



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN  
COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA CORPORACIÓN  
DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS DE TUNGURAHUA

**Proyecto de Investigación y Desarrollo para la obtención del título de:  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autora:**

Sandra Elizabeth Castro Avilez

**Directora:**

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg

Ambato – Ecuador

Agosto 2016

# **Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Sandra Elizabeth Castro Avilez

En cumplimiento parcial de los  
requisitos para el Grado de Magister  
en Administración de Empresas,  
mención Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Agosto 2016

# **Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua**

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD  
Presidenta del Comité Calificador  
Directora DIP

Aitor Larzabal Fernández, Mg  
Miembro Calificador

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg  
Miembro Calificador  
Directora de Proyecto

Hugo Altamirano Villaroel, Dr  
Secretario General

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Agosto 2016

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua.

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Sandra Elizabeth Castro Avilez

**Director:** Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

**Secundaria:** Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

### **Resumen Ejecutivo**

El accionar y direccionamiento de una empresa u organización se centra en las decisiones que la alta gerencia toma para el cumplimiento de su filosofía empresarial o institucional, apoyándose en el recurso más importante que posee, que es su talento humano, partiendo desde la identificación de sus competencias; su potencialización, desarrollo y aprovechamiento en el trabajo diario; para el caso de la Corporación de Asociaciones Comunitarias Tungurahua CACTU, su gestión está enfocada a ser competitiva y enfrentar los retos que exige el mundo contemporáneo del siglo XXI.; es por ello que es fundamental proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la productividad y que este orientado a identificar al recurso humano más idóneo, sin sesgos profesionales ni de actitud, para ocupar un puesto de trabajo y comprometidos en sumar esfuerzos en pos de la visión corporativa.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Sandra Elizabeth Castro Avilez, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803884806, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Sandra Elizabeth Castro Avilez

C.I. 1803884806

## **Dedicatoria**

El presente trabajo va dedicado a mi familia, Alex y Mathías Basantes, quienes con su amor y paciencia han sido mi apoyo incondicional y mi motivación para alcanzar un logro más.

Sandra

## **Reconocimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios, quien ha sido el ser supremo que con su lluvia de bendiciones en mi vida, me ha permitido llegar hasta este lugar tan importante y conseguir un nuevo logro.

Un reconocimiento especial de gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, quien con su oferta académica y excelentes docentes, ha motivado la superación profesional con valores.

Gracias a la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU, que me permitió desarrollar este proceso investigativo en sus instalaciones apoyada de todo su equipo de trabajo.

Gracias infinitas a mi directora de proyecto, Amparito Pérez, quien ha compartido sus conocimientos y con profesionalismo me ha sabido guiar la realización del presente proyecto.

Agradezco a todos quienes me apoyaron de una u otra forma en la ejecución de este proyecto, de manera directa o indirecta.

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo-operativo de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua-CACTU; en el desarrollo se han investigado los fundamentos teóricos para obtener información relevante sobre los modelos de Gestión de Talento Humano propuestos por los distintos autores, aplicando específicamente el modelo propuesto por Chiavenato, mismo que cuenta con seis subsistemas que son admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Se aplicó el método analítico-sintético, mismo que permitió obtener información directa partiendo de la desintegración de los elementos de estudio en partes individuales para analizarlas e integrarlas como un todo. La aplicación de encuestas y entrevistas fueron herramientas claves para identificar y analizar la posición actual de la organización y proponer un modelo de gestión que beneficie al recurso más importante de la CACTU, que es su talento humano, enfocándose siempre en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello se plantean recomendaciones estratégicas direccionadas al nivel jerárquico superior, las que ayudarán a mejorarla gestión y desempeño laboral, enfocados en competencias y sin descuidar la parte humana de los colaboradores, de esta manera la organización contará con profesionales comprometidos y empoderados de su rol laboral, quienes adquirirán de manera habitual nuevos conocimientos que reflejen resultados óptimos, así como también desarrollarán permanentemente habilidades que generen un valor agregado a su producto final y demostrarán valores y principios que garanticen las buenas relaciones interpersonales, las cuales, conjuntamente con una comunicación efectiva garantizarán el cumplimiento de los objetivos planteados y la mejora de la productividad a nivel organizacional.

Palabras clave: modelo de gestión, talento humano, competencias.

## **Abstract**

This research project is aiming to design a human resource management model based on the skills of the administrative and operational staff of Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU. During the development, literature was gathered to get information about human resource management models from different authors, by applying specifically the model that was proposed by Chiavenato that comprises six subsystems that includes admission, application, compensation, retention and evaluation for the staff. The analytical-synthetic method was applied, and it was possible to get direct information based on the elements under study that were split individually to then analyze and integrate them as a whole. The application of the surveys and interviews were very important to identify and analyze the current position of the organization and then determine a management model that benefits the most important resource of CACTU such as Human Resources, always bearing in mind the achievement of the objectives. Therefore, strategic recommendations towards higher managerial positions were established to help them improve its management and working performance, focused on their skills while paying attention to the staff human side. In this way, the organizations will rely on committed personnel empowered to their work, who will get new knowledge on a regular basis that will result in optimal outcomes as well as developing permanently skills that will add value to the final product. The staff will also show the values and principles that will ensure good interpersonal relations, along with effective communication that will assure the compliance with the established objectives and improve the organizational productivity.

Keywords: management model, human resources, skills.

## Tabla de contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	iii
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Reconocimientos</b> .....	vi
<b>Resumen</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>Lista de Tablas</b> .....	xii
<b>Lista de Figuras</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	1
1.1. Presentación del trabajo .....	1
1.2. Descripción del Documento .....	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	3
2.1. Información técnica básica .....	3
2.2. Descripción del problema .....	3
2.3. Preguntas básicas.....	4
2.4. Formulación de meta.....	4
2.5. Objetivos.....	4
2.6. Delimitación funcional.....	4
<b>3. Marco Teórico</b> .....	5
3.1. Definiciones y conceptos .....	5
3.1.1. Modelo de Gestión.....	5
3.1.2. Gestión del Talento Humano por Competencias .....	6
3.1.3. Modelos de Gestión de Talento Humano basado en Competencias.....	7
3.1.4. Productividad.....	24

3.2. Estado del Arte .....	24
<b>4. Metodología.....</b>	<b>27</b>
4.1. Diagnóstico .....	27
4.2. Métodos aplicados .....	27
4.2.1. Enfoque .....	27
4.2.2 Métodos aplicados .....	28
4.2.3. Modalidad de la investigación.....	28
4.2.4. Fuentes de información .....	29
4.2.5. Técnicas e instrumentos .....	29
4.2.6. Procedimiento Metodológico .....	49
4.2.7. Población y Muestra.....	49
<b>5. Resultados.....</b>	<b>50</b>
5.1. Evaluación preliminar.....	50
5.1.1. Fase 1: Diagnóstico .....	51
5.1.2. Fase 2: Subcomponentes del Sistema.....	51
5.1.3. Fase 3: Indicadores de Gestión.....	52
5.1.4. Fase 4. Socialización.....	52
5.2. Desarrollo del modelo propuesto .....	53
5.2.1. Fase 1: Diagnóstico .....	53
5.2.2. Fase 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano .....	57
5.2.3. Fase 3: Indicadores de Gestión.....	84
5.2.4. Fase 4. Socialización.....	91
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>92</b>
6.1. Conclusiones .....	92
6.2. Recomendaciones .....	93
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. - Cuestionario de Entrevista.....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice B.- Encuesta.....</b>	<b>96</b>

<b>Apéndice C.- Matriz PEST .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice D.- Diccionario de Competencias .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>106</b>

## Lista de tablas

1.	Ejemplo de hoja de descripción del puesto.....	14
2.	Ficha de Observación.....	30
3.	Resultados de la entrevista aplicada a la Coordinadora (e) de la CACTU.....	36
4.	Nivel estructural en el desempeño de funciones.....	37
5.	Compromiso con la filosofía institucional.....	38
6.	Preferencias para trabajar en la organización.....	39
7.	Comunicación institucional.....	40
8.	Ambiente laboral.....	41
9.	Condiciones de trabajo.....	42
10.	Manera en que formaron parte de la CACTU.....	43
11.	Preferencias de descargo para retraso y ausentismo laboral.....	44
12.	Participación de programas de motivación e integración organizados por la CACTU.....	45
13.	Participación en capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.....	46
14.	Prendas u objetos recibidos para salvaguardar la integridad persona.....	47
15.	Evaluación del desempeño.....	48
16.	Población de Estudio.....	49
17.	FODA.....	54
18.	Estrategias FODA.....	55
19.	Factores PEST.....	56
20.	Aspectos y ponderación para seleccionar personal.....	59
21.	Modelo de pregunta.....	60
22.	Modelo de pregunta para entrevista.....	61
23.	Formato Solicitud de Personal.....	65
24.	Formato para aplicación de entrevistas.....	66
25.	Descripción de cargo: Coordinador.....	68
26.	Descripción de cargo: Analista de Talento Humano.....	69
27.	Descripción de cargo: Contador.....	70
28.	Descripción de cargo: Técnicos.....	71
29.	Descripción de cargo: Movilizador Corporativo.....	72
30.	Descripción de cargo: Movilizadores Comunitarios.....	73
31.	Descripción de cargo: Recepcionista.....	74
32.	Remuneraciones.....	76

