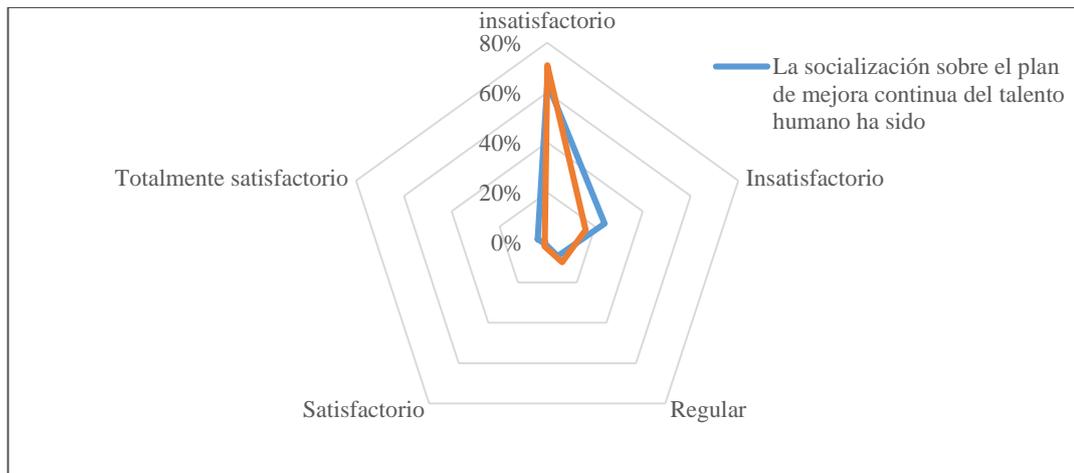
*Resultados de la Investigación relacionado a Capacitación del personal*



Acerca del **Mejora continua**, se identificó que la socialización sobre el plan de mejora continua del talento humano ha sido totalmente insatisfactorio (64%) insatisfactorio (24%), regular (7%), satisfactorio (1%) y totalmente satisfactorio (4%). En lo que se refiere al proceso de mejora continua del talento humano es totalmente insatisfactorio (71%) insatisfactorio (16%), regular (10%), satisfactorio (2%) y totalmente satisfactorio (1%). Arrojando como resultado que la mejora continua en Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 14**

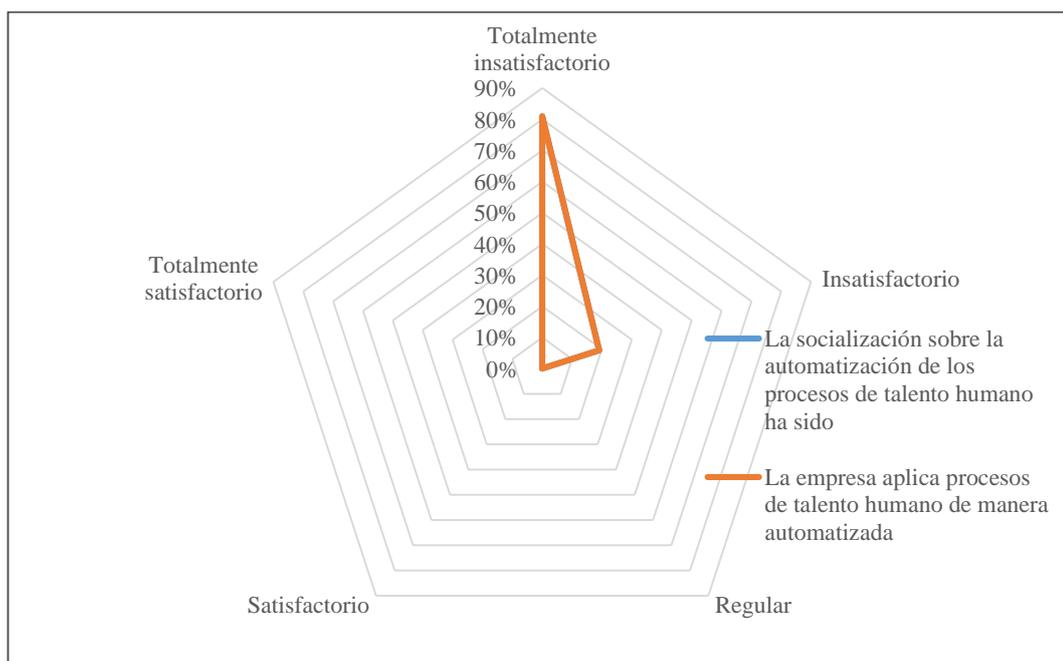
*Resultados de la Investigación relacionado a Mejora continua*



Con relación de la **Automatización**, se identificó que la socialización sobre la automatización de los procesos de talento humano ha sido totalmente insatisfactorio (81%) insatisfactorio (19%), regular (0%), satisfactorio (0%) y totalmente satisfactorio (0%). En lo que se refiere a que si a empresa aplica procesos de talento humano de manera automatizada es totalmente insatisfactorio (81%) insatisfactorio (19%), regular (0%), satisfactorio (0%) y totalmente satisfactorio (0%). Arrojando como resultado que la Automatización del Talento Humano es insatisfactorio. Los resultados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 15**

*Resultados de la Investigación relacionado a Automatización de la Gestión del Talento Humano*



En resumen, el manejo del talento humano de la empresa es **totalmente insatisfactorio**, 10 de los 13 ítems tienen esta calificación, sólo 1 ítem (Clima organizacional) la calificación es regular y en 2 ítems su calificación 1 de sus variables son satisfactorias (Ver Anexo 7). Esto se debe a que **no existe una Unidad de Talento Humano**, encargada de llevar un proceso técnico en la gestión y desarrollo de los trabajadores y tampoco existe un **Modelo de Gestión de Talento Humano** de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

## **2.4 Desarrollo de la propuesta**

### ***2.4.1 Elementos que la conforman***

Con los resultados identificados en el diagnóstico del talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC se identifica que tiene la imperiosa necesidad de diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano incluyendo el organigrama estructural de la empresa y; a la par, también se propone la creación de la Unidad de Talento Humano de la empresa; para ello, se realiza una propuesta de Modelo de Gestión con énfasis en el mejoramiento del clima laboral, ya que es el ámbito que tiene mayor insatisfacción los trabajadores de la empresa. El mismo, presenta los siguientes elementos estructurales:

- Captación
- Gestión Humana
- Desarrollo Humano

Para la creación de la Unidad de Talento Humano, para su organización requieren los siguientes elementos:

- Proceso organizativo de la Unidad de Talento Humano
- Comité de Gestión del Talento Humano

### 1.4.2 Explicación de la propuesta

La propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC se explica de manera sistémica en 2 fases:

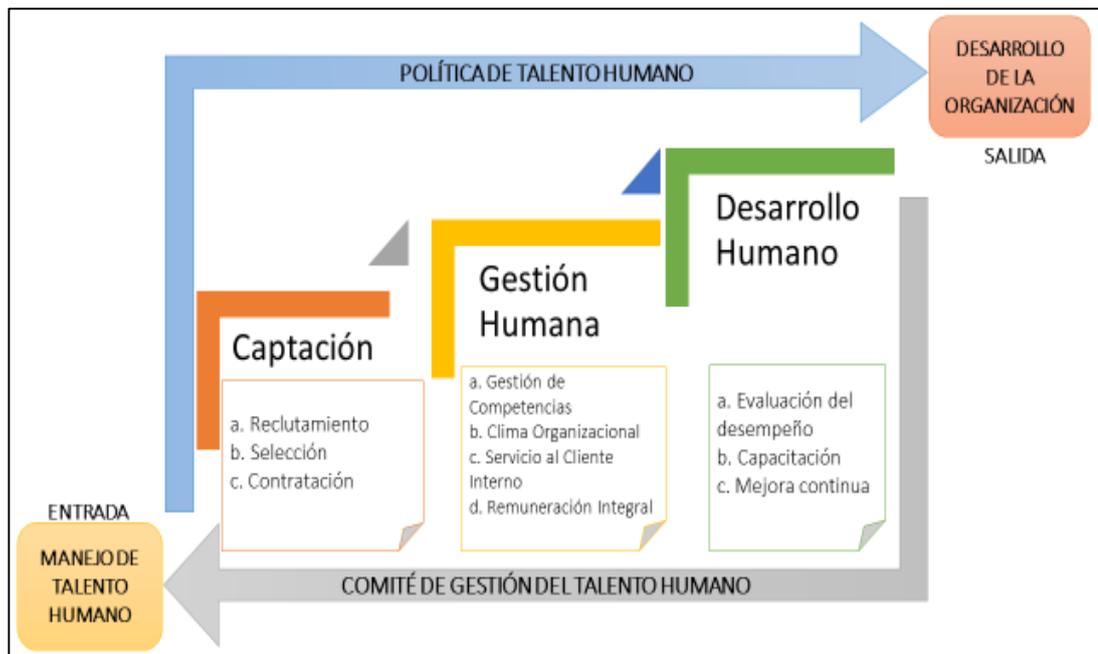
- Modelo de Gestión del Talento Humano
- Creación de la Unidad de Talento Humano

#### Fase 1: Modelo de Gestión del Talento Humano

Para la gestión del Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC toma como referente principal en el Modelo de (Merizalde, 2012), quien utiliza las premisas de Porter y propone un Modelo basado en los 3 grandes procesos: Captación, Gestión Humana y Desarrollo Humano; el mismo, tiene la siguiente estructura:

**Figura 2**

*Estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano, empresa DICOLAIC*



Por cada proceso del Modelo de Gestión, se desglosan los subprocesos y los indicadores básicos de gestión, que se encuentran a continuación:

**Tabla 3**  
*Procesos, subprocesos e indicadores de gestión*

Nº	Proceso	Subproceso	Indicador	Fórmula de cálculo
1	Captación	Reclutamiento	Retención del talento	Total de contrataciones/ Número promedio de trabajadores
		Selección		
Contratación				
2	Gestión Humana	Gestión de Competencias	Manual de Perfiles actualizado	Total de perfiles/ Número de perfiles actualizados
		Clima Organizacional	Actitud en el trabajo	Nivel de perspectiva de clima laboral/ Total del nivel de satisfacción de clima laboral
		Servicio al cliente interno	Satisfacción cliente interno	Nivel de perspectiva de satisfacción inicial/ Total del nivel de satisfacción actual
		Remuneración Integral	Satisfacción en remuneración integral	Nivel de perspectiva de remuneración/ Total del nivel de satisfacción en la remuneración actual
3	Desarrollo Humano	Evaluación del desempeño	Tiempo medio en conseguir objetivos	Porcentaje planificado del cumplimiento de los objetivos del puesto/ Total del porcentaje del cumplimiento de los objetivos del puesto
		Capacitación	Fortalecimiento de capacidades	Total de horas necesarias de capacitación/ Número de horas de capacitación impartidas

Se presenta el Mapa de Procesos para la Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializador DICOLAIC, en el cual, también incluye la automatización en la gestión del Talento Humano abarcando a los 3 procesos y 11 subprocesos:

**Figura 3**  
*Mapa de Procesos*

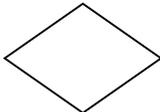
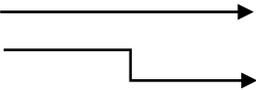


Este mapa de procesos facilita la gestión del Talento Humano, desde la captación (ingreso) del personal a la empresa hasta el desarrollo humano del mismo, tomando en cuenta que el subproceso intermedio y que enlaza a los dos mencionados subprocesos es el proceso de gestión humana, esto con un enfoque de valor del Talento Humano de la empresa DICOLAIC, ya que es la base del proceso de gestión del mismo.

A continuación, el desarrollo de los procesos y subprocesos del Modelo de Gestión propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC, incluyendo sus actividades esenciales con su respectiva descripción, las herramientas necesarias para realizar las actividades y los responsables de las mismas.

Además, se incluye un flujograma por cada uno de los once subprocesos de acuerdo a sus respectivas actividades y los responsables de las mismas, se ha utilizado simbología para los diagramas de flujo, los mismos se detallan en la siguiente figura.

**Figura 4**  
*Simbología utilizada para flujogramas*

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	Inicio del Flujograma
	Descripción de la actividad
	Amerita y/o decisión
	Conector Dirección del Proceso
	Terminales Sirven para determinar el final del flujograma.

## 1. Proceso: Captación

Para a empresa DICOLAIC se identifica el proceso de Captación del personal, desglosados en tres subprocesos: Reclutamiento, Selección y Contratación.

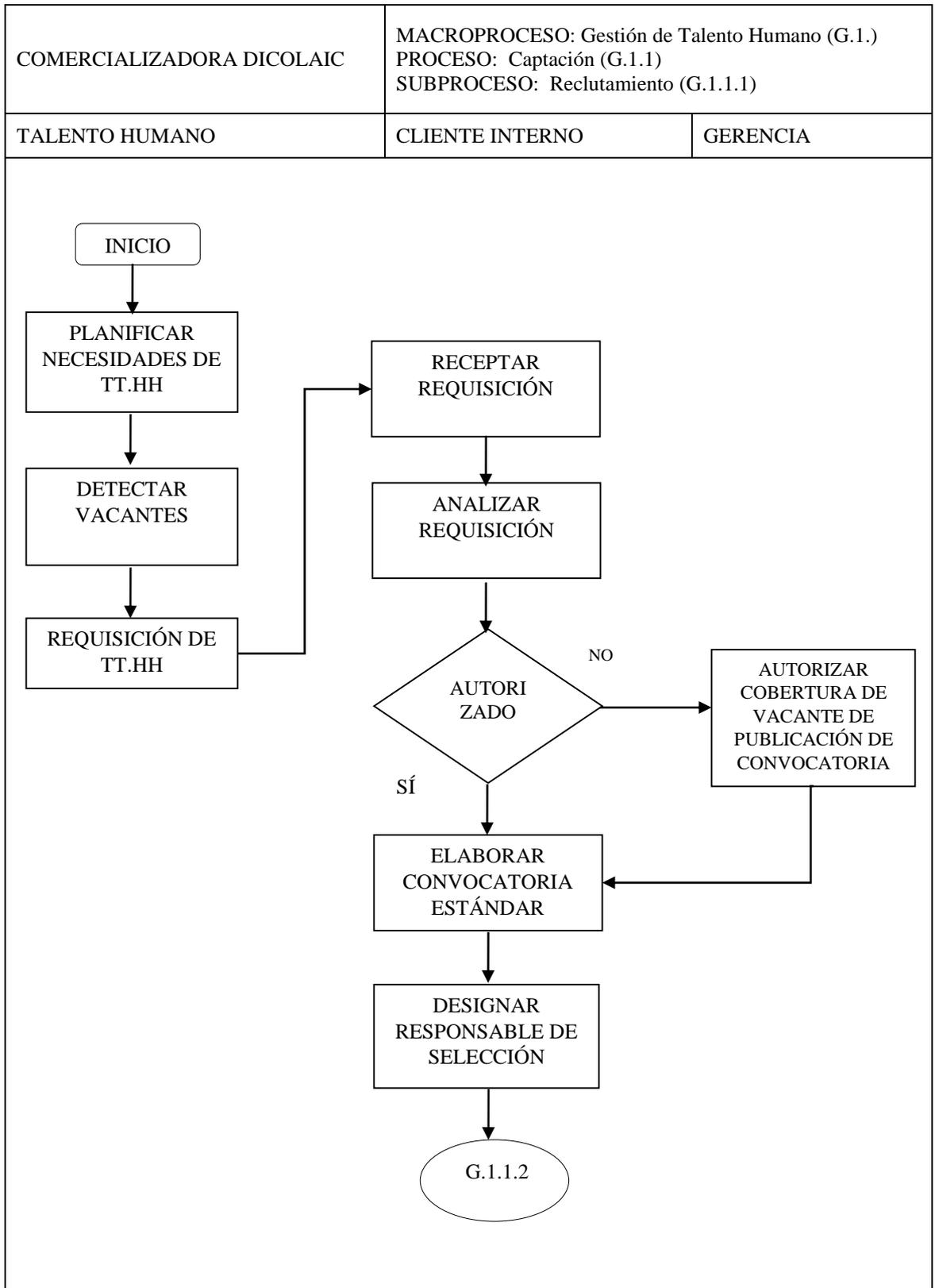
A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICOLAIC en lo que se refiere al subproceso de **Reclutamiento**:

**Tabla 4**  
*Actividades del subproceso de Reclutamiento*

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
1	Planificar necesidades de Talento Humano	CLIENTE INTERNO	Obtener información sobre los requerimientos de las diferentes Unidades de la organización para contrataciones necesarias.	Base de requerimientos
2	Detectar vacantes	CLIENTE INTERNO	En base a las necesidades detectadas, llenar los documentos o formatos de Requisición de TTHH.	Formato de Requerimiento
4	Requerir de Talento Humano	TTHH	Elaborar el requerimiento por parte de talento Humano.	Formato de Requerimiento
5	Receptar requisición	TTHH	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple requerimientos de información completamente llenos.	Formato de criterios de selección
6	Analizar requisición	TTHH	Verificar disponibilidad de la vacante y requisitos legales y solicitar correctivos de ser necesario.	Distributivo de personal Formato de criterios de selección
7	Autorizar cobertura de vacante y publicación de	GERENCIA	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del TTHH solicitado como de la publicación de la	Formato de autorización

	convocatoria		convocatoria correspondiente.	
<b>8</b>	Elaborar convocatoria estándar	TTHH	Disponer de una convocatoria Modelo para todos los requerimientos para optimizar recursos.	Formato de convocatoria
<b>9</b>	Delegar al Comité de Talento Humano para la selección	TTHH	Delegar la responsabilidad del proceso de selección al Comité de Talento Humano para la selección	Formato de delegación

**Figura 5**  
*Flujograma del subproceso de Reclutamiento*

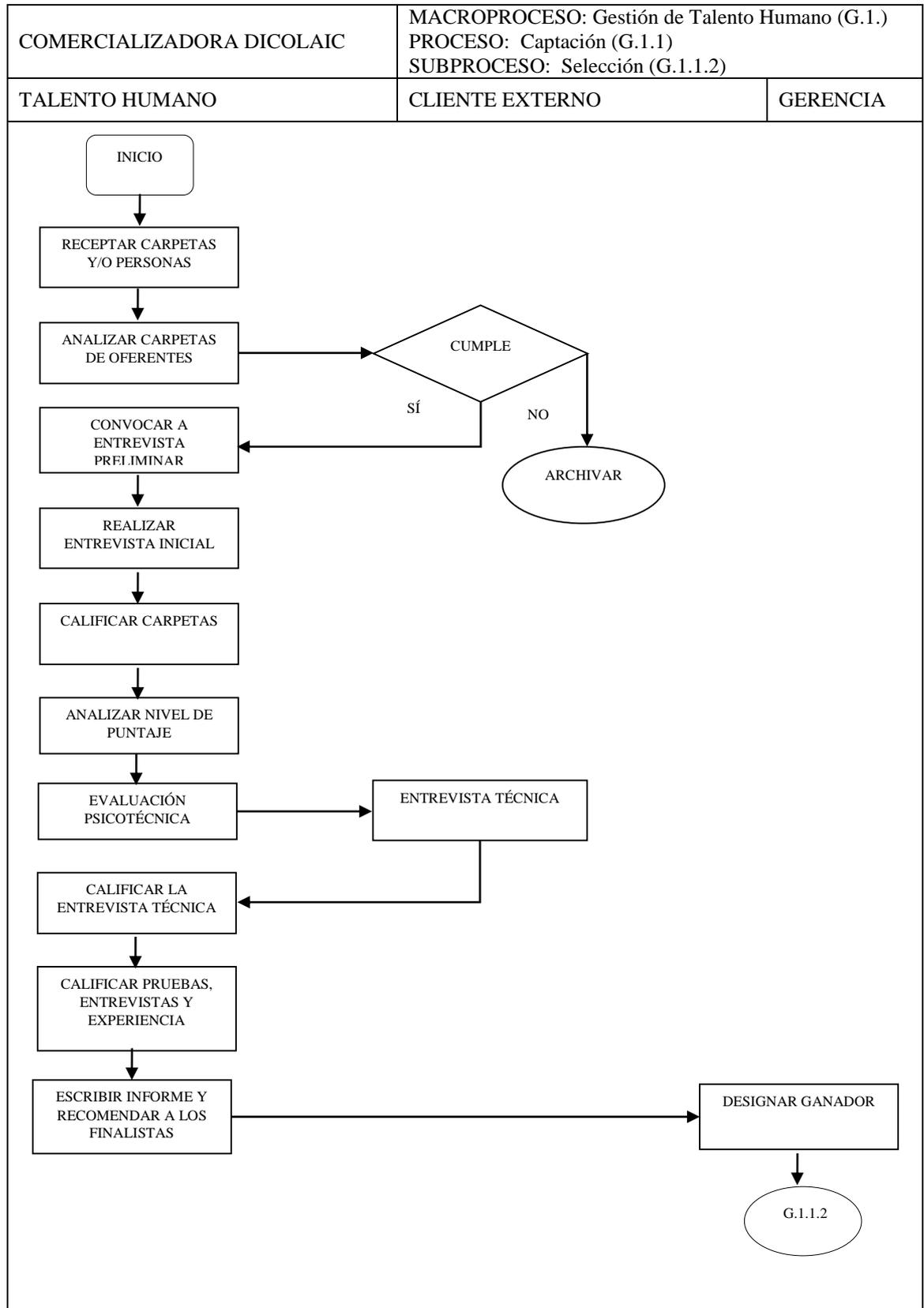


A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICOLAIC en lo que se refiere al subproceso de **Selección**:

**Tabla 5**  
*Actividades del subproceso de Selección*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta</b>
<b>1</b>	Receptar carpetas y/o personas	TTHH	Recibir vía correo, e-mail, plataformas especializadas para este fin o entrega personal, las carpetas de los candidatos interesados para cubrir la vacante.	Base de datos
<b>2</b>	Analizar carpetas de oferentes	TTHH	Verificar los requerimientos y competencias de los candidatos	Formato de criterios de selección
<b>3</b>	Convocar a entrevista preliminar	TTHH	Entrevista inicial	Medios de comunicación
<b>4</b>	Realizar Entrevista inicial	TTHH	Elaborar la entrevista de tal manera que prediga el ajuste al Clima organizacional y al tipo de trabajo del aspirante.	Cuestionario
<b>5</b>	Calificar carpetas	TTHH	Reunir a equipos multidisciplinarios para el análisis y calificación de las carpetas.	Formatos de calificación
<b>6</b>	Analizar nivel de puntaje	TTHH	Aspirantes con puntajes más altos pasan a la siguiente etapa.	Sistema de calificación ponderado
<b>7</b>	Evaluación Psicotécnica	TTHH	Aplicar las pruebas pertinentes y generar Criterios de Selección	Cuestionario
<b>8</b>	Entrevista técnica	CLIENTE INTERNO	Obtención de información plasmada en las diferentes matrices diseñadas y su respectiva calificación.	Guión de la entrevista
<b>9</b>	Calificar la entrevista técnica	TTHH	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas.	Sistema de calificación ponderado
<b>10</b>	Calificar pruebas, entrevistas y experiencia	TTHH	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignado con pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas.	Sistema de calificación ponderado
<b>11</b>	Escribir informe y recomendar a los finalistas	TTHH	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar a los finalistas para su designación.	Formato informe
<b>12</b>	Designar Ganador	GERENCIA	Obtener las puntuaciones finales y construir una matriz con los candidatos que tienen puntajes superiores.	Sistema de calificación ponderado

**Figura 6**  
*Flujograma del subproceso de Selección*

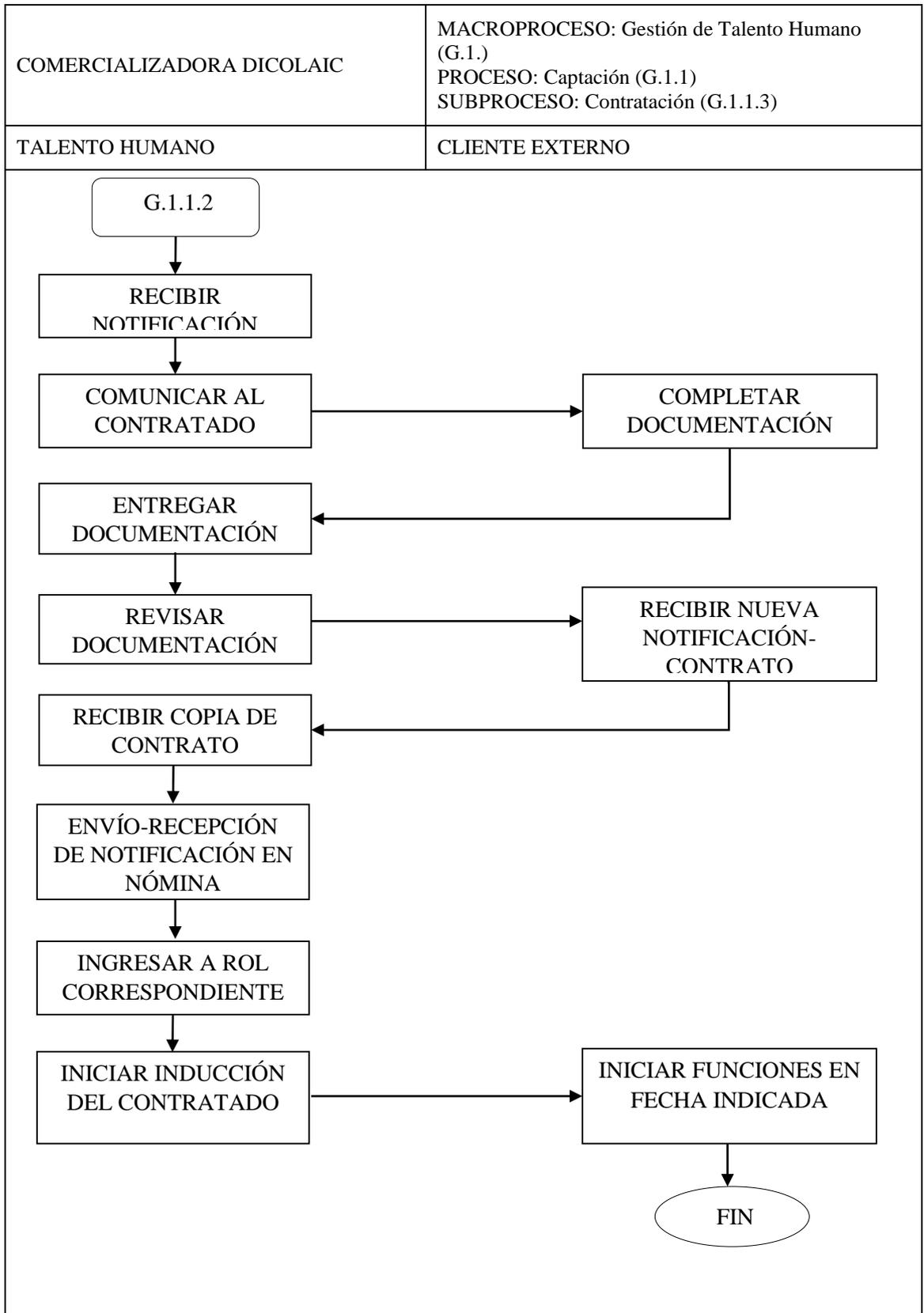


A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICO LAIC en lo que se refiere al subproceso de **Contratación**:

**Tabla 6**  
*Actividades del subproceso de Contratación*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta</b>
1	Recibir notificación	CONTRATADO	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y felicita al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades.	Medio de comunicación
2	Completar documentación	CONTRATADO	Entregar la documentación que faltare conforme a requerimientos de la Unidad de TTHH.	Matriz de requerimientos del nuevo contratado
3	Recibir nueva notificación	CONTRATADO	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y notifica que el plazo se ha vencido que se procederá a designar al segundo mejor calificado en el caso de no cumplir con los requisitos solicitados por la unidad de TT.HH.	Medio de comunicación
4	Recibir copia de Contrato	TTHH	Elaboran y registran tres contratos: En TTHH, en Jurídico y una al contratado.	Contrato Código de Trabajo
5	Envío-recepción de notificación en Nómina.	TTHH	Implica la notificación de fecha a partir de la cual debe ingresar a nómina el contratado y su respectiva clasificación y codificación.	Nómina
6	Ingresar a rol correspondiente	TTHH	Digitar datos de sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida.	Formatos IESS
7	Iniciar funciones en fecha indicada	TTHH	Iniciar el desempeño previa inducción del contratado.	Manual de funciones.
8	Iniciar inducción del contratado	TTHH	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción e inicia sus actividades correspondientes.	Manual de funciones.

**Figura 7**  
*Flujograma del subproceso de Contratación*



## 2. Proceso: Gestión Humana

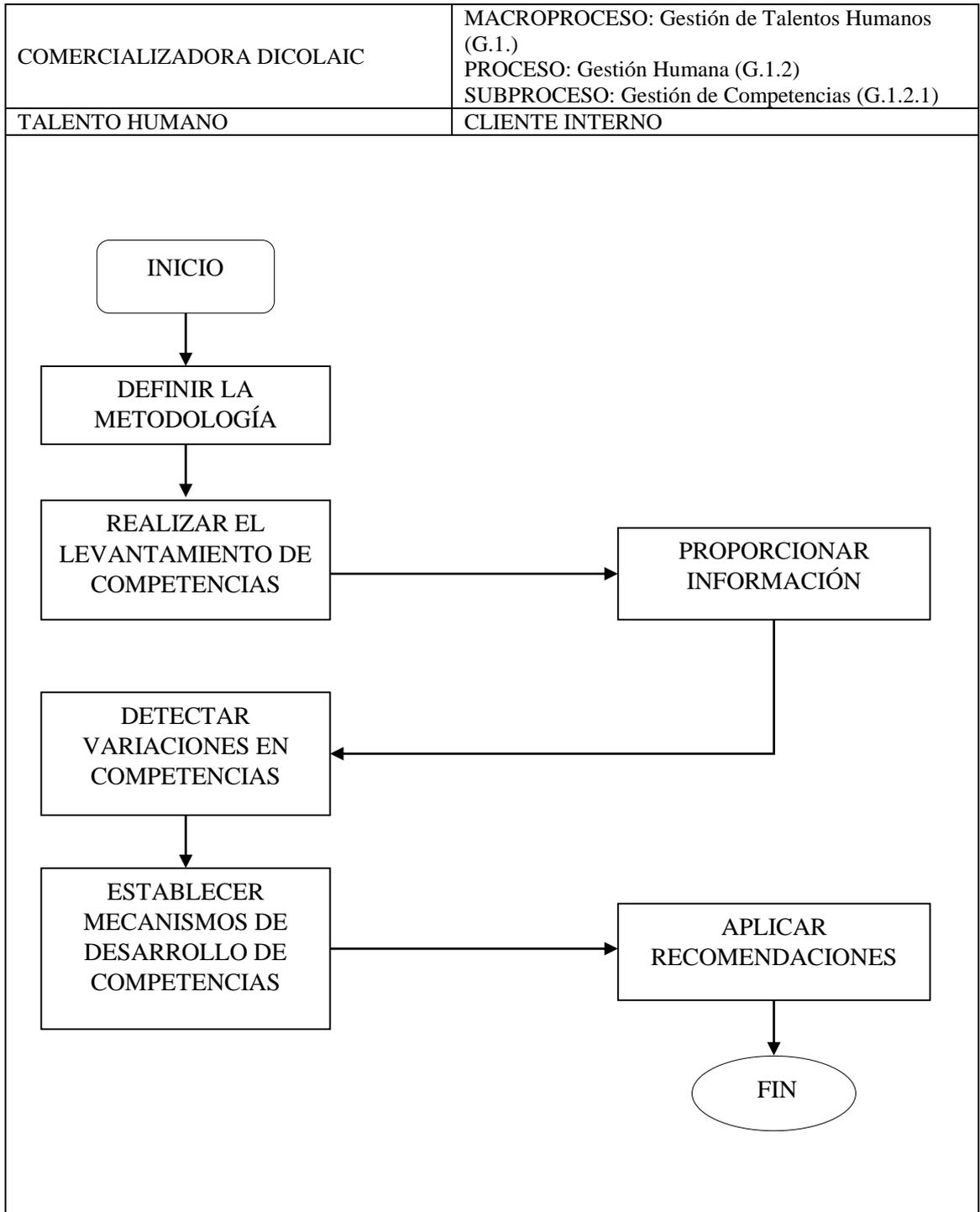
En el proceso de Gestión Humana del Talento Humano de la empresa DICOLAIC se identifican 3 subprocesos: Gestión de Competencias, Clima Organizacional y Servicio al Cliente Interno.