33.	Indicadores de Cumplimiento.....	78
34.	Código de Ética de la CACTU.....	82
35.	Carta de Compromiso de cumplimiento del Código de Ética.....	83
36.	Indicadores de Gestión - Selección de personal.....	85
37.	Indicadores de Gestión - Evaluación de desempeño.....	86
38.	Cronograma proceso de selección (UTA).....	87
39.	Cronograma proceso de selección (SRI).....	87
40.	Cronograma proceso de selección (BDE-B.P.).....	88
41.	Tiempo regular en cubrir una vacante.....	89
42.	Cargos vacantes.....	91

## Lista de figuras

1.	Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis.....	8
2.	Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	10
3.	Técnicas de reclutamiento.....	12
4.	Selección de personal como comparación.....	13
5.	Alcance del análisis de puestos.....	14
6.	Diversos tipos de remuneraciones.....	16
7.	Beneficios y servicios.....	17
8.	La Comunicación y sus aspectos.....	18
9.	Higiene Laboral.....	20
10.	Monitoreo de personas.....	21
11.	Sistemas de información.....	23
12.	Sistema de Información de Recursos Humanos.....	23
13.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	32
14.	Nivel estructural en el desempeño de funciones.....	37
15.	Compromiso con la filosofía institucional.....	38
16.	Preferencias para trabajar en la organización.....	39
17.	Comunicación institucional.....	40
18.	Ambiente laboral.....	41
19.	Condiciones de trabajo.....	42
20.	Manera en que formaron parte de la CACTU.....	43
21.	Preferencias de descargo para retraso y ausentismo laboral.....	44
22.	Participación de programas de motivación e integración organizados por la CACTU.....	45
23.	Participación en capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.....	46
24.	Prendas u objetos recibidos para salvaguardar la integridad personal.....	47
25.	Evaluación del desempeño.....	48
26.	Diagnóstico.....	51
27.	Subcomponentes del Sistema.....	51
28.	Indicadores de Gestión.....	52
29.	Socialización.....	52
30.	Misión, Visión y Valores y Principios.....	53
31.	Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	57
32.	Subsistema: Admisión de personas.....	58

33.	Técnicas de Admisión de Personas.....	61
34.	Diagrama de flujo de Admisión de personas.....	62
35.	Subsistema: Aplicación de personas.....	66
36.	Organigrama Estructural - CACTU.....	67
37.	Formato para Evaluar el desempeño laboral.....	75
38.	Subsistema: Compensación de personas.....	76
39.	Subsistema: Desarrollo de personas.....	78
40.	Escala de posición del personal.....	79
41.	Subsistema: Mantenimiento de personas.....	81
42.	Subsistema de Monitoreo de personas.....	83

## Capítulo 1

# Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

En la actualidad el talento humano con el que cuentan las empresas y organizaciones juegan un papel muy importante dentro de la gestión que realizan y por ende en los resultados obtenidos; es por esto que existe una gran demanda de personal altamente capacitado y competitivo para realizar las distintas actividades.

El desarrollo del presente trabajo se enfoca principalmente en solucionar la problemática que mantiene en la actualidad la CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS DE TUNGURAHUA (CACTU), que al ser una organización sin fin de lucro patrocinada por ChildFund International (fundación extranjera), no mantiene un modelo de Gestión de Talento Humano adecuado que encamine el desempeño laboral de sus empleados en todo su potencial, lo cual ha venido generando inconvenientes al momento de obtener resultados cuantificables que permitan medir el rendimiento y tomar decisiones acertadas.

La CACTU, al momento no cuenta con un modelo de Gestión de Talento Humano debido a que la Unidad de Talento Humano no maneja metas establecidas que aporten a cada una de las dependencias de la organización sino más bien se ha venido tratando de una manera empírica, sin incluir en su gestión un modelo de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Es de suma importancia que las empresas tomen las riendas de su gestión y que el personal que labore en ellas cuenten con herramientas que garanticen el bienestar de sus empleados, a fin de ofrecer un lugar que exige trabajo de calidad y que brinda la importancia y el interés necesario a sus necesidades, de esta manera se generaría empoderamiento de los puestos de trabajo y comprometimiento con la entidad, lo cual se verá reflejado en los resultados obtenidos.

## **1.2. Descripción del documento**

El presente trabajo investigativo está dividido en capítulos, a saber:

En el capítulo I, se presenta la parte introductoria, se identifica el problema de investigación y se justifica la realización del proyecto.

En el Capítulo II, se plantea una visión general del esquema de investigación, respaldada en información técnica y preguntas básicas para establecer metas y objetivos.

En el capítulo III, se desarrolla el Marco Teórico, donde se describen modelos de gestión de talento humano propuesto por varios autores y el estado del Arte, donde se recapitula investigaciones realizadas con anterioridad por otros expertos y autores.

En el Capítulo IV, se presenta la Metodología; partiendo del diagnóstico, métodos aplicados, modalidad, fuente, técnicas e instrumentos de investigación utilizados y cálculo de la población y muestra; además, se plasma la presentación y análisis de los resultados del trabajo.

En el capítulo V, se propone el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, en base al diagnóstico y a los diferentes subsistemas que son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, para finalmente en el capítulo VI realizar las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez diseñado el modelo de gestión de talento humano basado en competencias propuesto a la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua-CACTU.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

**Secundaria:** Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

### 2.2. Descripción del problema

En la actualidad los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento han acortado distancias, simplificando los procesos administrativos - financieros del que hacer empresarial, enfocándose a alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y productivo del talento humano. La diferencia radica en el nivel de conocimientos que cada uno posee haciéndolo único, competencia que demandan las empresas e instituciones para contar con personal altamente calificado y capacitado, que contribuya al crecimiento y desarrollo personal, profesional y empresarial; sin embargo existen empresas e instituciones como la CACTU que no cuentan con lineamientos, normas y políticas claras y definidas para reclutar, seleccionar y valorar el recurso intangible como es el conocimiento del ser humano, provocando ausentismo, desmotivación y deterioro del ambiente laboral.

El desarrollo de esta investigación busca crear estos lineamientos a través de la creación de un modelo de gestión que fortalezca y rescate las competencias de quienes conforman la CACTU, para mejorar la productividad de la corporación en beneficio de la comunidad.

### **2.3. Preguntas básicas**

**¿Qué lo origina?** La inexistencia de lineamientos, normas, procedimientos institucionales que contribuyan con la gestión administrativa, a fin de contar con personal idóneo que responda a los requerimientos de un puesto de trabajo, cuyos resultados se verán reflejados en una gestión de calidad.

### **2.4. Formulación de meta**

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU.

### **2.5. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua

#### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua.
2. Fundamentar los elementos que conforman un Modelo de Gestión de Talento Humano acorde a las necesidades de la organización.
3. Construir los elementos del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias.

### **2.6. Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- El Modelo de Gestión permitirá contar con el Talento Humano con perfiles adecuados basados en competencias que respondan a las exigencias del puesto de trabajo sin sesgos profesionales y que contribuyan en la solución de problemas de la CACTU, mejorando su productividad.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Modelo de Gestión

Los Modelos de Gestión han ayudado a las organizaciones a manejar un esquema sistemático y ordenado en cuanto a las actividades que se desarrollan en su interior, dando lugar a un manejo adecuado que aporte a la correcta toma de decisiones, y que posteriormente permitirán lograr los objetivos organizacionales. Un modelo de Gestión representa la concepción orientada a gestionar las empresas, permitiendo describir la filosofía, valores y principios a fin de mejorar la productividad y competitividad.

Toda Gestión necesita de Modelos a desarrollarse a fin de garantizar la eficiencia en la toma de decisiones, razón por la cual se describe a continuación los Modelos de Gestión.

##### 3.1.1.1. Modelos de Gestión del Talento Humano

Para Administrar el Talento Humano en las organizaciones es necesario manejar esquemas que permitan generar resultados.

Un modelo de gestión de talento humano es un esquema o marco de referencia para la administración del recurso humano en una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. La nueva concepción integral del funcionamiento del capital humano en las organizaciones impulso a la búsqueda de modelos conceptuales y funcionales. (Flor & Proaño, 2011).

Se concluye que el Talento Humano es el conjunto de ciertos factores como conocimientos, experiencias, motivación, intereses motivacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades, salud, entre otros, que mantienen las personas y que combinados con el esfuerzo y la actividad humana contribuyen al desarrollo de las organizaciones. Además, engloba a todos y cada uno de los integrantes de una organización, quienes son el pilar fundamental para alcanzar objetivos individuales y organizacionales con el fin de generar resultados cuantificables.

Un Modelo de Talento Humano es: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos que están inmersos en los cargos gerenciales relacionados con las “personas” como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002), como subcomponentes necesarios para potencializar el capital intelectual como parte del proceso administrativo y del conjunto de políticas encaminadas a tomar decisiones acertadas referentes a la administración y desempeño del talento humano en todas sus etapas dentro de la organización, desde el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas hasta la evaluación de desempeño.

Por otra parte el éxito de un Modelo de Gestión debe centrarse en competencias que permitan a toda empresa contar con el Recurso Humano idóneo acorde al perfil del puesto.

Según la (Real Academia Española, 2014) una competencia se deriva del latín. *competentia*; cf. *Competente, que significa* Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; como se puede observar toda competencia identifica comportamientos que las personas dominan mejor que otras, lo que los hace más eficientes en una situación determinada (Levy-Leboyer, 1997), además “Las competencias laborales fijan su atención en el individuo, independientemente que estos pertenezcan o no a la organización” (Alles, 2012).

En base a los conceptos mencionados se puede determinar que las competencias son ciertos elementos subyacentes que mantienen los individuos y que están relacionados causalmente a una actuación exitosa, lo cual los hace más eficaces en su rendimiento, diferenciándolos de los demás al momento de hacer o intervenir en algo.

### **3.1.2. Gestión del Talento Humano por Competencias**

Se considera que en un determinado momento dentro de las organizaciones el personal que labora se siente insatisfecho y desmotivado; si esto, no es atendido con la importancia que demanda, con el paso del tiempo podría convertirse en un serio problema, para la parte administrativa del talento humano, quién debe desarrollar estrategias a fin de mejorar la productividad, el desempeño laboral e impactar en los resultados de la organización.

La Gestión del Talento Humano consiste en garantizar la competencia de los empleados de la organización, sin embargo, en un contexto más específico, esta Gestión debe aportar al desarrollo de sus integrantes tanto el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el ámbito personal (social-afectivo). (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008)

Además, al gestionar el talento humano, las organizaciones eficientes ayudan a crear mejor calidad de vida de trabajo donde sus integrantes realizan sus funciones motivadas, disminuyendo los costos de ausentismo y fluctuación de fuerza laboral, a través de una buena gestión administrativa del personal, y la gestión por competencias formada por un conjunto de políticas, normas e instrumentos necesarios y aplicables coordinadamente a las funciones de cada cargo, y que están enfocadas a generar sentido de pertenencia, desarrollo profesional, remuneración justa, relaciones laborales y bienestar de y entre los empleados de la organización para facilitar el desempeño laboral.

Por otra parte en la actualidad la tecnología e información están al alcance de todos, por lo que aportan al logro de objetivos al optimizar recursos y agilizar procesos, generando una ventaja competitiva relacionada con el desempeño del personal en su puesto de trabajo dentro de la organización, para manejar sistemas de valorización que fortalezca su estabilidad y pertenencia a la empresa.

#### **3.1.2.1. Objetivo de la Gestión del Talento Humano**

ISO26000 citado por (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008) señala que es el “proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera permite a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente.” (ISO, 2007).

#### **3.1.3. Modelos de Gestión de Talento Humano basado en Competencias**

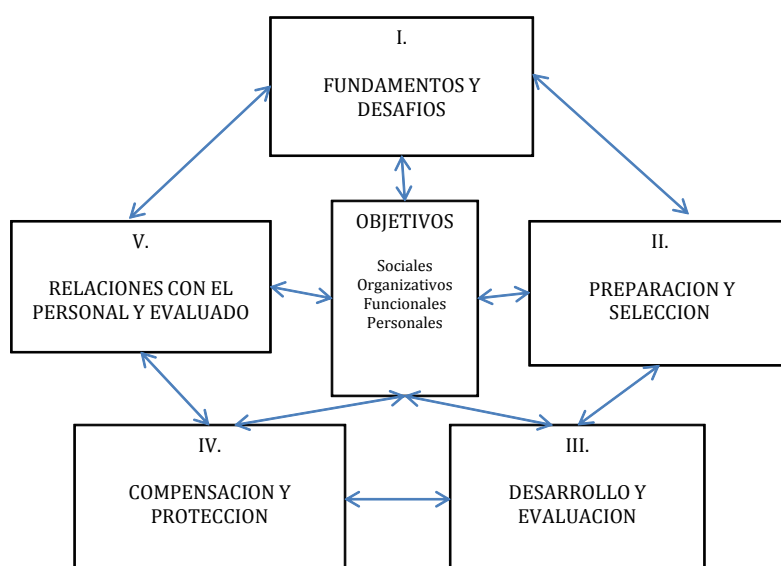
En resumen, la Gestión del Talento Humano busca lograr que las personas aporten directamente a cumplir los objetivos y lineamientos de las organizaciones, mediante el apoyo incondicional en sus actividades diarias dentro de sus puestos de trabajo, así como demostrando interés en la parte personal, a fin de que se sientan a gusto y orgullosos de pertenecer a una organización, lo cual generará excelentes resultados en su rendimiento, ya que de ellos depende que aumenten o disminuyan las fortalezas y debilidades institucionales.

Una vez identificada la necesidad de que las organizaciones manejen un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la obtención de excelentes resultados, a continuación se presentan dos modelos que resultarían muy útiles en su aplicación.

### 3.1.3.1. Primer Modelo: Modelo de Wether y Davis

(Werther & Davis, 2014) enfocan un Modelo de Gestión en cinco subsistemas que son: 1.- Fundamentos y desafíos, 2.- Preparación y Selección, 3.- Desarrollo y Evaluación, 4.- Compensación y Protección y 5.- Relación con el personal de evaluación de la cultura organizacional; para una mejor ilustración se realiza una representación gráfica.

Figura 1: Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis.



Fuente: (Werther, 2014, p. 21)

Como se puede observar, este modelo mantiene una interrelación entre cada uno de los subsistemas y todos estos con los objetivos que maneja el área de talento humano de la organización; la parte más interesante es el Subsistema I, ya que maneja desafíos que cada uno establece en base a su entorno, tanto interno (dentro de la organización) como externo (en base a la realidad nacional), con el fin de alinearse con los objetivos institucionales y hacer más eficiente su trabajo; sin embargo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos, más se limita a mostrar a auditoria la retroalimentación necesaria.

En cuanto al subsistema II, cuenta con una base lo suficientemente sólida en cuanto a lo que necesita cada puesto de trabajo y las funciones que se realizan en el mismo, explicados por especialistas de cada área, lo cual ayuda a los directivos de las organizaciones a tener una idea clara de lo que demandan y a seleccionar de mejor manera el personal que posteriormente formará parte de la organización.

El subsistema III, los empleados que han llegado a formar parte de la organización son direccionados a un proceso de inducción tanto de la organización como del puesto de trabajo donde se van a desarrollar, y se manejan evaluaciones de desempeño que posteriormente ayudarán a identificar las debilidades, a generar retroalimentación y a identificar aspectos que se deben corregir en el camino.

El subsistema IV, trata de mantener a los empleados motivados, al recibir un salario justo a cambio de una contribución productiva, englobando más allá que el pago del sueldo, el manejo de programas de salud y seguridad dependiendo del área de trabajo.

Por último, el subsistema V, se enfoca en mantener las relaciones interpersonales, tanto en cada área de trabajo como en la organización mediante la asesoría por parte de la Dirección de Talento Humano a los líderes de cada área para que estos a su vez puedan replicar en sus diferentes lugares de trabajo. Otro aspecto importante que maneja este subsistema es el manejo de auditoría continua, para determinar el desempeño de las personas y buscar siempre mejoras en el servicio generado dentro de la organización.

Por otro lado se tiene el modelo de Chiavenato, el cual se describe a continuación.