A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICOLAIC en lo que se refiere al subproceso de **Gestión de Competencias**:

**Tabla 7**  
*Actividades del subproceso Gestión de Competencias*

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
1	Definir la metodología para la gestión de Competencias	TTHH	Elección de una metodología.	Base de metodologías Matriz de selección ponderada
2	Realizar el levantamiento de competencias	TTHH	Planificar y ejecutar las acciones necesarias para la actualización de las competencias en las unidades de estudio.	Matriz de evaluación de competencias
3	Proporcionar información	CLIENTE INTERNO	Actualizar la información previamente elaborada.	Base de información
4	Detectar variaciones en competencias	TTHH	Revisar si existen variaciones en las competencias.	Revisión Análisis
5	Establecer mecanismos de desarrollo de competencias	TTHH	Identificar cuales mecanismos son los más adecuados para el desarrollo de competencias	Matriz de evaluación de competencias
6	Asesorar a la gerencia para actualización de competencias	TTHH	Realizar análisis de las metodologías para la actualización de competencias e informar al Gerente.	Base de metodologías Matriz de selección ponderada
7	Aplicar recomendaciones	CLIENTE INTERNO	Las recomendaciones entregadas por el gerente deberán ser aplicadas por el responsable de TTHH.	Informes

**Figura 8**  
*Flujograma del subproceso Gestión de Competencias*

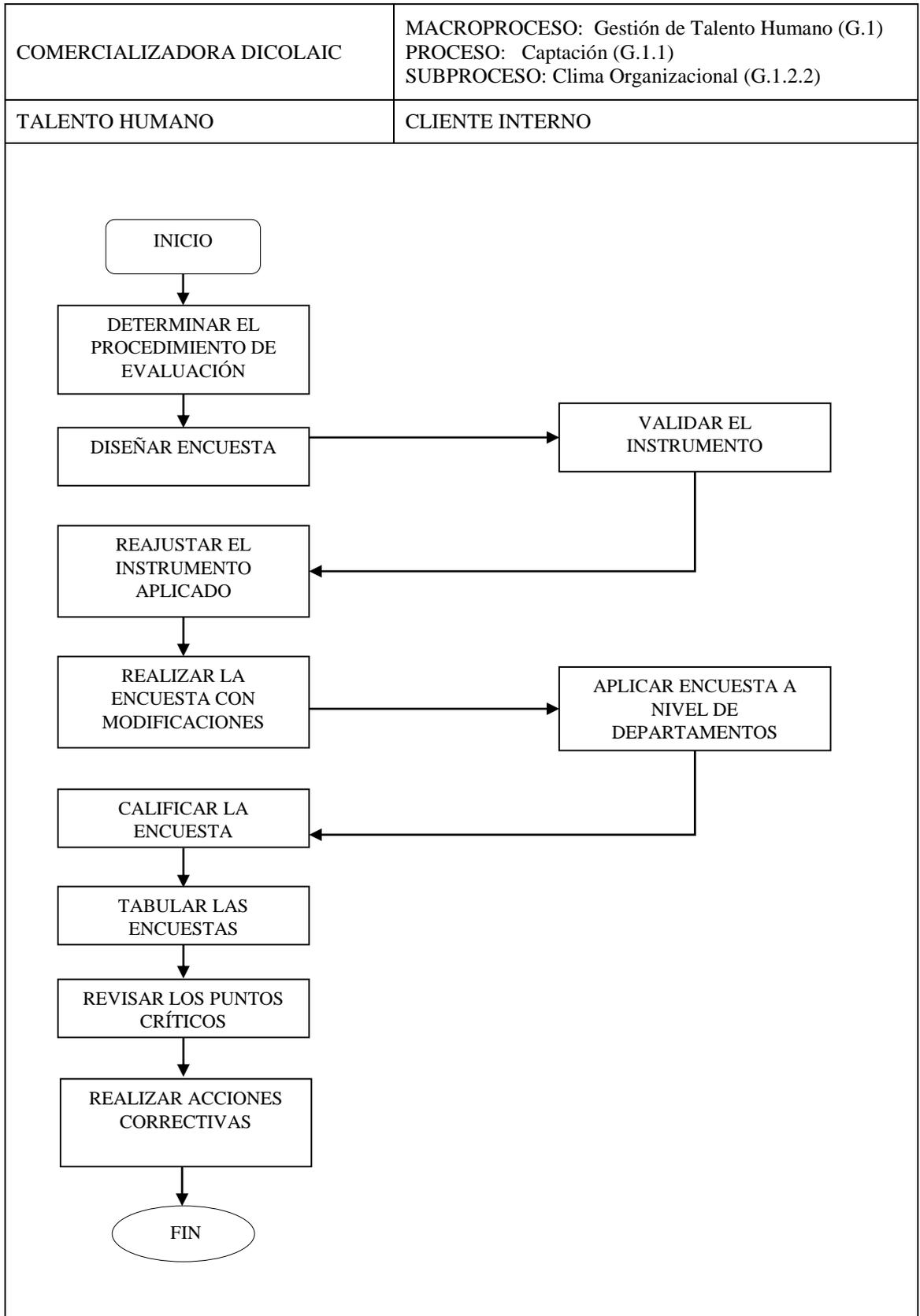


A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICO LAIC en lo que se refiere al subproceso de **Clima Organizacional**:

**Tabla 8**  
*Actividades del subproceso de Clima Organizacional*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta</b>
<b>1</b>	Determinar el procedimiento de evaluación	TT.HH	Implica dictar la normativa, los responsables, la periodicidad, el manejo y acceso de la información así como las acciones derivadas de los resultados de la medición de Clima Organizacional	Normativa Instrumentos de medición de clima laboral
<b>2</b>	Diseñar encuesta	TT.HH	Establecer un listado de preguntas que estén dirigidas a medir los factores de clima laboral, deben estar con preguntas claras	Encuesta
<b>3</b>	Validar el instrumento	CLIENTE INTERNO	Escoger a un grupo de personas para una prueba piloto	Prueba piloto
<b>4</b>	Reajustar el instrumento	TT.HH	Realizar el análisis de los resultados de la encuesta para establecer la confiabilidad de la herramienta o aplicar los correspondientes correctivos.	Encuesta
<b>5</b>	Realizar la encuesta con modificaciones	TT.HH	Realizar la encuesta con las correcciones dadas con la encuesta de prueba	Encuesta
<b>6</b>	Aplicar encuesta a nivel de departamentos	CLIENTE INTERNO	Responder a cada interrogante de la encuesta, es necesario tomar toda precaución para garantizar la confidencialidad y veracidad de las respuestas.	Encuesta
<b>7</b>	Calificar la encuesta	TT.HH	Calificar cada interrogante de las encuestas considerando las respuestas dadas y la correspondiente calificación establecida previamente.	Matriz de respuestas
<b>8</b>	Tabular las encuestas	TT.HH	Realizar una base de datos con las respuestas en sistemas estadísticos para su análisis	Sistema estadístico
<b>9</b>	Revisar los puntos críticos	TT.HH	Categorizar los resultados establecidos en el diagnóstico para implantar acciones correctivas	Sistema estadístico
<b>10</b>	Realizar acciones correctivas	TT.HH	Ejecutar acciones correctivas mediante: Capacitación, cambios o implantación de nuevas políticas, etc.	Propuesta de acciones correctivas

**Figura 9**  
*Flujograma del subproceso Clima Organizacional*



En el subproceso de Clima Laboral se hace énfasis en la presenta propuesta, ya que en el diagnóstico realizado se identificó que existe una insatisfacción por parte de los trabajadores, siendo que el 58% de los mismos mencionan que no tienen un buen clima laboral dentro de la empresa Comercializadora DCOLAIC. Para ello, se propone aplicar las siguientes estrategias en relación a las dimensiones del clima laboral:

**Figura 10**

*Estrategias para el mejoramiento del Clima Laboral*

**Motivación**

- Promover un Sistema de Incentivos o Estímulos para los trabajadores de acuerdo a su verdadera motivación, reconociendo sus acciones y labores destacadas, para que tengan en cuenta la importancia de seguir desarrollando comportamientos y acciones positivas que beneficien a la empresa Comercializadora DCOLAIC.

**Comunicación**

- Promover una cultura que privilegie la participación crítica de los miembros de la empresa Comercializadora DCOLAIC frente a la información que circula en la misma.
- Incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad con la empresa.

**Confianza**

- Desarrollar procesos de fortalecimiento de confianza, inicialmente a través de reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la de la empresa Comercializadora DCOLAIC tengan la posibilidad de evaluar la gestión de la gerencia y jefes departamentales, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.

**Relaciones Personales**

- Realizar un Plan de Fortalecimiento de Relaciones Personales entre todos los clientes internos de la empresa Comercializadora DCOLAIC, en el cual, incluya actividades no laborales destinadas al compartir de los trabajadores, además se puede proyectar la integración de las familias de los trabajadores.

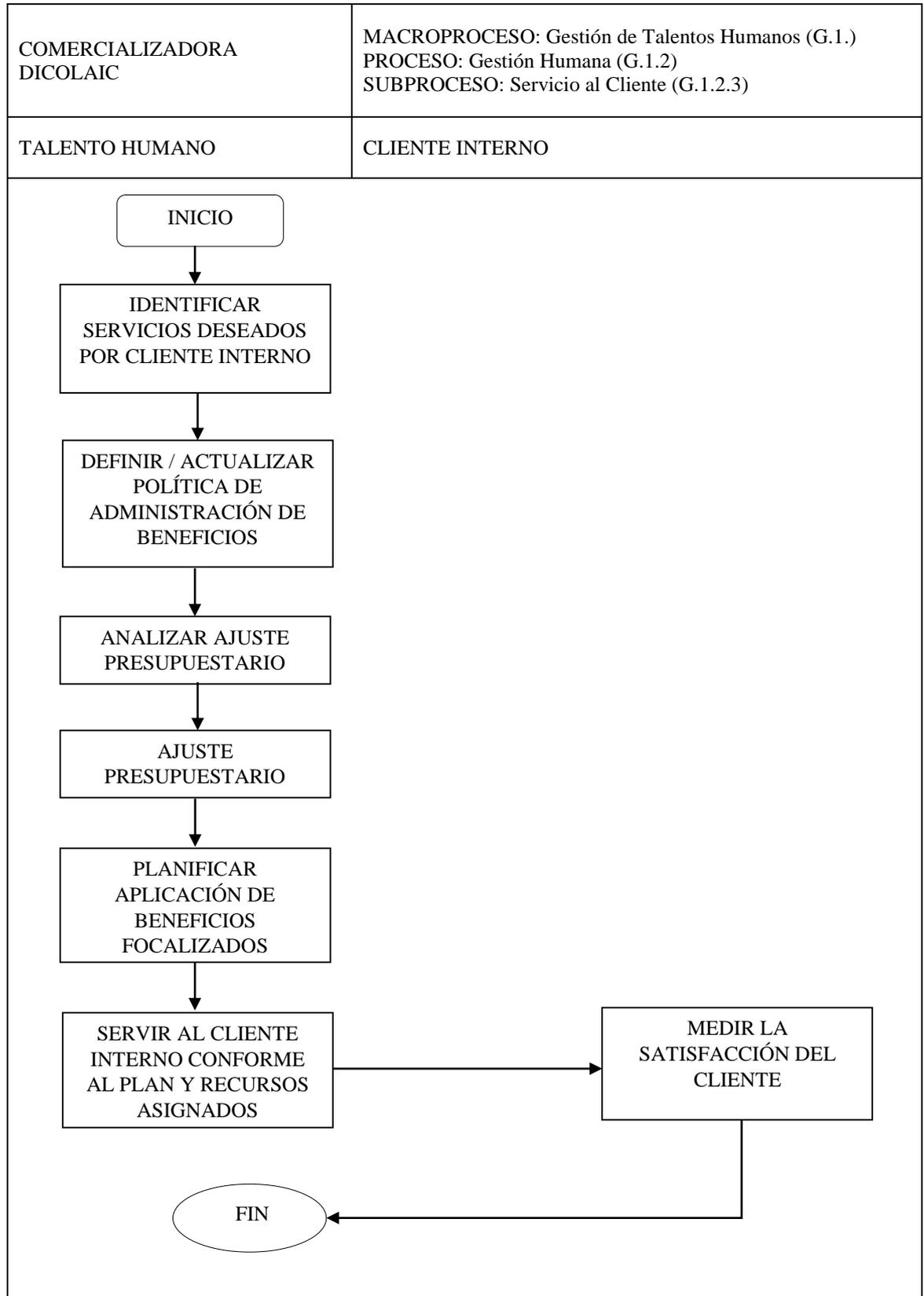
A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICO LAIC en lo que se refiere al subproceso de **Servicio al cliente Interno**:

**Tabla 9**  
*Actividades del subproceso de Servicio al cliente*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta</b>
1	Identificar servicios deseados por cliente interno	TT.HH	Focalizar los servicios valorados por el cliente interno, se puede utilizar los datos de medición de Clima Organizacional.	Encuesta
2	Definir / actualizar política de administración de beneficios	TT.HH	Establecer responsables, periodo de vigencia y forma de difusión de los beneficios valorados por el cliente interno.	Matriz de Políticas
3	Analizar ajuste presupuestario	TT.HH	Verificar que el presupuesto ha sido debidamente asignado para la implementación en un periodo completo previamente definido.	Distributivo Presupuesto
4	Ajuste presupuestario	TT.HH	Solicitar o diligenciar fondos suficientes para los beneficios valorados por el cliente interno.	Propuesta Distributivo Presupuesto
5	Planificar aplicación de beneficios focalizados	TT.HH	Establecer quién, cómo, dónde, con qué recursos se contarán para la implantación de los servicios deseados.	Plan
6	Servir al cliente interno conforme al plan y recursos asignados	TT.HH	Cumplir con la planificación establecida para la implantación de los beneficios deseados por el cliente interno.	Plan
7	Medir la satisfacción del cliente	CLIENTE INTERNO	Evaluar la satisfacción del cliente interno.	Encuesta Entrevista

**Figura 11**

*Flujograma del subproceso Servicio al cliente*



### 3. Proceso: Desarrollo Humano

En el proceso de Desarrollo Humano del Talento Humano de la empresa DICOLAIC se identifican 3 subprocesos: Remuneración Integral, Evaluación del desempeño y Capacitación.