### **3.1.3.2. Segundo Modelo: Modelo de Chiavenato**

La moderna gestión del Talento Humano enfoca su modelo en seis subsistemas:

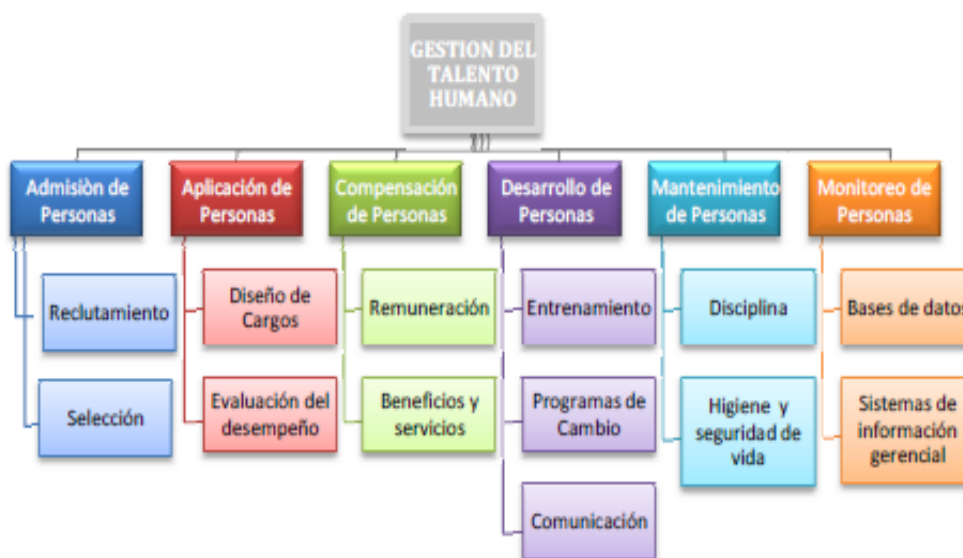
- Admisión de personas (reclutamiento y selección)
- Aplicación de personas (diseño de cargos, descripción, análisis de cargos y evaluación de desempeño)
- Compensación de personas (remuneración, beneficios y servicios)
- Desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambio y comunicación)
- Mantenimiento de personas (disciplina, higiene y seguridad de vida)
- Monitoreo de personas (bases de datos, sistemas de información gerencial) (Chiavenato, Manual de Recursos Humanos, 2005)

Todos estos subsistemas se encuentran interrelacionados y por ende los resultados que estos generen dependen de la buena aplicación y ejecución de todos y cada uno de quienes los conforman.

### Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

La moderna gestión del talento humano engloba varias actividades ordenadas y aplicadas de manera sistemática, a fin de lograr un adecuado manejo del personal dentro de las organizaciones; (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) propone el siguiente modelo de Gestión de Talento Humano.

Figura 2. Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

A continuación se describen los distintos subsistemas objetos del presente estudio.

#### Admisión de personas

Se refiere a la puerta de entrada que tienen los candidatos aptos para ingresar a la organización y se basa en el reclutamiento y la selección.

#### Reclutamiento

Es el proceso por el cual la organización mediante acciones oportunas trata de detectar potenciales empleados “candidatos” que cumplan con un perfil adecuado y requisitos necesarios

para desempeñar labores en un puesto específico; se recomienda reclutar el personal suficiente, a fin de tener un número adecuado de candidatos que hagan posible continuar con el respectivo proceso.

El reclutamiento puede realizarse a través de las siguientes fuentes:

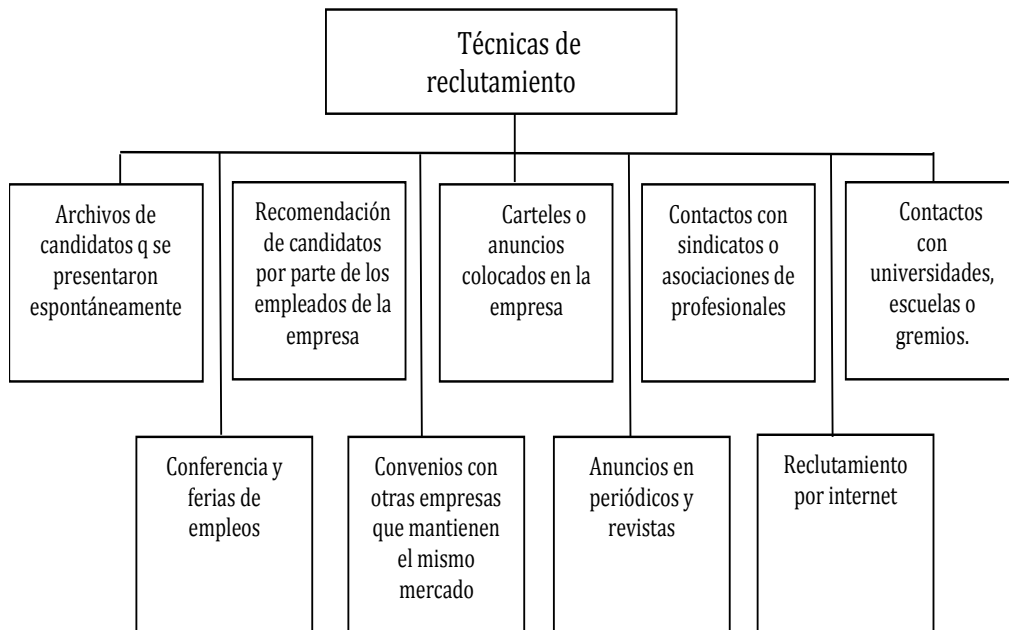
- Internas
- Externas

**Reclutamiento interno.**-“El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011); lo que demuestra que es posible que una empresa busque primero el crecimiento de sus empleados, tomando en cuenta que este tipo de reclutamiento exige una continua y exigente relación con el departamento de talento humano con el resto de departamentos de la empresa y demuestra más ventajas en cuanto a resultados se refiere, entre ellos se puede mencionar que: resulta ser el más económico al evitar gastos en anuncios y honorarios profesionales, es más rápido al evitar las demoras que conlleva un proceso de reclutamiento desde la publicación del anuncio hasta que el candidato seleccionado pueda integrarse a su nuevo empleo; representa una fuente de motivación para los empleados de una empresa al evidenciar que la empresa brinda la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, lo cual desarrolla un espíritu saludable de competencia.

**Reclutamiento externo.**- “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante la técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011, p. 136), lo que quiere decir aquí al utilizar la técnica de reclutamiento externo la empresa tiene mayor posibilidad de captar a candidatos que se encuentran dispersos en el mercado de recursos humanos para motivarlos y atraerlos desde donde quiera que se encuentren; por otra parte es importante realizar un reclutamiento externo a fin de inyectar sangre fresca al equipo de trabajo y consolidar un recurso humano comprometido.

Para aplicar esta técnica la empresa puede optar las siguientes técnicas de reclutamiento, que para una mejor comprensión se lo grafica a continuación:

Figura 3. Técnicas de reclutamiento



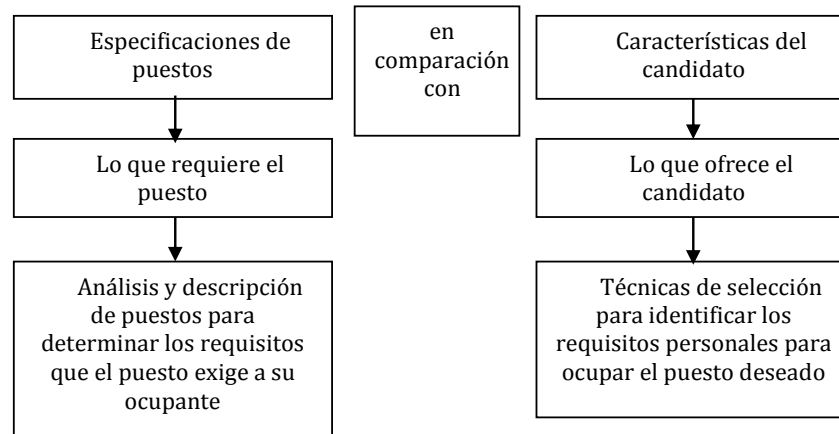
Fuente: Elaboración propia.

Cabe indicar que la base de reclutamiento está dado por el análisis del puesto de trabajo que deben realizar la Unidad de Talento Humano (UTH), quienes determinan requerimientos y necesidades de vacantes, para luego proceder con la Selección de Personal.

### **Selección de Personal**

La Selección constituye el filtro para el ingreso de personas con competencias que demanda la organización; para que este subsistema tenga éxito debe realizarse una comparación entre lo que demanda el puesto y lo que ofrece el candidato, a fin de cubrir todas las necesidades de la organización. Además se debe someter a todos los candidatos idóneos a pruebas que demuestren su potencial, a fin de elegir el mejor candidato para cubrir el puesto de trabajo. Es importante mencionar que "el punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones del puesto" (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011, p. 144). El proceso de Selección sirve para realizar tanto un proceso de comparación como de decisión.

Figura 4. Selección de personal como comparación



Fuente: (García, Adriana, Claudia, & Ibarra Guadalupe, 2014)

### **Aplicación de personas**

Se refiere a los pasos que deben seguir los candidatos para ejercer un determinado cargo, los mismos que se detallan a continuación:

### **Diseño de cargos**

Constituye la estructura y dimensión de cada cargo y están compuestas de lo que se debe realizar en cada cargo, como se lo debe hacer, a quién se deben reportar los resultados de su ejecución, y de ser el caso a quienes debe supervisar y dirigir.

Para diseñar el cargo se deben establecer cuatro condiciones fundamentales:

El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)

Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de trabajo)

A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura.

A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011).

### **Descripción de cargos**

Es la definición descrita y específica de las responsabilidades del cargo, lo que se debe hacer, cuando, como, donde y en qué condiciones, ofreciendo las facilidades e insumos necesarios y relacionándolos con las competencias, conocimientos, habilidades y capacidades de quien los

realizará; a continuación se presenta un ejemplo de una hoja de descripción de cargo que Chiavenato propone en su libro de Administración de Recursos Humanos.

Tabla 1: Ejemplo de hoja de descripción del puesto.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción Genérica:		
Descripción Específica:		

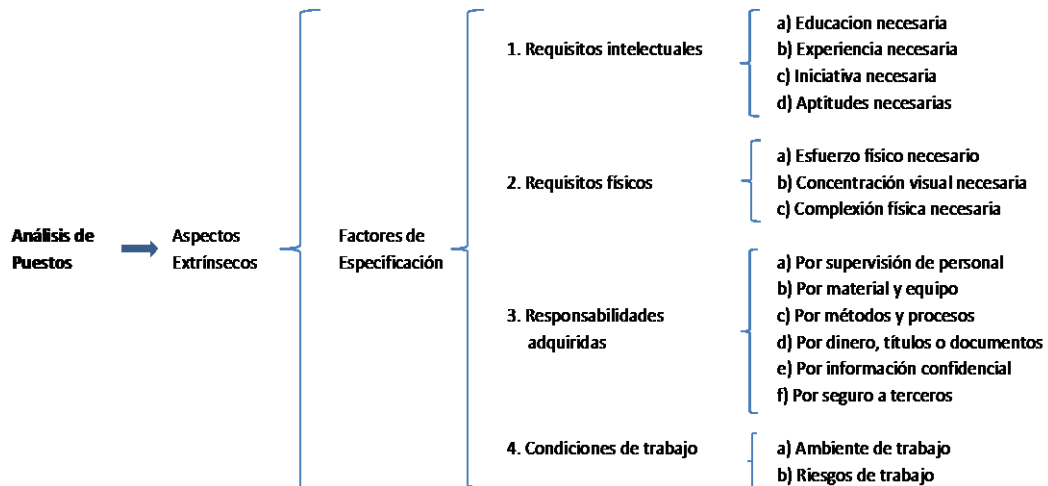
Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 191)

**Análisis de cargos**

Una vez que se tiene clara la descripción de cargos y el análisis del contenido, continua el análisis de cargos con los requisitos que impone al ocupante; descomponiendo el puesto de traba en unidades menores que se puedan identificar con facilidad; en conclusión, la descripción de los cargos, se refiere a su contenido, haciendo referencia a sus aspectos intrínsecos.

Para proporcionar un correcto análisis de los cargos, se muestra una representación gráfica de los factores que se deben tomar en cuenta.

Figura 5. Alcance del análisis de puestos.



Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 191)

Una vez explicado el análisis y la descripción de cargos es necesario resaltar las diferencias existentes entre estas dos técnicas, mientras la descripción de cargos se enfoca en el contenido del puesto (que hacer, como hacer y por qué hacer), el análisis se ocupa de estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su correcto desempeño.

### **Evaluación del Desempeño**

“La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Yosihey, 2010).

Como afirma Chiavenato en lo anteriormente citado, al ser la evaluación de desempeño una apreciación sistemática, proporciona a la gerencia información para tomar decisiones y aplicar programas de administración del Talento Humano, y además permite generar retroalimentación al identificar los aspectos débiles a mejorar en el desempeño de las actividades de los empleados, así como generar reconocimientos en los aspectos realizados de manera adecuada.

La evaluación de desempeño puede ser realizada y atribuida su responsabilidad a los gerentes, al individuo, a la Unidad de Talento Humano o a una comisión de evaluación, dependiendo de cuales sean las políticas de la empresa, y una vez realizada dicha Evaluación se continúa con el siguiente subproceso que es la Compensación de personas.

### **Compensación de personas**

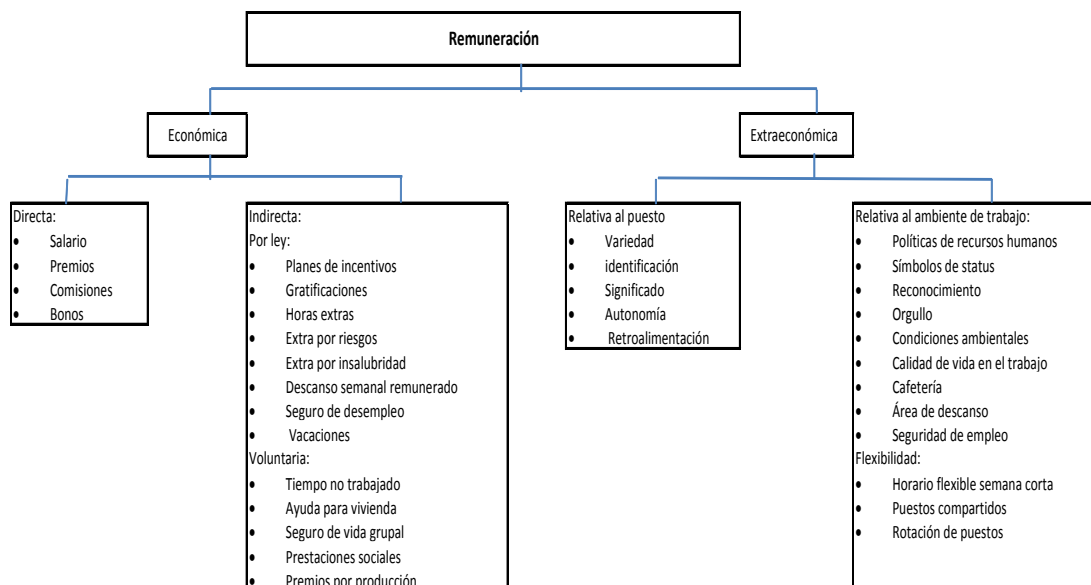
Se refiere a la manera que la organización mantiene para incentivar y motivar al talento humano a fin de atraer, mantener y mejorar su pertenencia a la organización.

### **Remuneración**

La Remuneración consiste en “la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales... Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico” (Chiavenato, 2011, p. 234), de manera que lo que el autor indica es que prácticamente la remuneración es un intercambio de intereses entre la organización y el empleado, que produce una satisfacción bidireccional, ya que la remuneración mientras se encuentre correctamente establecida genera motivación en quienes la reciben, lo cual produce trabajo de calidad, eficiente y eficaz. La Remuneración es medible y cuantificable y se considera

de dos tipos, la económica y la extraeconómica, y para ilustrar mejor el tema a continuación se muestra una representación gráfica.

Figura 6. Diversos tipos de remuneraciones.



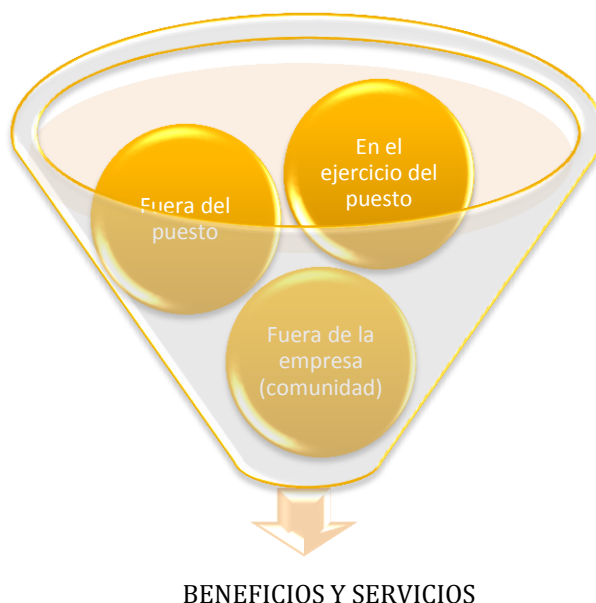
Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 236)

Dicho brevemente la compensación no comprende únicamente la parte económica sino también los beneficios que generen un buen ambiente de trabajo y flexibilidad en el aspecto laboral. Además se puede mencionar la existencia de beneficios y servicios, que al igual que la remuneración forma parte de la compensación de personas.

### Beneficios y servicios

"Hoy en día las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados." (Chiavenato, 2009, p. 264); sin embargo estos beneficios pueden o no ser entregados a todos sus empleados, estos pueden ser para todos los empleados o parte de ellos dependiendo de distintos factores como evaluación de desempeño, condiciones laborales, ubicación del lugar de trabajo, riesgo laboral, entre otros, y estos tipos de beneficios tienen como objetivo aportar en tres aspectos de la vida del empleado, de acuerdo a la siguiente ilustración

Figura 7. Beneficios y servicios.



Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 236)

### **Desarrollo de personas**

Busca el crecimiento tanto personal como profesional de las personas, y está relacionado con la educación de los integrantes de las organizaciones, a fin de mejorar sus competencias laborales y personales, aportando al mejoramiento del desempeño de sus actividades dentro de un determinado puesto de trabajo.

### **El entrenamiento**

Desarrolla competencias en las personas para que mejoren su productividad y aporten de mejor manera a cumplir los objetivos institucionales.

El entrenamiento dependiendo de cómo se lo desarrolle puede buscar generar personas productivas, creativas e/o innovadoras, dependiendo del puesto que vayan a ocupar dentro de la organización.

El entrenamiento es un proceso cíclico compuesto de cuatro etapas: 1.- Necesidades de entrenamiento que se debe satisfacer, 2.- Diseño del programa de entrenamiento, 3.- Ejecución del programa de entrenamiento y 4.- Evaluación de los resultados del entrenamiento. (Chiavenato, 2002)

### Programas de Cambio

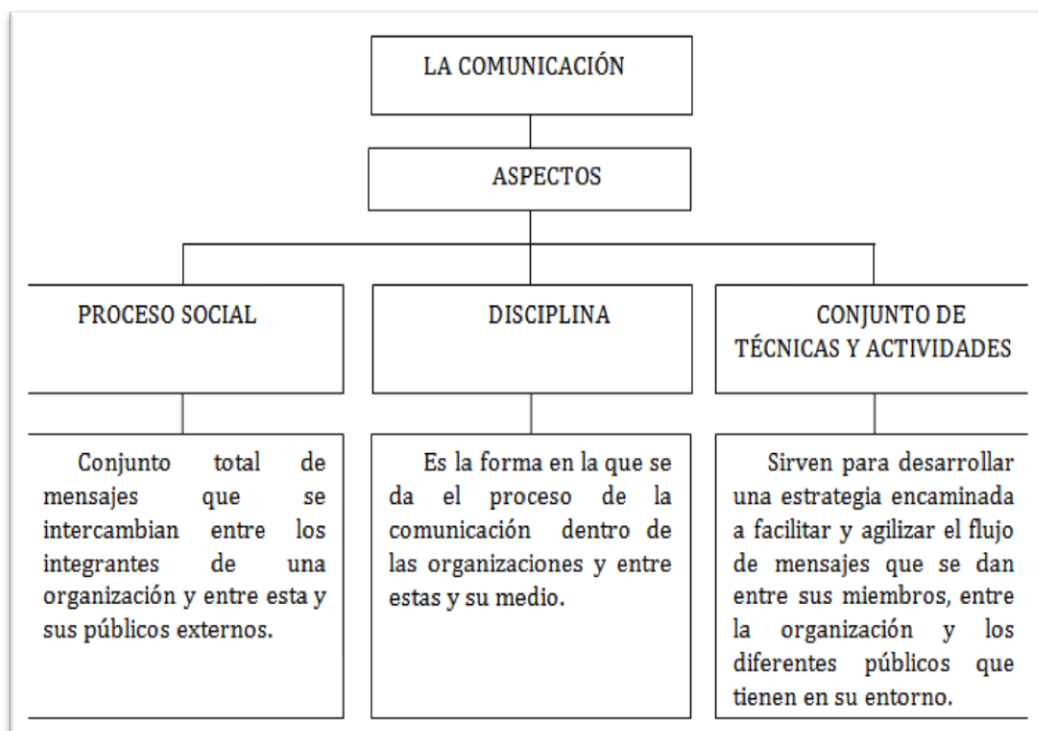
Se refiere a los procesos que son destinados a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los integrantes de las organizaciones, todo esto con el fin de crear un ambiente adecuado lejos de la rutina que permita motivar y comprometer a continuar realizando su trabajo diario.

Es así que en las empresas se acostumbra a manejar planes de cambio, ya sea por capacitación o integración y por periodos, sean estos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales dependiendo de las políticas y necesidades de la organización. Estos programas de Cambio están íntimamente ligados al siguiente concepto manejado dentro del presente subsistema motivo de análisis, y es la comunicación, siendo este un factor relevante dentro del Desarrollo de Personas.

### Comunicación

La Comunicación dentro de las organizaciones se encuentra bajo tres aspectos diferentes, como son proceso social, disciplina y conjunto de técnicas y actividades; los cuales se grafica a continuación para una mejor comprensión. (Andrade, 2005)

Figura 8. La Comunicación y sus aspectos



Fuente: (Andrade, 2005)

De acuerdo a la representación gráfica se puede visualizar que la comunicación dentro de una organización es muy amplia y cubre varios aspectos; siendo esta la base para el desarrollo de las personas. La comunicación entre empleados dentro de una organización busca establecer relación directa de dos vías entre compañeros, al proporcionarles asistencia y atención a sus necesidades personales y profesionales dentro de un ambiente de respeto.

Una vez analizada la gráfica precedente y para que se puedan desarrollar adecuadamente cada uno de los aspectos indicados hace falta mantener una buena actitud por parte de cada miembro de la organización para con su entorno tanto interno como externo.

En definitiva, una vez que la empresa ha enfocado y trabajado en el Desarrollo de las personas, es indispensable que realice una continuidad con las actividades necesarias para el mantenimiento de las mismas, de esta manera se genera el ganar/ganar en ambas direcciones, ya que ganan sus miembros al generar superación personal y profesional y gana la empresa al invertir en personal adecuado, capacitado y motivado que generará resultados identificables y cuantificables que aporten a su gestión.

Posteriormente se desarrolla el subsistema número V, del modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por (Chiavenato, 2009), referente al Mantenimiento de personas dentro de las empresas.

## **Mantenimiento de personas**

### **Disciplina**

Se refiere al conjunto de acciones enfocadas a crear aceptación de las normas, políticas y lineamientos de una empresa por parte de quienes la conforman, esta disciplina se aplica en las organizaciones con la finalidad de asegurar el comportamiento y el desempeño de los trabajadores y que estos se alineen a las políticas organizacionales para garantizar la armonía y buena marcha de la organización.

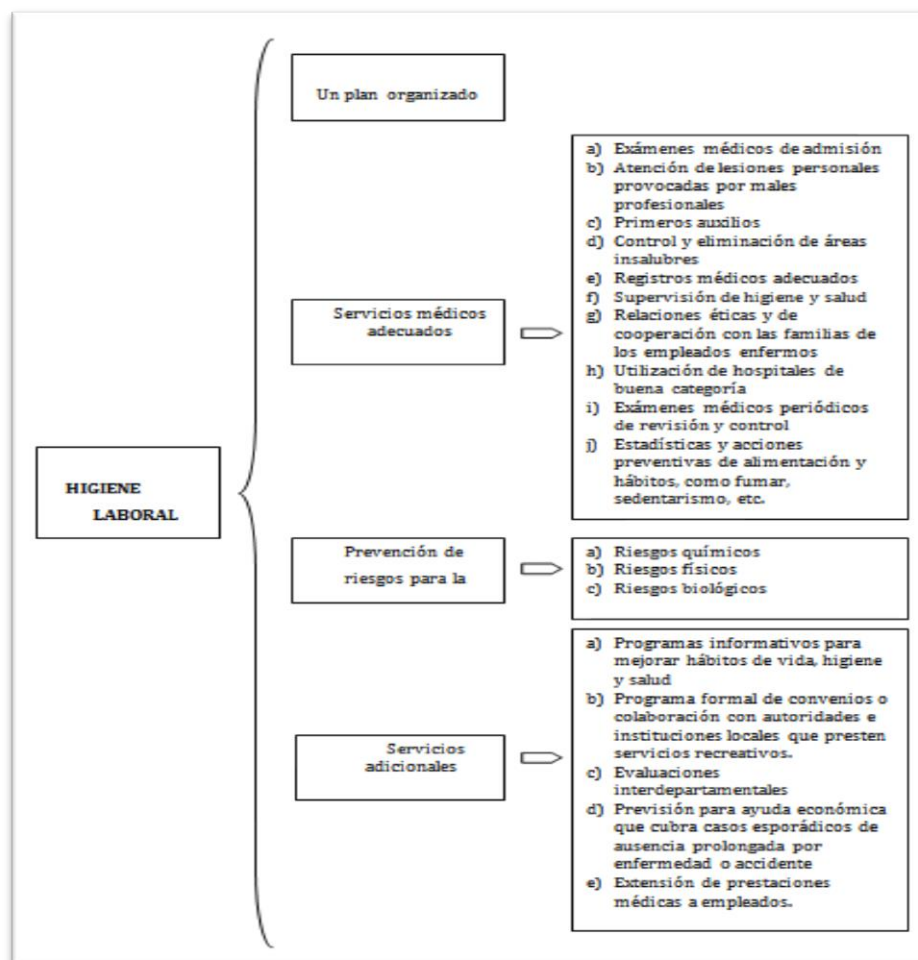
Por consiguiente es necesario dar a este factor la importancia suficiente así como el tiempo que amerite, ya que la ausencia de disciplina puede traer serias complicaciones a futuro, lo que podría afectar en el ausentismo o rotación innecesaria de personal, lo cual conllevaría a incurrir en costos para la organización.