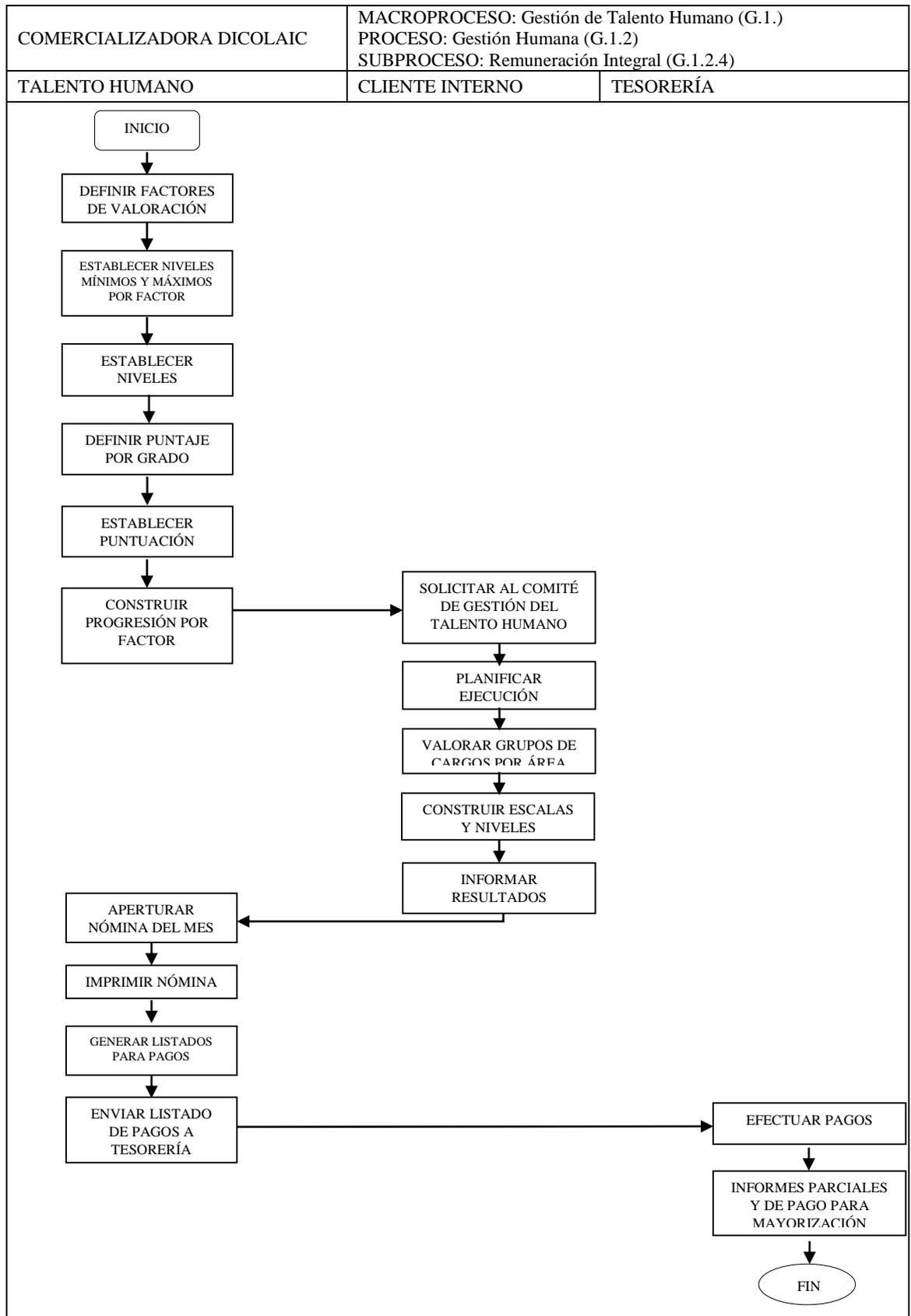
A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICOLAIC en lo que se refiere al subproceso de **Remuneración Integral**:

**Tabla 10**  
*Actividades del subproceso de Remuneración Integral*

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
1	Definir factores de valoración	TTHH	Elegir de entre las competencias detectadas a las indispensables.	Valorador de cargos-puntos
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor	TTHH	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor.	Valorador de cargos-puntos
3	Establecer niveles intermedios de factor	TTHH	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas del Valorador.	Valorador de cargos-puntos
4	Definir puntaje por grado	TTHH	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1.000 puntos a distribuir	Valorador de cargos-puntos
5	Establecer puntuación total	TTHH	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores.	Valorador de cargos-puntos
6	Construir progresión por factor	TTHH	Establecer una progresión aritmética, geométrica o de otro tipo para el crecimiento de los puntajes por cada factor.	Valorador de cargos-puntos
7	Solicitar al Comité de Gestión del Talento Humano	CLIENTE INTERNO	Coordinar con el Comité de Gestión del Talento Humano valorar cada cargo de cada unidad.	Valorador de cargos-puntos
8	Planificar ejecución	CLIENTE INTERNO	Organizar fechas y hora para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.	Cronograma

<b>9</b>	Valorar grupos de cargos por área	CLIENTE INTERNO	Valorar los cargos con el Modelo conforme a la planificación.	Valorador de cargos-puntos
<b>10</b>	Construir escalas y niveles salariales	CLIENTE INTERNO	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su próxima conversión a dólares.	Valorador de cargos-puntos
<b>11</b>	Informar resultados	CLIENTE INTERNO	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados.	Sistema estadístico Análisis Informe
<b>12</b>	Aperturar nómina del mes	NÓMINA	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base.	Nómina
<b>13</b>	Imprimir nómina	NÓMINA	Imprimir los comprobantes de pago individuales (roles individuales) y roles generales conforme a codificaciones internas.	Roles generales
<b>14</b>	Generar listados para pagos	NÓMINA	Imprimir, digitar o enviar en medio magnético los respectivos listados para efectivizar el pago a cada cliente interno.	Roles generales
<b>15</b>	Enviar listado de pagos a Tesorería	NÓMINA	Entrega-recepción de datos totales para pago de haberes mensuales tanto a Tesorería para su registro y provisión de fondos.	Roles generales
<b>16</b>	Efectuar pagos	TESORERÍA	Conforme a listados efectuar los pagos.	Sistema de pagos
<b>17</b>	Informes parciales y de pago para mayorización	TESORERÍA	Elaborar registros de ingresos y descuentos para su correspondiente mayorización.	Informes de pagos
<b>18</b>	Cierre nómina mensual	TESORERÍA	Cerrar nómina de forma física y magnética.	Cierre de nómina

**Figura 12**  
*Flujograma del subproceso Remuneración Integral*



A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICO LAIC en lo que se refiere al subproceso de **Evaluación del desempeño**:

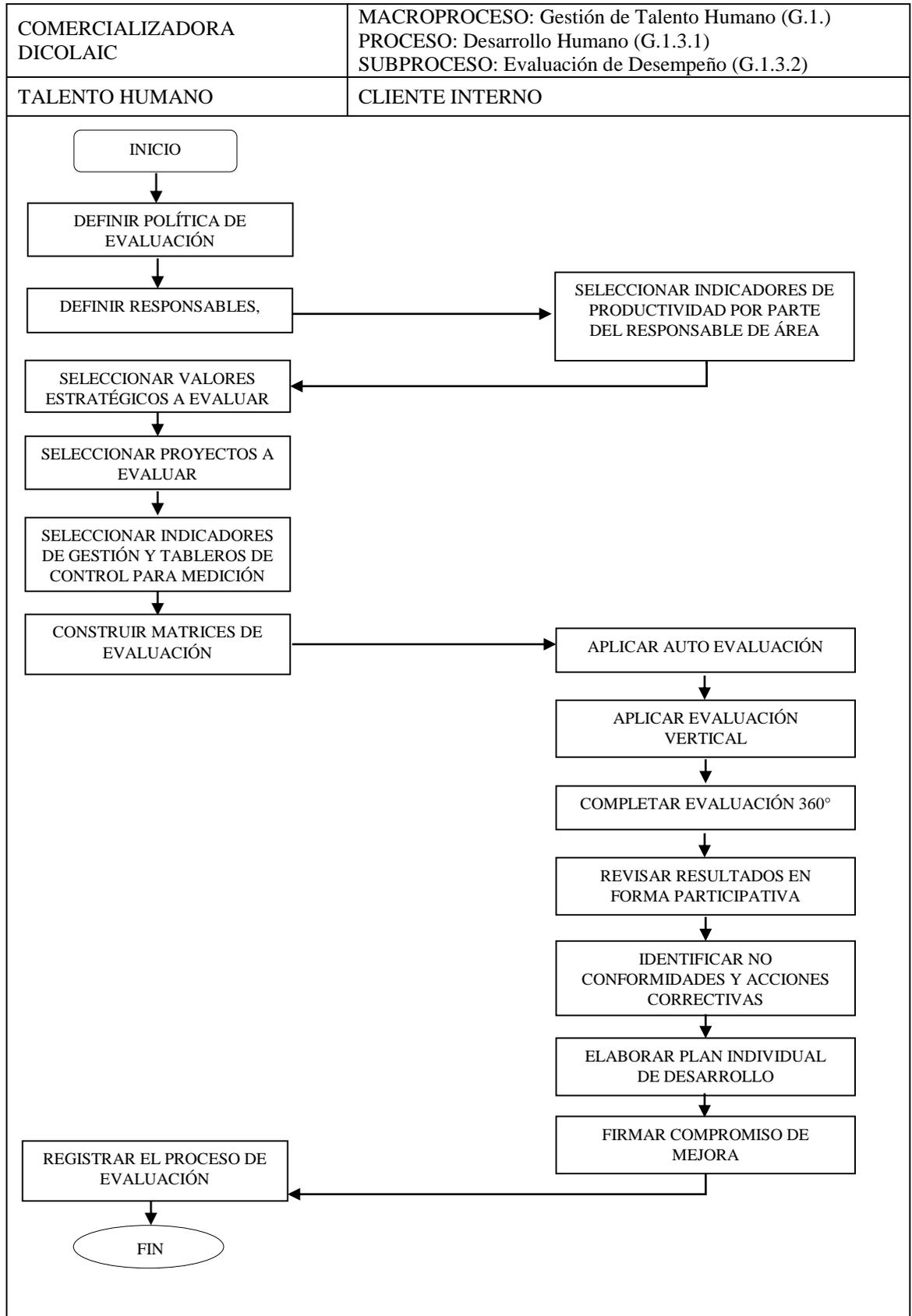
**Tabla 11**  
*Actividades del subproceso de Evaluación del desempeño*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta</b>
1	Definir Política de Evaluación	TTHH	Definir propósitos de la evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes.	Política de evaluación de desempeño Indicadores de evaluación
2	Definir Responsables	TTHH	Dictar por escrito los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.	Organigrama Funcional Manual de funciones
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del responsable de área.	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su unidad.	Matriz de indicadores de desempeño
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	TTHH	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación. Se debe tomar esta información de la columna "otras competencias" de los perfiles de los cargos.	Perfiles de cargos Valorador de cargos
5	Seleccionar proyectos a evaluar	TTHH	Cada Coordinador o Responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando.	Plan Operativo Anual
6	Seleccionar indicadores de gestión y tableros de control para medición	TTHH	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo, se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización.	Tablero de control

<b>7</b>	Construir matrices de evaluación	TTHH	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registros de las consecuencias.	Matriz de indicadores de desempeño Matriz de evaluación de desempeño
<b>8</b>	Aplicar auto evaluación	CLIENTE INTERNO	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición.	Matriz de evaluación de desempeño
<b>9</b>	Aplicar evaluación vertical	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir evaluar a los servidores de primera línea de su área.	Matriz de evaluación de desempeño
<b>10</b>	Completar evaluación 360°	CLIENTE INTERNO	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.	Matriz de evaluación de desempeño
<b>11</b>	Revisar resultados en forma participativa	CLIENTE INTERNO	Imprimir y/o calificar los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados.	Matriz de evaluación de desempeño
<b>12</b>	Identificar no conformidades y acciones correctivas	CLIENTE INTERNO	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su concienciación y la obtención del compromiso de mejora.	Matriz de evaluación de desempeño Informe
<b>13</b>	Elaborar plan Individual de Desarrollo	CLIENTE INTERNO	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.	Matriz de evaluación de desempeño Informe
<b>14</b>	Firmar Compromiso de Mejora	CLIENTE INTERNO	Recabar la firma y el compromiso de mejora.	Informe Plan Individual de Desarrollo.
<b>15</b>	Registrar el proceso de evaluación	TTHH	Llevar registro de lo actuado y de los compromisos adquiridos.	Sistema de evaluación de desempeño

**Figura 13**

*Flujograma del subproceso Evaluación del desempeño*

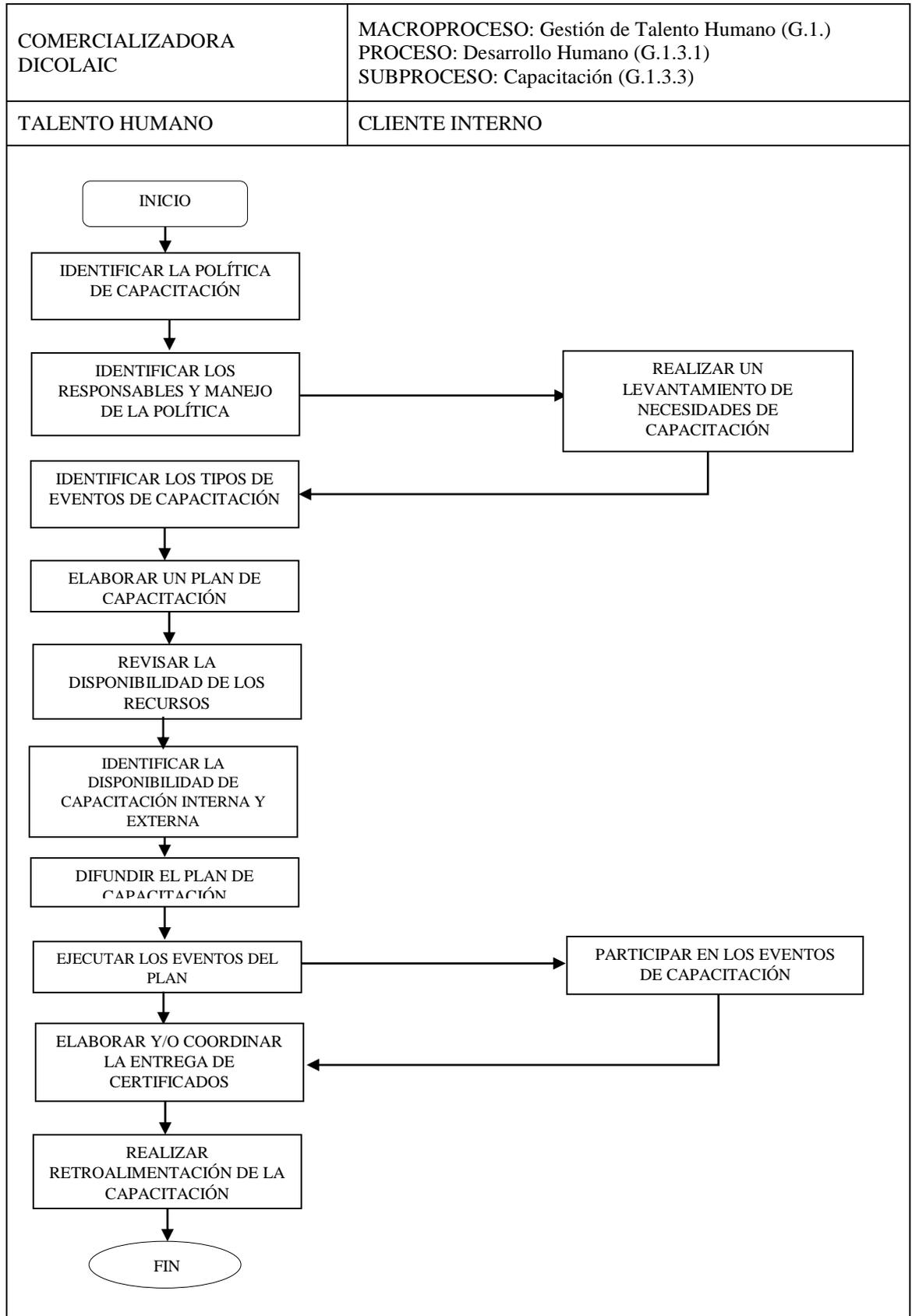


A continuación, se describen las actividades con las herramientas necesarias para su desarrollo y sus respectivos responsables de la empresa Comercializadora DICO LAIC en lo que se refiere al subproceso de **Capacitación**:

**Tabla 12**  
*Actividades del subproceso de Capacitación*

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
1	Identificar la política de capacitación	TTHH	Definir los propósitos organizacionales en relación a la capacitación del TTHH	Normativa Talleres participativos
2	Identificar los responsables y manejo de la política	TTHH	Designar a responsables de áreas y al Comité de Gestión del TTHH.	Solicitud
3	Realizar un levantamiento de necesidades de capacitación	CLIENTE INTERNO	Identificar las necesidades de capacitación con los trabajadores, responsables de área y en función de las evaluaciones de desempeño y clima organizacional.	Formato de necesidades de capacitación Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional.
4	Identificar los tipos de eventos de capacitación	TTHH	Definir los tipos de eventos que más adecuados y accesibles para los trabajadores.	Tipos de eventos de capacitación
5	Elaborar un Plan de capacitación	TTHH	Desarrollar la planificación de acuerdo a la política de capacitación, los objetivos de la empresa y de las necesidades de capacitación.	Plan de capacitación
6	Revisar la disponibilidad de los recursos	TTHH	Revisar la disponibilidad de recursos en general, en especial los recursos económicos.	Presupuesto
7	Identificar la disponibilidad de capacitación interna y externa	TTHH	Revisar las capacidades de la Unidad de Talento Humano para brindar capacitación interna. Investigar los tipos de eventos de capacitación que ofrecen centros de capacitación.	Formato de capacidades de la Unidad de talento Humano Medios de comunicación
8	Difundir el Plan de capacitación	TTHH	Elaborar material de difusión y compartirlos a través de los medios de comunicación internos.	Medios de comunicación internos
9	Ejecutar los eventos del Plan	TTHH	Desarrollar los eventos de capacitación de acuerdo a lo planificado.	Plan de capacitación
10	Participar en los eventos de capacitación	CLIENTE INTERNO	Asistir y participar activamente en los eventos de capacitación.	Plan de capacitación Logística
11	Elaborar y/o coordinar la entrega de certificados	TTHH	Realizar los certificados cuando es capacitación interna. Cuando es externa se debe coordinar con el centro de capacitación para la entrega de certificados a los participantes.	Medios impresos/ Medios de comunicación
12	Realizar retroalimentación de la capacitación	TTHH	Identificar la aplicación de los conocimientos adquiridos y desarrollar un nuevo proceso de necesidades de nueva capacitación.	Formato de retro alimentación

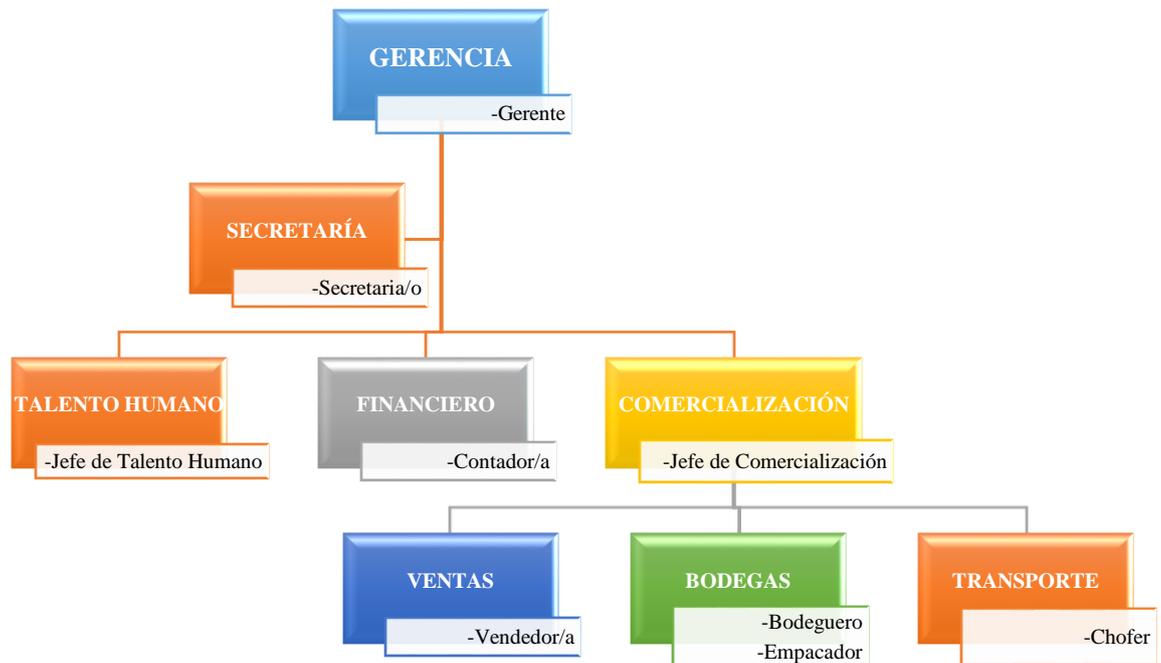
**Figura 14**  
*Flujograma del subproceso Capacitación*



## Fase 2: Creación de la Unidad de Talento Humano

Para la creación de la Unidad de Talento Humano se parte de la propuesta del organigrama estructural de la empresa Comercializadora DICOLAIC, que es el siguiente:

**Figura 15**  
*Organigrama estructural de la empresa Comercializadora DICOLAIC*



La Unidad de Talento Humano debe crearse como una unidad administrativa directa a la gerencia de la empresa. La misma tendrá las siguientes funciones:

- Supervisar las funciones del personal
- Crear políticas
- Implementar del Modelo de Gestión
- Realizar propuestas de mejora continua del Modelo de Gestión
- Aplicar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal
- Desarrollar planes de mejoramiento del clima organizacional
- Crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación
- Mejorar al talento humano de la empresa con enfoque al servicio al cliente
- Realizar propuestas de automatización de la gestión del Talento Humano.

Con base en la descripción y perfil de puestos del Ministerio de Trabajo del Ecuador, se identifica el perfil profesional para el manejo del Talento Humano para la empresa comercializar DICOLAIC, que es el siguiente:

**Tabla 13**  
*Perfil del profesional para el manejo del Talento Humano*

<b>Ámbito</b>	<b>Especificación</b>
<b>Instrucción formal</b>	Nivel de instrucción: <b>Tercer nivel</b> Título académico: <b>Ingeniero/ Licenciado/Tecnólogo en Administración de Empresas</b> Área de conocimiento: <b>Administración del Talento Humano y a afines.</b>
<b>Experiencia Laboral requerida</b>	<b>Tiempo de experiencia:</b> Mínimo 1 año <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo de nómina de personal, Administración de recursos humanos, Identificación de necesidades de capacitación.
<b>Conocimientos</b>	Operación del Modelo de Gestión del Talento Humano Actualizaciones de Leyes pertinentes al ámbito laboral Planificación del Recurso Humano Gestión del Talento Humano Planificación de Vacaciones Manejo del proceso de remuneraciones Elaboración de informes técnicos sobre el manejo del Talento Humano
<b>Destrezas Habilidades</b>	Planificación y gestión Organización de la información Recopilación de información Generación de ideas/ propuestas Implementación de propuestas

### ***1.4.3 Premisas para su implementación***

Para la efectividad de la implementación de la presente propuesta, se debería efectuar la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano, con base en el siguiente proceso:

**Conformación del Comité:** Debe estar conformado por el Gerente de la empresa, el Jefe de Talento Humano, el Jefe Financiero y un representante de los trabajadores de la empresa.

**Responsabilidades del Comité:** El mismo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Implementar, evaluar y elaborar informes sobre el manejo de Talento Humano.
- Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del Modelo de Gestión.
- Revisar, aprobar y supervisar la implementación de las propuestas en relación al mejoramiento del manejo del Talento Humano.
- Evaluar la productividad y motivación del Talento Humano de la empresa.

**Cualidades del Comité:**

- Trabajo en equipo
- Criterio de evaluación
- Crítica y pertinencia

Para la ejecución de la presente propuesta se incluye un cronograma tentativo:

**Tabla 14**  
*Cronograma tentativo de implementación de la propuesta*

N°	Actividad	Responsable	Meses						
			1	2	3	4	5	6	
1	Socialización del Modelo de Gestión con el Talento Humano de la empresa	Gerente	x						
2	Aprobación del Modelo de Gestión	Gerente	x						
3	Creación de la Unidad de Talento Humano de la empresa	Gerente	x						
4	Creación del Comité de Gestión del Talento Humano	Gerente	x						
5	Implementación del Modelo de Gestión	Jefe de Talento Humano		x	x	x	x	x	
6	Seguimiento del cumplimiento del Modelo de Gestión	Comité de Gestión			x	x	x	x	
7	Evaluación del cumplimiento del Modelo de Gestión	Comité de Gestión							x

## 1.5 Conclusiones Capítulo II

- Los resultados de la presente investigación muestra claramente la ausencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano y de la Unidad Administrativa que maneje adecuada y técnicamente el Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC; por ello, los trabajadores muestran un alto índice de insatisfacción con relación a los elementos del manejo de Talento Humano, especialmente en el caso del Clima Laboral con un 58%, por lo expuesto, se incorporaron estrategias de mejoramiento del Clima Laboral como complemento en este trabajo investigativo.
- La presente propuesta de diseño del Modelo de Gestión en la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, responde a un proceso metodológico, con la identificación de los procesos, subprocesos, actividades, responsables y herramientas necesarias para lograr el manejo adecuado del talento Humano.
- La aplicación de la presente propuesta ayudará a la gestión del Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC y en especial al mejoramiento del clima laboral con la aplicación de las estrategias propuestas, logrando a corto, mediano y largo plazo el mejoramiento del desarrollo de cada uno de los trabajadores de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Evaluación de expertos**

La evaluación de expertos determina la importancia y validación de la propuesta de implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Para lograr la validación de los expertos se estructuró una entrevista (Ver Anexo 8) dirigida a un experto en talento humano, al Gerente de la empresa y a la persona encargada del manejo del talento humano en la empresa. Se realizó con las tres personas porque el experto en talento humano aporta desde su experticia y criterio técnico: el Gerente y la persona encargada del manejo de talento humano aportan también en lo técnico y en la comprensión de la necesidad técnica que tiene la empresa.

Para la entrevista se desarrolló un guión de inducción al entrevistado para contestar preguntas concretas con relación a la implementación de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa; se le explicó que la empresa Comercializadora DICOLAIC realizó un estudio para determinar la situación actual sobre su manejo del talento humano, a través de un método científico, con instrumentos investigativos (encuestas a los trabajadores y entrevista al Gerente y al encargado de talento humano) se identificó que no existe un Modelo de Gestión para su manejo. Por ello, se realizó una propuesta de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, el mismo se basa en un proceso metodológico integrado por los siguientes elementos:

1. Captación:
  - a. Reclutamiento
  - b. Selección
  - c. Contratación
2. Gestión Humana
  - a. Gestión de Competencias
  - b. Clima Organizacional
  - c. Servicio al Cliente Interno
3. Desarrollo Humano
  - a. Remuneración Integral
  - b. Evaluación del desempeño
  - c. Capacitación

La Automatización del Talento Humano abarca a todos los elementos del Modelo de Gestión. Cada elemento del Modelo de Gestión se desarrolla en la propuesta de acuerdo a la realidad de la empresa Comercializadora DICOLAIC. Además, se propone la creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano con sus funciones, los requerimientos del personal que estaría a cargo y la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano.

Con base en esta contextualización, se le manifiesta al entrevistado que su criterio como experto ayudará a validar esta propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC. Por ello, se solicita conteste las siguientes preguntas con base en su criterio técnico y experticia:

1. ¿Cuál es su criterio acerca de la propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC?
2. ¿De qué manera ayudaría la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano al manejo técnico del Talento Humano en la empresa?
3. ¿Qué opina acerca de la creación de una Unidad Administrativa que gestione el Talento Humano de la empresa?

4. ¿Cómo explicaría la importancia de la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano?
5. ¿Qué dificultades usted identifica para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa?
6. ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC?

Las respuestas vertidas en la entrevista, se presentan a continuación, en primer lugar lo manifestado en la aprobación de la propuesta por el experto en talento humano, luego las respuestas por parte del Gerente y la persona encargada del manejo del talento humano en la empresa.

***Aprobación de la propuesta de implementación del Modelo de Gestión de la empresa Comercializadora DICOLAIC por parte del experto:***

**Pregunta 1: ¿Cuál es su criterio acerca de la propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

El experto respondió que toda organización que tiene a su cargo personas que aportan con su talento para el desarrollo de la empresa debe darle la mayor importancia para su desarrollo, aunque sea con actividades mínimas para motivar su desempeño laboral y que mejor que sea de una manera técnica aplicando un Modelo de Gestión. El experto manifiesta que: *“Al revisar la propuesta completa se identifica claramente que tiene un proceso metodológico muy técnico, basado en modelos que utilizan grandes empresas y con un sustento teórico acertado para el desarrollo del Modelo de Gestión; además la aplicabilidad a la realidad de la empresa Comercializadora DICOLAIC es posible, ya que es un modelo simplificado para ser implementado en la empresa; se reconoce la calidad de la propuesta y me parece que es muy acertada la propuesta de este Modelo de Gestión en búsqueda del desarrollo del talento humano de la empresa”*. Con este criterio, se recepta la validación de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC.

**Pregunta 2: ¿De qué manera ayudaría la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano al manejo técnico del Talento Humano en la empresa?**

El experto manifestó que la ayuda directa es al personal que trabaja en la empresa porque el aplicar los 3 procesos propuestos en el Modelo de Gestión del Talento Humano que son Captación, Gestión Humana y; Desarrollo Humano tendrá un impacto social y de desempeño muy importante en los trabajadores que, a la vez beneficia a la empresa en su productividad “La empresa gana mucho más aplicando un Modelo de Gestión de Talento Humano porque es una forma de motivar a sus trabajadores para tener mejor rendimiento en su trabajo y por ende mejora la productividad de la empresa; además, el personal se sentirá conforme trabajar en la empresa ya que no será considerado solo un objeto para lograr fines empresariales, sino que sentirá que es considerado un sujeto que es de gran valor para la organización a la cual pertenece y entrega su talento, no solo por un sueldo, sino para sentirse útil, considerado e importante en la organización. Técnicamente, el aplicar los 3 procesos fundamentales (Captación, Gestión Humana y; Desarrollo Humano) como parte del Modelo de Gestión del Talento Humano, el personal podrá crecer laboral y personalmente dentro de esta organización que es la empresa”.