## Higiene y seguridad de vida

La higiene y seguridad de vida y laboral están estrechamente relacionadas porque su existencia y puesta en práctica garantizan que en el lugar de trabajo existan las condiciones personales y materiales necesarias y capaces de mantener un buen nivel de salud de los empleados. (Andrade, 2005)

Por consiguiente se puede acotar que los programas de higiene y seguridad son normas organizacionales que buscan mantener la salud tanto física como mental de los integrantes de la organización evitando riesgos laborales y brindando asistencia médica preventiva, que minimice el ausentismo y la rotación innecesaria del personal, además cabe mencionar que para que un programa de higiene laboral proteja efectivamente la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las actividades que realiza en el puesto de trabajo y al ambiente físico donde se las realiza, deben contener los siguientes puntos, de acuerdo a la figura indicada a continuación:

Figura 9. Higiene Laboral.

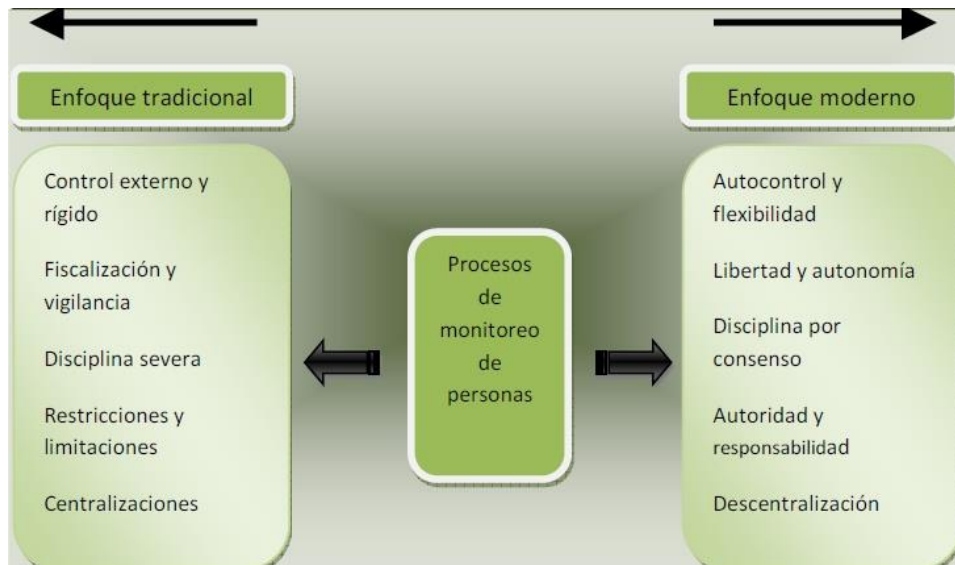


Fuente: (Andrade, 2005)

## Monitoreo de personas

El enfoque tradicional ocasiona resultados generados por miedo y temor hacia sus evaluadores, lo cual afecta la consecución de los procesos y actividades realizadas generando desfases en los resultados obtenidos, por lo que el Monitoreo es esencial realizarlo en base a un enfoque moderno basado en confianza e incentivos al comportamiento y la actitud.

Figura 10: Monitoreo de personas



Fuente: Elaboración propia

Este monitoreo se lo realiza en base a ciertos instrumentos que son detallados a continuación, a fin de manejar información veraz y oportuna.

## Base de datos

Es propicio mencionar que cada empresa es una serie de redes estructuradas que enlazan información y que se encuentran ligadas a las fuentes de datos, las cuales de acuerdo a su naturaleza se interpretan de manera compleja, por lo que para entender más a fondo cómo funcionan estas bases, primero se debe conceptualizar los siguientes términos: "datos, información y comunicación".

Datos.- "son los elementos que sientan las bases para formar juicios o resolver problemas. Un dato es solo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto de análisis subjetivo..." (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011, p. 376)

Información.- “Tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos” (Chiavenato, 2011, p. 376).

Comunicación.- “Es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad. En el fondo, la comunicación comparte significados”. (Chiavenato, 2009).

Partiendo de dichos conceptos se puede concluir que la base de datos constituye un conjunto de archivos relacionados lógicamente y organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan redundancias. En el caso de un modelo de Gestión de Talento Humano la base de datos puede ser de naturaleza cualitativa como cuantitativa y contiene el inventario del recurso humano, el cual permite obtener y almacenar información referente a distintos rubros o niveles de complejidad y puede adoptar las categorías de interés.

Una base de datos puede contener los siguientes rubros:

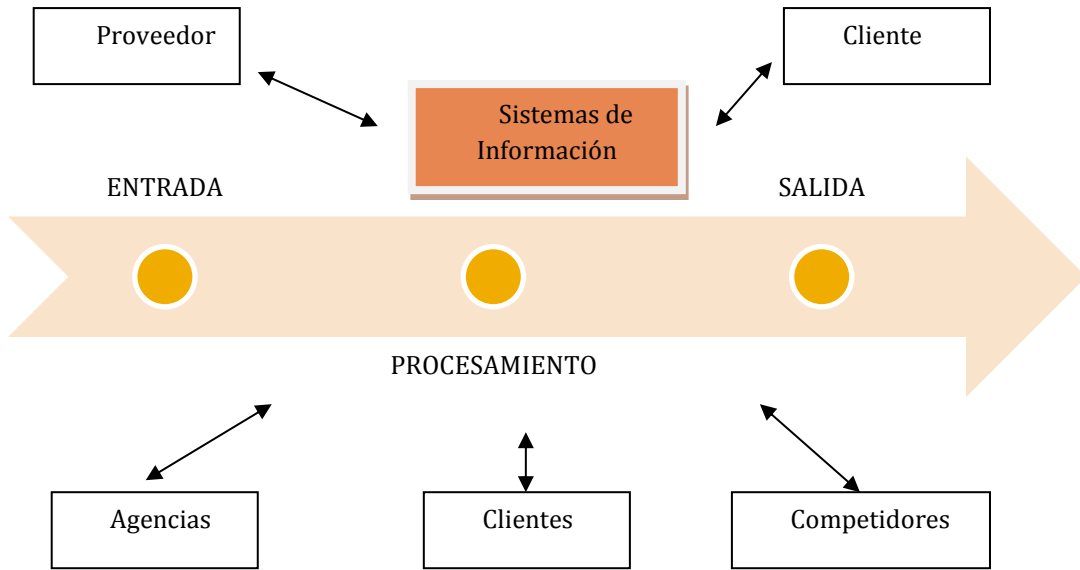
- Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011).

### **Sistema de información gerencial**

Cautela (citado por (Chiavenato, 2011) afirma que el sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Dicho de otra manera es el medio por donde se obtienen y procesan los datos para transformarlos en información y que sirvan de suministro para procesar datos y tomar decisiones.

Este sistema tiene como objetivo primordial el ofrecer a los gerentes información actual sobre sus empleados dentro de los diferentes ámbitos (laboral, profesional, personal, académico, etc.), lo cual reduce la incertidumbre y genera veracidad y confiabilidad en sus datos. Además un sistema de base de datos para estar correctamente establecido debe tener entradas (inputs) que una vez procesadas se transforman en salidas (outputs), las mismas que se traducen en informes, documentos, listados, estadísticas, entre otros.