**Pregunta 3: ¿Qué opina acerca de la creación de una Unidad Administrativa que gestione el Talento Humano de la empresa?**

La creación de la Unidad Administrativa es complementaria con la aplicación del Modelo de Gestión “*esta Unidad Administrativa debe contar con un profesional en la rama de manejo de talento humano para que tenga éxito la implementación del Modelo de Gestión, tenga éxito la empresa y se cumpla con el principal objetivo de la Unidad Administrativa que es la gestión del talento humano para su desarrollo con enfoque a la productividad de la empresa. Esta Unidad Administrativa debe contar con la apertura desde la gerencia de la empresa para desarrollar al talento humano y debe contar con los recursos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión y especialmente para el desarrollo del personal de la empresa. Además, esta Unidad Administrativa deberá realizar una planificación anual sobre las actividades a realizar basada en sus objetivos departamentales en relación al*

*desarrollo del talento humano*”. Estos criterios aportan a la validación de la propuesta realizada.

**Pregunta 4: ¿Cómo explicaría la importancia de la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano?**

El experto manifestó que la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano de la empresa es parte del tecnicismo que se encuentra bien establecido en la propuesta del Modelo de Gestión para la empresa y valida el mismo, expresa que: “el Comité de Gestión del Talento Humano

**Pregunta 5: ¿Qué dificultades usted identifica para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa?**

Las dificultades que se podrían presentar para la implementar el Modelo de Gestión, el experto manifestó que podría ser los recursos económicos para poder implementar la Unidad Administrativa de Talento Humano y para la contratación de un profesional de carrera “*Pero, lo más importante es la predisposición de los representantes de la empresa para implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano, porque a corto o mediano plazo se verá los resultados en la productividad de la empresa, ya que una buena gestión del talento humano tendrá un impacto muy importante en el personal y por ende, a la empresa como tal. Destinar recursos para el desarrollo de los trabajadores siempre es una gran inversión*”.

**Pregunta 6: ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

El experto manifestó las siguientes recomendaciones:

- Implementar el Modelo de Gestión del Talento Humano que se propone.
- Socializar la creación de la Unidad Administrativa del Talento Humano y el Modelo de Gestión con todos los trabajadores de la empresa y solicitar sus aportes para el óptimo proceso de implementación.

- Realizar un seguimiento periódico sobre los resultados de su implementación.

De esta manera, el experto ha validado la presente propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC.

*Aprobación de la propuesta de implementación del Modelo de Gestión de la empresa Comercializadora DICOLAIC por parte del Gerente y la persona encargada del manejo del talento humano de la empresa:*

A continuación, se presenta la a aprobación de la propuesta por parte del Gerente y la persona encargada del manejo del talento humano de la empresa, de las dos entrevistas se resumen los siguientes criterios por preguntas:

**Pregunta 1: ¿Cuál es su criterio acerca de la propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

El Gerente y el encargado de talento humano de la empresa manifiestan que han revisado la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa y que identifican que todo lo necesario se encuentra inserto en la propuesta, valoran la creación del Comité y de la Unidad Administrativa, el Gerente manifestó que: *“Es claro que realizar este estudio beneficia en primer lugar al personal y en segundo lugar a la empresa como tal, nos enfocamos al mejoramiento administrativo de la empresa y manejar técnicamente al talento humano es uno de los pasos más importantes, queremos como empresa sobresalir y llegar a cumplir con las obligaciones legales y lograr a que el talento humano se sienta motivado”* y el encargado del talento humano mencionó también: *“las necesidades de la empresa en manejo del talento humano son considerables, como nunca antes se había manejado técnicamente, la propuesta de hacerlo en base al Modelo de gestión propuesto, es de gran ayuda, yo pienso que es lo que necesita la empresa,*

*en el tiempo que he estado a cargo del talento humano de la empresa, he palpado claramente que hace falta el Modelo para poder gestionar y desarrollar el talento humano y así ayudar al crecimiento de la empresa”. Tanto el Gerente como el encargado de talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC validan la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa.*

**Pregunta 2: ¿De qué manera ayudaría la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano al manejo técnico del Talento Humano en la empresa?**

Los entrevistados respondieron que es de gran ayuda para la empresa, el Gerente manifestó que: *“Desarrollar al talento humano de una manera técnica ayuda a la empresa a su crecimiento, al mejoramiento en el desempeño de cada uno de los trabajadores, a la productividad de los mismos y el desarrollo económico de la empresa de igual manera”* y el encargado de talento humano acotó que *“este Modelo de Gestión es de gran ayuda para el desarrollo de talento humano, aplicar métodos técnicos y gestionar el talento humano de una manera profesional”*.

**Pregunta 3: ¿Qué opina acerca de la creación de una Unidad Administrativa que gestione el Talento Humano de la empresa?**

Los entrevistados expresaron que la es necesaria la creación de la Unidad Administrativa, que la materialización del Modelo de Gestión del Talento Humano debe estar a cargo de una dependencia de la empresa para que se aplique el Modelo, se realice seguimiento a los resultados y que tenga como objetivo de la Unidad Administrativa el desarrollo del talento humano.

**Pregunta 4: ¿Cómo explicaría la importancia de la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano?**

Es importante para la empresa y para el personal de la empresa la creación del Comité, *“porque es el organismo que va a supervisar la aplicación del Modelo de Gestión, va a plantear las políticas generales para el desarrollo del talento humano y será parte del seguimiento de la implementación”*.

**Pregunta 5: ¿Qué dificultades usted identifica para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa?**

Los entrevistados respondieron que la parte económica, el Gerente hizo hincapié la predisposición por parte de la gerencia, *“al haber predisposición por parte de la gerencia, lo económico se puede resolver, por lo menos en este año se podría hacer todos los esfuerzos para que sí se implemente el Modelo de Gestión y se contrate un profesional a fin, que se encargue de la implementación y el próximo año se planificaría incorporar recursos para el desarrollo del talento humano”*.

**Pregunta 6: ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

Entre el Gerente y el encargado del talento humano de la empresa, manifestaron las siguientes recomendaciones:

- Priorizar la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para el año 2020.
- En el año 2021 destinar recursos económicos para el desarrollo del talento humano, aplicando procesos de capacitación y mejorar continuamente al personal.

### **3.2 Evaluación de usuarios**

La validación de usuarios se basó en una entrevista (Ver Anexo 9) dirigida a los usuarios del Modelo de Gestión de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, en este caso son los trabajadores; quienes brindaron su criterio y aprobaron la implementación de la propuesta.

Similar al proceso de validación de expertos, se desarrolló un guión de entrevista con la inducción al entrevistado con preguntas concretas con relación a la implementación de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa; se le explicó que la empresa Comercializadora DICOLAIC realizó un estudio para determinar la situación actual sobre su manejo del talento humano, a través de un método científico, con instrumentos investigativos (encuestas a los trabajadores y entrevista al Gerente y al encargado de talento humano) se identificó que no existe un Modelo de Gestión para para su manejo. Por ello, se realizó una propuesta de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, el mismo se basa en un proceso metodológico integrado por los siguientes elementos:

1. Captación:
  - a. Reclutamiento
  - b. Selección
  - c. Contratación
  
2. Gestión Humana
  - a. Gestión de Competencias
  - b. Clima Organizacional
  - c. Servicio al Cliente Interno
  
3. Desarrollo Humano
  - a. Remuneración Integral
  - b. Evaluación del desempeño
  - c. Capacitación

La Automatización del Talento Humano abarca a todos los elementos del Modelo de Gestión. El Modelo de Gestión se desarrolla en la propuesta de acuerdo a cada elemento que lo componen y a la realidad de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Además, se propone la creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano con sus funciones, los requerimientos del personal que estaría a cargo y la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano. Con base en esta contextualización, se le manifiesta al entrevistado que su criterio como usuario del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC servirá para validar la presente propuesta y; para esto, se solicita brinde su criterio en las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera que, al crearse una Unidad Administrativa de Talento Humano en la empresa, se sentiría más a gusto trabajar en la empresa Comercializadora DICOLAIC?
2. ¿Cuál es su opinión con relación a que la empresa maneje el Talento Humano de manera técnica, con la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano?
3. Si se llegara a implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto, ¿Sentiría que la empresa Comercializadora DICOLAIC se preocupa para que usted se sienta mejor de trabajar aquí?
4. ¿Cómo podría aportar a la empresa para que el manejo del Talento Humano obtenga buenos resultados?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en el manejo del Talento Humano de la empresa y sentirse a muy a gusto de trabajar aquí?

Después de las entrevistas aplicadas a los usuarios, se presenta el siguiente resumen de sus respuestas:

**Pregunta 1: ¿Considera que al crearse una Unidad Administrativa de Talento Humano en la empresa, se sentiría más a gusto trabajar en la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

La respuesta de los usuarios fue que sí, que como al momento no existe una dependencia de la empresa que se dedique a tiempo completo para la gestión del talento humano, existe una gran necesidad de que gestionen capacitación,

actividades para la motivación del personal, que se analicen los sueldo para que haya bonificaciones y que ayuden a los trabajadores en diferentes aspectos como la seguridad social, las citas médicas y demás actividades que como se observa en otras empresas se realizan y el personal se encuentra motivado para trabajar.

**Pregunta 2: ¿Cuál es su opinión con relación a que la empresa maneje el Talento Humano de manera técnica, con la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano?**

Los entrevistados respondieron que la aplicación de métodos técnicos ayudarán a que los trabajadores mejoren su motivación y como consecuencia su desempeño en la actividad diaria, *“los trabajadores necesitamos motivación, no siempre es una motivación con relación a lo económico, sino que pueda ser capacitación, reconocimientos, recompensas mensuales o anuales, pero si no se hace nada, el personal no rinde más de los que piden”*.

**Pregunta 3: Si se llegara a implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto, ¿Sentiría que la empresa Comercializadora DICOLAIC se preocupa para que usted se sienta mejor de trabajar aquí?**

En esta interrogante la respuesta fue “sí”, ya que mencionan que en otras empresas al realizar actividades de integración motivan a los trabajadores a que se sientan a gusto en su lugar de trabajo *“actualmente la empresa no realiza nada para poder integrarnos como compañeros, y cada quien hace su trabajo y se va o se mantiene aislado trabajando, mientras que si se realizaran actividades, eventos o cursos para que el personal se integre, nos sentiríamos más a gusto de seguir trabajando aquí”*, la respuesta favorable a esta pregunta acompañó un entusiasmo y positivismo a la presente propuesta.

**Pregunta 4: ¿Cómo podría aportar a la empresa para que el manejo del Talento Humano obtenga buenos resultados?**

“Nuestro aporte es personal, poner nuestra persona y nuestra predisposición para colaborar en lo que sea necesario para que se vea en la empresa el desarrollo del personal”. En palabras concretas los usuarios manifiestan que su aporte es personal, que están predispuestos a colaborar para el desarrollo del talento humano y de esta manera que gane cada trabajador y la empresa.

**Pregunta 5: ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en el manejo del Talento Humano de la empresa y sentirse a muy a gusto de trabajar aquí?**

Las sugerencias proporcionadas por los usuarios fueron las siguientes:

- Que la gerencia de la empresa haga todo lo posible para el desarrollo de talento humano.
- Que la creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano beneficia directamente a todos el personal de la empresa.
- Que se espera que esta propuesta apliquen los representantes de la empresa.

### **3.3 Evaluación de resultados**

A través de las entrevistas realizadas, se obtuvieron resultados de gran importancia para la Gestión del Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

El experto en talento humano valida la propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC, brindando criterios netamente técnicos y sugerencias muy importantes para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano y específicamente para el desarrollo del mismo, sugerencias como la implementación y seguimiento del Modelo de Gestión del Talento Humano que se propone y; la socialización de la creación de la Unidad Administrativa del Talento Humano y el Modelo de Gestión con todos los

trabajadores de la empresa solicitando sus aportes para el óptimo proceso de implementación.

El Gerente valida la presente propuesta, además manifiesta el total interés y respaldo para su aplicación, ya que la empresa necesita implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano, necesita la creación de una Unidad Administrativa para su manejo y la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano. Además, su predisposición hace que la presente propuesta va a ser aplicada y la empresa contará con los procesos e instrumentos necesarios para el desarrollo del talento humano.

La persona encargada del talento humano valida la presente propuesta, ya que ha sido una de las personas que ha motivado al Gerente para que se realice este estudio, ha brindado todo su aporte en este proceso y lo hará de igual manera en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano en beneficio de los trabajadores y de la empresa.

Por último, los usuarios también validan la propuesta planteada, muestran entusiasmo en la creación de la Unidad Administrativa del Talento Humano y manifiestan su participación y colaboración en la aplicación del Modelo de Gestión.

### **3.4 Resultados esperados de la propuesta**

Los resultados esperados de la presente propuesta son:

**Tabla 15**

*Resultados esperados del Modelo de Gestión del Talento Humano*

<b>N</b>	<b>Resultados</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Unidad Administrativa de Gestión del Talento Humano creada y en funcionamiento.	Gerente/ Jefe Financiero

2	Un profesional de carrera contratado para la Gestión del Talento Humano.	Gerente
3	Comité de Gestión del Talento Humano creado.	Gerente y Jefe de Talento Humano
4	Socialización del Modelo de Gestión del Talento Humano con todo el personal de la empresa.	Gerente, Comité de Gestión de Talento Humano y Jefe de Talento Humano
5	Implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano.	Jefe de Talento Humano
6	Monitoreo trimestral de la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano.	Comité de Gestión de Talento Humano y Jefe de Talento Humano
7	Seguimiento semestral de los resultados de la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano.	Comité de Gestión de Talento Humano y Jefe de Talento Humano
8	Evaluación anual sobre el efecto e impacto en el personal de la empresa con la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano.	Comité de Gestión de Talento Humano y Jefe de Talento Humano

#### 4.5 Conclusiones Capítulo III

- La propuesta realizada para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC es validada por un experto en talento humano, el Gerente, el encargado del talento humano y por el personal de la empresa, con gran aceptación e interés en su implementación.
- Los usuarios del Modelo de Gestión del Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC aprueban la propuesta y sugieren la implementación de la propuesta para el desarrollo y la motivación del personal.

- La predisposición que existe por parte del Gerente de la empresa para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano permitirá la implementación de la presente propuesta y por ende, la obtención de los resultados esperados.

## **Conclusiones Generales**

- La revisión bibliográfica sustentó el estudio realizado para la Gestión del Talento Humano, desde el ámbito de la administración de una organización hasta la administración y gestión del Talento humano, muy importante para la empresa Comercializadora DICOLAIC. De igual manera la metodología aplicada en el presente estudio, ayudó al diagnóstico de la empresa con relación a la gestión del talento humano, siendo que no existe un Modelo de Gestión del Talento Humano, por ello, la propuesta en el diseño de uno alineado a las necesidades de la empresa.
- Esta propuesta de diseño del Modelo de Gestión y de la Unidad de Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC, responde a un proceso sistémico, con la identificación de los procesos, subprocesos, indicadores, actividades, responsables y herramientas necesarias para lograr el manejo adecuado del talento Humano. Además, se incluyen estrategias de mejoramiento del Clima Laboral como complemento en este trabajo investigativo.
- El Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC fue validado por un experto en el tema, el Gerente, el encargado del talento humano y por los usuarios de la empresa, provocando gran expectativa en la implementación del mismo y manifestando su predisposición en la implementación del mismo.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la aplicación de la presente propuesta, tomando en cuenta los lineamientos técnicos para lograr los resultados esperados expresados en la presente propuesta.
- Se recomienda el seguimiento continuo en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano de la empresa, para la identificación del cumplimiento de los resultados en el desarrollo de su Talento Humano.
- Se recomienda crear la Unidad Administrativa de Talento Humano y el Comité de Gestión del Talento Humano para lograr una buena implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano, el desarrollo del personal y por ende, el mejoramiento en la productividad de la empresa.

## 1.6 Referencias Bibliográficas

- Bravo, M. C. (2014). PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. Cuenca.
- Valls Pinos, J. R. (1999). Análisis De Balances. FC Editorial.
- (2017). *El Compartamiento Organizacional como Herramienta para una Eficiente Gestión Gmpresarial*, Pag. 2.
- A. C. (2004). En *Administración de los nuevos tiempos* (pág. 16). primera edición.
- A. C. (2004). En *Administracion de los nuevos tiempos* (pág. 16). Primera edición
- Arjona Torres , M. (1999). —Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico: Principios Y Aplicaciones De La Gestión Del Rendimiento.‖ En —*Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico: Principios Y Aplicaciones De La Gestión Del Rendimiento.*‖ (pág. 109). Ediciones Díaz De Santos.
- Barreiro, J. (2003). *Gestión Empresarial*. 9.
- Caballenas de Torres , G. (2003). *Diccionario de Derecho Usual* (Vol. Tomo v). Argentina: Heliasta SLR.
- Calderón, J. (2008). *Gestión de auditoría de la calidad para organizaciones*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Chiavanato, A. (2004). 17. Primera Edición.
- Chiavanato, I. (2002). *Administracion de los Nuevos Tiempos*. Primera Edición.
- Chiavanato, I. (2004). En *Administración de los Nuevos Tiempos* (pág. Pag. 17). Primera Edición.
- Chiavaneto, I. (s.f.). En *Administración de Recursos Humanos* (pág. Pag. 112). Mexico: Octava Edicion.
- Chiavaneto, I. (2002). Pag. 121. Mexico Octava Edición.
- Chiavaneto, I. (2002). 118. Mexico Octava Edición.
- Chiavaneto, I. (2004). 18. Primera Edición.
- Chiavaneto, I. (2012). Pag. 122. México Octava Edición.
- Constitución de la República del Ecuador . (s.f.). *El Art. 300 de la Constitución de la República del Ecuado*. Quito.

- Corona, E., Bejarano , V., & González, J. (2014). Análisis De Estados Financieros Individuales Y Consolidados. En *Análisis De Estados Financieros Individuales Y Consolidados* (pág. 96). Editorial UNED.
- ECUADOR, C. D. (2008). *Participación y Organización del Poder Art. 120*. Quito.
- Editorial Definition . (2016). *Investigacion de Campo*. México : Definición.
- Estoner, J. (1996). *Administracion Pearson Educación*. Sexta Edición.
- FIDESBURÓ. (2010). Anticipo del Impuesto a la Renta .
- G. R., R. E., & E. T. (2005). *Gestion Empresarial*.
- Gordon , A., Sharpe , W., & Bailey , J. (2003). Fundamentos De Inversiones. En *Fundamentos De Inversiones* (pág. 282). Pearson Educación.
- Guamanquispe, C. (2014). El pago del anticipo del Impuesto a la Renta y su Influencia en la liquidez de la Industria Avicola Incubandina S.A. Ambato.
- Herrera, E. V., & Garzón, A. V. (2007). DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA BYCACE S.A. EN LA CIUDAD DE LATACUNGA. Latacunga.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario. (pag.106 de 1997). *Gestión Empresarial*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). La Industria de la Construcción es el mayor empleador del mundo. *INEC*.
- J. D. (1997). En *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas* (pág. 142). Mc. Graw Hil Octava Edición .
- J. S. (2002). En *Administración Pearson Educación* (pág. 16). septima edición.
- León Loján, M. A. (2018). *El anticipo de Impuesto a la Renta en el Ecuador*. QUITO.
- Ley de Régimen Tributario, A. (2016). *Impuesto a la Renta* . Quito.
- Martínez Serna, M. D. (2003). Orientación A Mercado. En *Un Modelo Desde La Perspectiva De Aprendizaje Organizacional*.ll (pág. 97). UAA.
- Musgrave, R., & Musgrave , P. (s.f.). *Opinión cita 4478*.
- Naranjo, L. I. (2016). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA. Quito.
- P. M. (2002). En *Administración* (pág. 2). Mexico: Primera edicion en Español.

- P. M. (2002). Elementos del proceso administrativo. En *Administración* (pág. 4). Mexico: primera edición español.
- Pérez , L. (1993). Un Método Eficaz Para El Análisis Financiero De Pequeños Y Medianos Proyectos De Inversión. En P. Laura. Venezuela.: IICA Biblioteca.
- Queralt, J. M., & Mejía, Á. (s.f.). Impuestos. En *Diccionario* (pág. 179).
- Revista científica Pensamiento y Gestión. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. 4.
- Stoner, J. (2002). En *Administración Pearson Educación* (pág. 11). 7ma. edición.
- Stoner, J. (2002). En *Administracion Pearson Educación* . Septima Edición.
- Stoner, J. (2002). 13. Sexta Edición.
- Vasquez , A. (2011). Aplicacion del Anticipo del Impuesto a la Renta. Cuenca.
- Vasquez , J. L. (2012). El Anticipo del Impuesto a la Renta y sus Efectos en el Sujeto Pasivo a partir de la Reforma para la Equidad en el Ecuador . Cuenca .
- Veras, M. (2013). Practicas de Gestión Humana. República Dominicana: Librimundo S.A.
- Villegas, H. (2014). *Derecho Tributario y Financiero*. Tomo I.

## Anexos

### *Anexo 1: Entrevista aplicada a Gerente y encargado de Talento Humano*



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### ENTREVISTA

Fecha de entrevista: ..... N° de Entrevista:

#### Entrevista dirigida a:

Gerente de la empresa Comercializadora DICOLAIC

Encargado/a de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC

#### Objetivos:

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

**Instrucciones:** Por favor responder a su criterio a cada pregunta.

### CUESTIONARIO

#### DATOS GENERALES DEL/A ENTREVISTADO/A

1. ¿Cuál es su nombre y cargo en la empresa Comercializadora DICOLAIC?

.....  
.....  
.....

¿Cuánto tiempo trabaja en su cargo?

El tiempo de trabajo en DICOLAIC es de 2 años y medio.

.....  
.....  
.....

**SOBRE EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA**

**2. ¿Cuál es su opinión acerca de la aplicación de la política de Talento Humano en la empresa?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo es la forma actual del manejo del Talento Humano en la empresa?**

.....  
.....  
.....

**¿Qué opina sobre la forma actual de manejar el Talento Humano es adecuada para la empresa?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Cómo define el Modelo de Gestión del Talento Humano que actualmente está aplicando la empresa?**

.....  
.....  
.....

**SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA**

**5. ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta de aplicar un Modelo de Gestión del Talento Humano tecnificado para el mejoramiento de la calidad operativa de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Captación (Reclutamiento, Selección y Contratación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Gestión Humana (Gestión de competencias, Clima Organizacional y Servicio al cliente) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Desarrollo Humano (Remuneración Integral, Evaluación del Desempeño y Capacitación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Considera que la empresa Comercializadora DICOLAIC necesita aplicar políticas para la Gestión del Talento Humano?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para que la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano sea exitosa?**

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

*Anexo 2: Instrumento de validación de la entrevista*

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### OBJETIVOS:

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

#### POBLACIÓN: 2 personas

Gerente

Persona encargada del manejo de Talento Humano de la empresa).

#### INSTRUMENTO: Entrevista

PREGUNTA	CRITERIOS DEL INSTRUMENTO A EVALUAR										OBSERVACIONES		
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA EN LAS PREGUNTAS		INTRODUCCIÓN A LA RESPUESTA		LENGUAJE CLARO Y ADECUADO		MIDE SEGÚN EL OBJETIVO				
Nº	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO			
1	/		/		/		/		/				
2	/		/		/		/		/				
3	/		/		/		/		/				
4	/		/		/		/		/				
5	/		/		/		/		/				
6	/		/		/		/		/				
7	/		/		/		/		/				
8	/		/		/		/		/				
9	/		/		/		/		/				
10	/		/		/		/		/				
ASPECTOS GENERALES									SÍ	NO	OBSERVACIONES		
Las instrucciones son claras y precisas para responder el cuestionario									/				
El logro del objetivo de la investigación se identifican en el cuestionario									/				
La distribución de las preguntas es de forma lógica y secuencial									/				
El número de preguntas es suficiente para cumplir el objetivo de la investigación									/				
VALIDEZ													
APLICABLE				/								NO APLICABLE	
VALIDADO POR:		Dr. Walter Nolas Duarte Ph.D.											
CÉDULA CIUDADANÍA:		0501475057											
FECHA:		09-05-2020											
FIRMA:													

Anexo 3: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### ENCUESTA

Fecha de encuesta: ..... N° de Encuesta:

Encuesta dirigida a:

Trabajadores de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

#### Objetivos:

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

**Instrucciones:** Por favor responder a su criterio marcando con una X frente a cada pregunta.

### CUESTIONARIO

#### DATOS GENERALES DEL/A ENCUESTADO/A

1. Género:
  - a) Masculino .....
  - b) Femenino .....
2. Edad
  - a) De 18 a 30 años .....
  - b) De 31 a 40 años .....
  - c) De 41 a 50 años .....
  - d) De 51 años en adelante .....
3. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?
  - a) Menos de 1 año .....
  - b) De 1 a 2 años .....
  - c) De 2 a 3 años .....
  - d) De 3 a 4 años .....
  - e) De 4 años en adelante .....

**SOBRE EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA:**

4. En relación al manejo del Talento Humano en la empresa DICOLAIC, de lo que usted conoce y como trabajador/a, podría valorar los siguientes factores con una escala: 1: Totalmente Insatisfactorio; 2: Insatisfactorio; 3: Regular; 4 Satisfactorio y 5: Totalmente Satisfactorio. (Favor, marque con una x):

VARIABLES	Totalmente insatisfactorio		Regular	Totalmente satisfactorio	
	1	2		4	5
<b>4.1 Mapa de Procesos</b>					
La socialización del mapa de procesos de talento humano ha sido					
Su conocimiento sobre los procesos de talento humano es					
<b>4.2 Reclutamiento</b>					
La socialización sobre el proceso de reclutamiento de Talento Humano ha sido					
Su reclutamiento para ingresar a la empresa ha sido					
<b>4.3 Selección</b>					
La socialización sobre el proceso de selección de Talento Humano ha sido					
La selección del personal en la empresa es					
<b>4.4 Contratación</b>					
La socialización sobre el proceso de contratación de Talento Humano ha sido					
El proceso para su contratación ha sido					
<b>4.5 Gestión de Competencias</b>					
La socialización sobre la gestión del talento humano en base a competencias ha sido					
La gestión del talento humano en la empresa es					
<b>4.6 Clima Organizacional</b>					
El clima organizacional de la empresa es					
Las actividades que se realizan para el mejoramiento del clima organizacional es					

<b>4.7 Servicio al Cliente</b>					
La empresa identifica servicios deseados por el cliente					
El servicio que la empresa brinda al cliente es					
<b>4.8 Remuneración Integral</b>					
La socialización sobre la remuneración de los cargos ha sido					
Su remuneración es					
<b>4.9 Desarrollo Humano</b>					
La socialización sobre el plan de desarrollo humano de la empresa ha sido					
Usted conoce sobre el plan de desarrollo humano de la empresa					
<b>4.10 Evaluación del desempeño</b>					
La socialización sobre la evaluación de su desempeño ha sido					
Su evaluación de desempeño es					
<b>4.11 Capacitación</b>					
La socialización sobre el plan de capacitación de la empresa ha sido					
La capacitación brindada por la empresa es					
<b>4.12 Mejora continua</b>					
La socialización sobre el plan de mejora continua del talento humano ha sido					
El proceso de mejora continua del talento humano es					
<b>4.13 Automatización</b>					
La socialización sobre la automatización de los procesos de talento humano ha sido					
La empresa aplica procesos de talento humano de manera automatizada					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4: Instrumento de validación de la encuesta



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi



Posgrado

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS:

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

POBLACIÓN: 37 Trabajadores de la empresa comercializadora DICOLAIC.

MUESTRA: 37 trabajadores.

INSTRUMENTO: Encuesta

PREGUNTA	CRITERIOS DEL INSTRUMENTO A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA EN LAS PREGUNTAS		INTRODUCCIÓN A LA RESPUESTA		LENGUAJE CLARO Y ADECUADO		MIDE SEGÚN EL OBJETIVO			
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	/		/		/		/		/			
2	/		/		/		/		/			
3	/		/		/		/		/			
4	/		/		/		/		/			
4.1	/		/		/		/		/			
4.2	/		/		/		/		/			
4.3	/		/		/		/		/			
4.4	/		/		/		/		/			
4.5	/		/		/		/		/			
4.6	/		/		/		/		/			
4.7	/		/		/		/		/			
4.8	/		/		/		/		/			
4.9	/		/		/		/		/			
4.10	/		/		/		/		/			
4.11	/		/		/		/		/			
4.12	/		/		/		/		/			
4.13	/		/		/		/		/			
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										SÍ	NO	<b>OBSERVACIONES</b>
Las instrucciones son claras y precisas para responder el cuestionario										/		
El logro del objetivo de la investigación se identifican en el cuestionario										/		
La distribución de las preguntas es de forma lógica y secuencial										/		
El número de preguntas es suficiente para cumplir el objetivo de la investigación										/		
<b>VALIDEZ</b>												
<b>APLICABLE</b>				<input checked="" type="checkbox"/> <b>NO APLICABLE</b>								
VALIDADO POR:				Dr. Walter Nolas OLIVERA								
CÉDULA CIUDADANÍA:				0501475057								
FECHA:				30 - 04 - 2020								
FIRMA:												

*Anexo 5: Entrevista aplicada al Gerente de la empresa*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**ENTREVISTA**

**Fecha de entrevista:** 11 de mayo de 2020 **Nº de Entrevista:**

1

**Entrevista dirigida a:**

Gerente de la empresa Comercializadora DICOLAIC

Encargado/a de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC

**Objetivos:**

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

**Instrucciones:** Por favor responder a su criterio a cada pregunta.

**CUESTIONARIO**

**DATOS GENERALES DEL/A ENTREVISTADO/A**

**1. ¿Cuál es su nombre y cargo en la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

Luis Salomón Granda Laica

Gerente de DICOLAIC

**2. ¿Cuánto tiempo trabaja en su cargo?**

El tiempo de trabajo en DICOLAIC es de 2 años y medio.

## **SOBRE EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA**

### **3. ¿Cuál es su opinión acerca de la aplicación de la política de Talento Humano en la empresa?**

Tenemos conocimientos de cómo hacer políticas para manejar los recursos humanos, la parte económica no tenemos suficiente para contratar un profesional, los profesionales cobran mucho y para que se encargue solo de talento humano, es mucho gasto para la empresa.

### **4. ¿Cómo es la forma actual del manejo del Talento Humano en la empresa?**

La persona encargada trata de hacer lo posible para manejar el Talento Humano, pero no tiene mucho tiempo para hacer el manejo de recursos humanos, tampoco para hacer modelos de gestión, claro que yo entiendo que es importante, pero no lo tenemos.

### **5. ¿Qué opina sobre la forma actual de manejar el Talento Humano es adecuada para la empresa?**

La forma de llevar el Talento Humano de la empresa no es la adecuada. Hemos encargado a un trabajador (el contador), como él lleva los procesos del IESS, pues nos ayuda con la parte de afiliación, salidas, entradas del personal; lleva las cuentas de días de permisos y vacaciones de todos los trabajadores y me encargo 100% en la comercialización, por eso se le encargó el manejo de las actividades de recursos humanos.

### **6. ¿Cómo define el Modelo de Gestión del Talento Humano que actualmente está aplicando la empresa?**

No tenemos Modelo de Gestión, es una gran desventaja para la empresa, porque la empresa necesita uno y que se implemente.

Además, el talento humano necesita capacitarse, tener más atención por parte de los propietarios de la empresa, necesita estar motivado para que trabaje de mejor manera en la empresa, que se sienta bien trabajando aquí y nosotros también ganamos, porque cuando los trabajadores están bien la empresa también está bien.

## **SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA**

**7. ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta de aplicar un Modelo de Gestión del Talento Humano tecnificado para el mejoramiento de la calidad operativa de la empresa?**

A me interesa mucho que la empresa tenga un modelo de gestión, una forma de manejo del recurso humano, yo creo que si alguien nos da haciendo y la empresa cuenta con el modelo podríamos aplicar y los empleados estarían atendidos como debe ser, que se capaciten, que se motiven, que se podría hacer actividades para los empleados.

**8. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Captación (Reclutamiento, Selección y Contratación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Es totalmente necesario aplicar todo el Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa, se necesita realizar verdaderos procesos de captación del personal, desde su reclutamiento hasta la contratación realmente es muy necesario, lo necesitamos para realizar contrataciones de las personas más idóneas para los cargos, porque a veces por no planificar o por no tener herramientas para estos procesos se contrata a personas que, al corto plazo no cumplieron con los resultados esperados.

**9. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Gestión Humana (Gestión de competencias, Clima Organizacional y Servicio al cliente) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Que la empresa trabajaría de forma más óptima y tecnificada en relación al manejo del Talento Humano, es necesario que el personal trabaje en función de competencias laborales, con el enfoque de mejoramiento del clima laboral de la empresa y a brindar un excelente servicio al cliente.

**10. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Desarrollo Humano (Remuneración Integral, Evaluación del Desempeño y Capacitación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Al decir remuneración integral es un tema difícil ya que se debe considerar la normativa nacional y las capacidades de pago que tiene la empresa, con todo es muy importante llevarlo de manera técnica. Además, realizar la evaluación del

desempeño de los trabajadores ayudaría a identificar los problemas existentes para el desempeño de los trabajadores. La capacitación, sin duda alguna es algo primordial en las empresas para que el personal se motive y mejore las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores.

En general, yo considero que todos estos elementos son importantes porque incluyen en un modelo de gestión del talento humano, porque si manejamos el talento humano técnicamente tendremos mejores resultados en los resultados de la empresa.

**11. ¿Considera que la empresa Comercializadora DICOLAIC necesita aplicar políticas para la Gestión del Talento Humano?**

Si es necesario, porque si todos creamos y aplicamos directrices vamos a ser beneficiados todos los empleados y la empresa misma.

**12. ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para que la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano sea exitosa?**

Que, al realizar un modelo de gestión del talento humano se debe implementar, así sea una empresa pequeña, si es bueno que se vaya tecnificando las actividades y especialmente darle atención al personal, porque ellos son la parte más importante de la empresa. Además, no solo el Modelo de Gestión, se debería crear un departamento de Talentos Humano para que dedique al desarrollo del Talento Humano.

Como DICOLAIC queremos sobresalir, ser mejores cada día y creo que se debe empezar por el manejo adecuado del talento humano.

*Anexo 6: Entrevista aplicada a Encargado de Talento Humano de la empresa*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**ENTREVISTA**

**Fecha de entrevista:** 11 de mayo de 2020 **Nº de Entrevista:**

2

**Entrevista dirigida a:**

Gerente de la empresa Comercializadora DICOLAIC

Encargado/a de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC

**Objetivos:**

- Identificar la situación actual en relación al talento humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.
- Analizar las necesidades existentes sobre la gestión en el manejo del talento humano.

**Instrucciones:** Por favor responder a su criterio a cada pregunta.

**CUESTIONARIO**

**DATOS GENERALES DEL/A ENTREVISTADO/A**

**1. ¿Cuál es su nombre y cargo en la empresa Comercializadora DICOLAIC?**

Martin Pisculla, Contador y Encargado de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC

**2. ¿Cuánto tiempo trabaja en su cargo?**

El tiempo de trabajo en DICOLAIC es de 2 años.

**SOBRE EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA**

**3. ¿La empresa Comercializadora DICOLAIC aplica políticas para la Gestión del Talento Humano?**

No. Al estar como encargado de talento humano de la empresa, he tratado de realizar la política de talento humano, pero realmente yo no conozco del tema, yo soy el contador y esa es mi formación.

**4. ¿Cómo es la forma actual del manejo del Talento Humano en la empresa?**

Se ha tratado de manejar el talento humano de manera técnica, pero siempre me encuentro en desventaja porque yo no conozco del tema, se ha tratado de realizar actividades de motivación, pero ha sido muy difícil. Pero, para hacer un modelo de gestión, realmente imposible.

**5. ¿Qué opina sobre la forma actual de manejar el Talento Humano es adecuada para la empresa?**

Desde que me encargaron esta responsabilidad, lo que no se ha fallado es con las responsabilidades con los afiliados, todo lo que se refiere a entradas, salidas del personal, permisos, maternidad, vacaciones; esto como parte de la responsabilidad que tiene la empresa con el personal que trabaja aquí.

**6. ¿Cómo define el Modelo de Gestión del Talento Humano que actualmente está aplicando la empresa?**

Que es inadecuado, porque al contar con 37 trabajadores debemos realizar actividades específicas de talento humano, debemos capacitarles, enfocarles a que se especialicen en sus cargos. Además, se deberían realizar procesos técnicos para la contratación, aquí lo hacemos empíricamente, yo considero que de pronto se puede mejorar o por lo menos tener un proceso para hacerlo.

**SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA**

**7. ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta de aplicar un Modelo de Gestión del Talento Humano tecnificado para el mejoramiento de la calidad operativa de la empresa?**

Sí, a mí me encantaría, si la empresa contara con un modelo de gestión para el manejo de talento humano, yo podría aplicarlo, seguir las pautas para que se pueda tecnificar la forma de llevar el talento humano de DIOLAIC.

Si tuviéramos esta herramienta los empleados estarían más motivados, capacitados y los procesos para contratación, profesionalización, remuneración y otros se podrían aplicar.

**8. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Captación (Reclutamiento, Selección y Contratación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Yo opino que, aplicar todo el Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa, se necesita realizar procesos de captación del personal, desde su reclutamiento hasta la contratación realmente es muy necesario, lo necesitamos para realizar contrataciones de las personas más idóneas para los cargos, porque a veces por no planificar o por no tener herramientas para estos procesos se contrata a personas que, al corto plazo no cumplieron con los resultados esperados.

**9. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Gestión Humana (Gestión de competencias, Clima Organizacional y Servicio al cliente) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Sería muy bueno, ya que la empresa trabajaría de forma más óptima y tecnificada en relación al manejo del Talento Humano, es necesario que el personal trabaje en función de competencias laborales, con el enfoque de mejoramiento del clima laboral de la empresa y a brindar un excelente servicio al cliente y todos ganamos.

**10. ¿Qué opina acerca de la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que incorpore el proceso integrado de Desarrollo Humano (Remuneración Integral, Evaluación del Desempeño y Capacitación) para el mejoramiento del Talento Humano de la empresa?**

Actualmente se trabaja de acuerdo a la normativa nacional para la remuneración, sería muy bueno hacerlo técnicamente y relacionando las capacidades de pago que tiene la empresa. De igual manera, realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores ayudaría a identificar los problemas existentes para el desempeño de los trabajadores. La capacitación, es básico para que el personal, para que se motive y mejore las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores; todo esto beneficia a la empresa. Si la empresa contara con un Modelo de Gestión del Talento Humano de manera técnica y acertada para la empresa, ayudaría mucho al desarrollo del personal porque actualmente no se está manejando al Talento Humano como se debería.

**11. ¿Considera que la empresa Comercializadora DICOLAIC necesita aplicar políticas para la Gestión del Talento Humano?**

Sí. Porque son necesarias para la gestión del talento humano. Contar con políticas ayuda al mejor funcionamiento de una empresa.

**12. ¿Qué sugerencias podría brindar a la empresa para que la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano sea exitosa?**

Yo podría brindar las siguientes sugerencias:

- Generar el Modelo de Gestión del Talento Humano de la empresa, porque ayudará al manejo real del mismo, porque no lo tenemos
- Compartir con todo el personal para que sea aceptado y acogido.
- Aplicar el modelo de gestión.
- Crear un departamento de Talento Humano, que ayude a su desarrollo y al manejo técnico del Talento Humano de la empresa.
- El Gerente podría hacer un seguimiento sobre su cumplimiento.

**Anexo 7: Resumen de los resultados de la encuesta**

<b>4.1 Mapa de Procesos</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización del mapa de procesos de talento humano ha sido	62%	28%	5%	3%	2%	<b>100%</b>
Su conocimiento sobre los procesos de talento humano es	73%	17%	5%	2%	3%	<b>100%</b>
<b>4.2 Reclutamiento</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el proceso de reclutamiento de Talento Humano ha sido	59%	34%	3%	2%	2%	<b>100%</b>
Su reclutamiento para ingresar a la empresa ha sido	75%	18%	4%	2%	1%	<b>100%</b>
<b>4.3 Selección</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el proceso de selección de Talento Humano ha sido	74%	19%	2%	4%	1%	<b>100%</b>
La selección del personal en la empresa es	58%	31%	6%	2%	3%	<b>100%</b>
<b>4.4 Contratación</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el proceso de contratación de Talento Humano ha sido	79%	17%	2%	2%	0%	<b>100%</b>
El proceso para su contratación ha sido	17%	13%	4%	49%	17%	<b>100%</b>
<b>4.5 Gestión de Competencias</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre la gestión del talento humano en base a competencias ha sido	61%	31%	5%	3%	0%	<b>100%</b>
La gestión del talento humano en la empresa es	62%	30%	3%	2%	3%	<b>100%</b>

<b>4.6 Clima Organizacional</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
El clima organizacional de la empresa es	6%	5%	32%	34%	23%	<b>100%</b>
Las actividades que se realizan para el mejoramiento del clima organizacional es	8%	14%	58%	12%	8%	<b>100%</b>
<b>4.7 Servicio al Cliente Interno</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La empresa identifica servicios deseados por el cliente interno	0%	0%	25%	31%	44%	<b>100%</b>
El servicio que la empresa brinda al cliente interno es	0%	0%	21%	23%	56%	<b>100%</b>
<b>4.8 Remuneración Integral</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre la remuneración de los cargos ha sido	59%	31%	5%	3%	2%	<b>100%</b>
Su remuneración es	56%	33%	9%	1%	1%	<b>100%</b>
<b>4.9 Desarrollo Humano</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el plan de desarrollo humano de la empresa ha sido	47%	29%	12%	7%	5%	<b>100%</b>
Usted conoce sobre el plan de desarrollo humano de la empresa	49%	34%	8%	6%	3%	<b>100%</b>
<b>4.10 Evaluación del desempeño</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre la evaluación de su desempeño ha sido	59%	31%	5%	3%	2%	<b>100%</b>
Su evaluación de desempeño es	0%	1%	20%	41%	38%	<b>100%</b>

<b>4.11 Capacitación</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el plan de capacitación de la empresa ha sido	59%	32%	5%	2%	2%	<b>100%</b>
La capacitación brindada por la empresa es	68%	22%	6%	1%	3%	<b>100%</b>
<b>4.12 Mejora continua</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre el plan de mejora continua del talento humano ha sido	64%	24%	7%	1%	4%	<b>100%</b>
El proceso de mejora continua del talento humano es	71%	16%	10%	2%	1%	<b>100%</b>
<b>4.13 Automatización</b>						
<b>Variable</b>	<b>Totalmente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Totalmente satisfactorio</b>	<b>Total</b>
La socialización sobre la automatización de los procesos de talento humano ha sido	81%	19%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
La empresa aplica procesos de talento humano de manera automatizada	81%	19%	0%	0%	0%	<b>100%</b>

*Anexo 8: Guión de la Entrevista dirigida al experto*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**ENTREVISTA**

**Fecha de entrevista:** 28 de mayo de 2020 **Nº de Entrevista:**

**Entrevista dirigida a:**

Experto en Talento Humano

Gerente de la empresa Comercializadora DICOLAIC

Encargado de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

**Objetivo:**

Validar la propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

**Introducción:**

La empresa Comercializadora DICOLAIC realizó un estudio para determinar la situación actual sobre su manejo del talento humano, a través de un método científico, con instrumentos investigativos (encuestas a los trabajadores y entrevista al Gerente y al encargado de talento humano) se identificó que no existe un Modelo de Gestión para para su manejo. Por ello, se realizó una propuesta de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, el mismo se basa en un proceso metodológico integrado por los siguientes elementos:

4. Captación:
  - a. Reclutamiento
  - b. Selección
  - c. Contratación
5. Gestión Humana
  - a. Gestión de Competencias
  - b. Clima Organizacional
  - c. Servicio al Cliente Interno
6. Desarrollo Humano
  - a. Remuneración Integral
  - b. Evaluación del desempeño
  - c. Capacitación

La Automatización del Talento Humano abarca a todos los elementos del Modelo de Gestión.

Cada elemento del Modelo de Gestión se desarrolla en la propuesta de acuerdo a la realidad de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Además, se propone la creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano con sus funciones, los requerimientos del personal que estaría a cargo y la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano.

Con base en lo contextualizado, su criterio como experto ayudará a validar esta propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Por ello, se solicita conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su criterio acerca de la propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC?
2. ¿De qué manera ayudaría la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano al manejo técnico del Talento Humano en la empresa?
3. ¿Qué opina acerca de la creación de una Unidad Administrativa que gestione el Talento Humano de la empresa?
4. ¿Cómo explicaría la importancia de la creación de un Comité de Gestión del Talento Humano?
5. ¿Cuáles dificultades usted identifica para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa?
6. ¿Cuáles sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la empresa Comercializadora DICOLAIC?

**Anexo 9: Guión de la Entrevista dirigida a los usuarios de la empresa**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**ENTREVISTA**

**Fecha de entrevista:** 28 de mayo de 2020 **Nº de Entrevista:**

**Entrevista dirigida a:**

Usuarios de la empresa Comercializadora DICOLAIC (Trabajadores)

**Objetivo:**

Validar la propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

**Introducción:**

La empresa Comercializadora DICOLAIC realizó un estudio para determinar la situación actual sobre su manejo del talento humano, a través de un método científico, con instrumentos investigativos (encuestas a los trabajadores y entrevista al Gerente y al encargado de talento humano) se identificó que no existe un Modelo de Gestión para para su manejo. Por ello, se realizó una propuesta de un Modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano de la empresa Comercializadora DICOLAIC, el mismo se basa en un proceso metodológico integrado por los siguientes elementos:

1. Captación:
  - a. Reclutamiento
  - b. Selección
  - c. Contratación
2. Gestión Humana
  - a. Gestión de Competencias
  - b. Clima Organizacional
  - c. Servicio al Cliente Interno
3. Desarrollo Humano
  - a. Remuneración Integral
  - b. Evaluación del desempeño
  - c. Capacitación

La Automatización del Talento Humano abarca a todos los elementos del Modelo de Gestión.

Cada elemento del Modelo de Gestión se desarrolla en la propuesta de acuerdo a la realidad de la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Además, se propone la creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano con sus funciones, los requerimientos del personal que estaría a cargo y la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano.

Con base en lo explicado, su criterio como usuario ayudará a validar esta propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Comercializadora DICOLAIC.

Por ello, se solicita conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que, al crearse una Unidad Administrativa de Talento Humano en la empresa, se sentiría más a gusto trabajar en la empresa Comercializadora DICOLAIC?
2. ¿Cuál es su opinión con relación a que la empresa maneje el Talento Humano de manera técnica, con la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano?
3. Si se llegara a implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto, ¿Sentiría que la empresa Comercializadora DICOLAIC se preocupa para que usted se sienta mejor de trabajar aquí?
4. ¿Cómo podría aportar a la empresa para que el manejo del Talento Humano obtenga buenos resultados?
5. ¿Cuáles sugerencias podría brindar a la empresa para el éxito en el manejo del Talento Humano de la empresa y sentirse a muy a gusto de trabajar aquí?