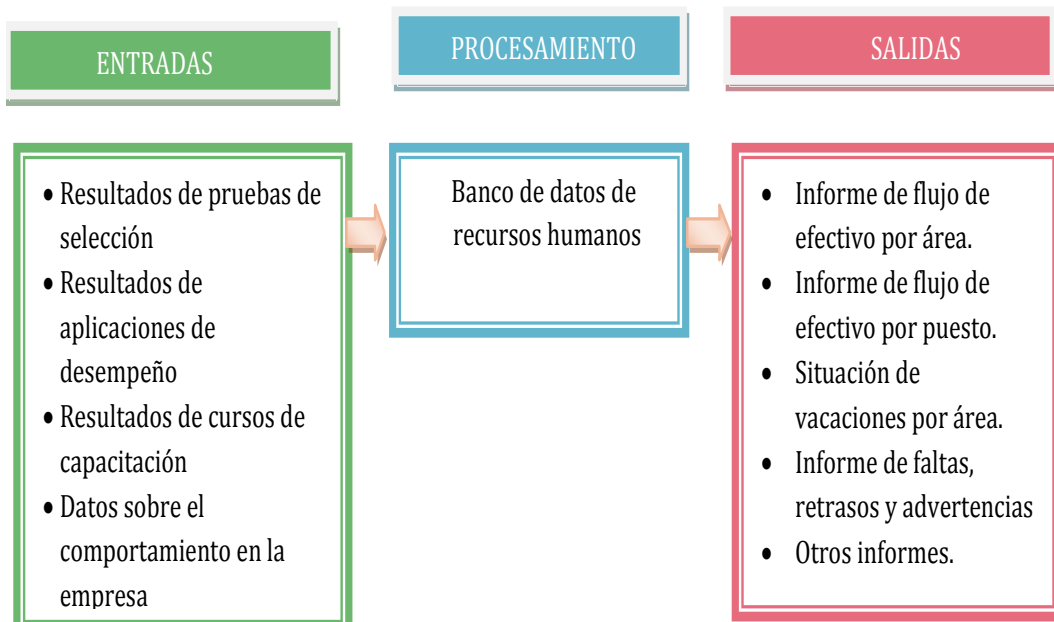
Figura 11: Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra un ejemplo de un sistema de información de recursos humanos, el cual tiene información más real de los datos que maneja una empresa y de la información que este genera.

Figura 12: Sistema de Información de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha mencionado y analizado los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano planteados por (Chiavenato, 2009), se considera importante el manejo y la incorporación de la

Auditoría de Recursos Humanos, para poder dar el seguimiento respectivo a las actividades organizacionales, y que este modelo propuesto tenga continuidad y permanencia en el tiempo.

#### **3.1.4. Productividad**

Es la relación entre la producción de un bien o servicio y el manejo adecuado e inteligente de los recursos utilizados (humanos, materiales y financieros), a fin de obtener mejores resultados reflejados en la calidad del servicio generado y en el logro de los objetivos institucionales.

La productividad de las personas puede reflejarse en las tasas de empleo, salario, estabilidad de empleo, satisfacción en el trabajo o la empleabilidad en diversos sectores o puestos de trabajo y el aumento de esta puede atribuirse a factores como utilización de nuevos bienes, cambios organizativos o nuevas competencias adquiridas y desarrolladas dentro y/o fuera de su lugar de trabajo. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 2008).

En base a lo anteriormente expuesto se concluye que la relación que tiene el generar un servicio de calidad y manejar adecuadamente los recursos humanos materiales y financieros permitirá minimizar los desperdicios y tiempos muertos y maximizar los beneficios y rentabilidad en beneficio empresarial.

Definitivamente se debe hacer hincapié en la imperiosa necesidad de manejar equilibradamente los recursos necesarios en base a modelos de gestión por competencias, para lograr efectividad empresarial contribuyendo al bienestar personal, social, laboral y profesional de clientes internos y externos.

### **3.2. Estado del Arte**

(Rodríguez Serrano, 2004) afirma que los elementos claves del modelo de gestión de recursos humanos son las personas, el puesto de trabajo y el entorno organizativo, estos tres elementos deben encajar perfectamente uno dentro del otro de manera consecutiva, por lo que las actividades, técnicas e instrumentos que se utilicen para cumplir su misión deben partir del tratamiento integral y solidario de dichos elementos, convirtiéndose el modelo de gestión en el lubricante permanente que mantenga fusionado y engranado el sistema.

(Cabrera Fajardo, 2016) Presenta su trabajo titulado "Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una organización de educación superior privada", el cual guarda estrecha relación con el presente trabajo investigativo y en su marco teórico desarrolla un amplio menú y diccionario de competencias, partiendo desde las definiciones hasta los detalles necesarios para utilizarlas y aplicarlas de manera correcta; y tomando en cuenta que al ser las competencias las causales del éxito laboral, es sumamente importante que el talento humano se familiarice con dichos conceptos que formarán parte de su cultura organizacional.

(Yela Escobar, 2011) Indica que su trabajo de titulación denominado "Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER", busca direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, es decir lograr optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio; además, pretende lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una comunicación permanente entre el recurso humano y el componente.

Por tanto, la filosofía aplicada por Yela Escobar, en el que relaciona el recurso humano y el componente, apoya al presente trabajo para partir de la identificación, definición y consecución de las actividades dentro de los procesos y direccionarlas a un mismo objetivo, mediante la aplicación de canales de comunicación adecuados, que permitan que la CACTU, mantenga una estrecha relación entre lo que dice y lo que hace, (procesos-talento humano), para generar resultados que aporten a la mejora de la productividad institucional.

(Rodríguez, 2012) En su artículo publicado en la página web [www.eoi.es](http://www.eoi.es), destaca la visión de gestión de capital humano y resalta la diferencia entre el manejo clásico y la gestión "ideal" del mismo, exponiendo el caso de Google, que en la práctica constituye un modelo de gestión muy comentado y difundido por su manejo e innovación.

(Rodríguez, 2012) menciona: "Esta empresa ha fomentado más que un modelo de gestión, una cultura en el tratamiento de sus empleados, que ha sorprendido gratamente a todos. La conexión que quiero plantear entre el concepto de Capital Humano y el modelo de Google, está basada en las prácticas que la empresa realiza sobre sus recursos primero estableciendo el nivel de talento que desean contratar y luego brindando un trato y creando un ambiente laboral para este talento, que como indiqué antes, imponen más bien toda una cultura."

Este artículo, brinda un gran aporte para diseñar un modelo de gestión de talento humano, basado en competencias que se pretende desarrollar para la CACTU, ya que resalta el éxito de Google, y como puede ser proyectado dentro de la organización donde se desarrolla el trabajo investigativo y la propuesta de mejora, *en la medida de lo posible y de acuerdo a la realidad del entorno.*

Primero establece sus requerimientos de personal de acuerdo a sus necesidades, para que una vez que formen parte de la empresa, considerarlos como el elemento de éxito más importante y transformarlo en Capital Humano (riqueza intrínseca de la empresa), invirtiendo y desarrollándolo con las mejores competencias, aptitudes y actitudes a fin de contar con un desempeño laboral eficiente y efectivo, encaminado a la excelencia, junto al mejor ambiente de trabajo; por otro lado expone ciertas prácticas que Google utiliza para “consentir” a su Capital Humano, las cuales hasta el momento ha resultado todo un éxito para su Gestión, y que se detallan a continuación: Reclutamiento (contratar personas graduadas para contratar a las personas con mejores condiciones de trabajo), Beneficios económicos (entrega de bonos de subsidios para adquirir vehículos híbridos), Beneficios no económicos (servicio gratuito de guardería, lavandería, spa, entretenimiento, gimnasio, piscinas, comida orgánica y gourmet), Motivación (trabajar en proyectos a la elección de los empleados, lo cual supone una estrategia para retención de cerebros y la apertura incondicional para proponer mejoras), Clima Laboral (los empleados pueden trabajar desde sus hogares, no son atados a un horario, pueden usar la vestimenta que más les guste, mantienen servicio de transporte) Evaluación y seguimiento (manejan metas trimestrales, lo importante es cumplir las metas no los horarios) Formación (invierte todo tipo de formación para sus empleados, ya sea esta externa, o entre ellos, a fin de aprovechar al máximo el talento interno); con lo mencionado, el presente apartado también ayuda a establecer propias prácticas institucionales que permitan generar un ambiente laboral adecuado para "consentir" a los empleados de la CACTU y generar cultura laboral.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Con el objeto de obtener la información necesaria para la realización de un diagnóstico apropiado del proceso de gestión de desempeño en la CACTU y la problemática que se desea investigar actualmente, se ha seleccionado el siguiente enfoque, método, técnica, modalidad, fuentes de información e instrumentos necesarios para la obtención de la información.

### 4.2. Métodos aplicados

Se constituye en el pilar fundamental de toda investigación, mediante la utilización de procedimientos lógicos y secuenciales que genere un acercamiento real entre el investigador y su objeto de investigación, que conduzcan a proponer la alternativa de solución, de acuerdo al siguiente análisis:

#### 4.2.1. Enfoque

##### **Cuali-cuantitativo**

Está constituido por el conjunto de procesos continuos sistemáticos que permiten iniciar la presente investigación; es necesario señalar que se aplica el método cuali-cuantitativo, pues la investigación permite descubrir criterios, características de valoración de puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, entre otros, observadas en el trabajo de campo del personal que labora en la CACTU; por otra parte se obtuvieron datos como: porcentajes de deserción, frecuencia de rotación de personal, porcentajes de abandono de trabajo, entre otros, de los cuales se elaboraron representaciones gráficas.

#### **4.2.2 Métodos aplicados**

Para la realización del presente proyecto de investigación se parte desde la identificación de las fuentes de información, técnicas e instrumentos, los enfoques, la modalidad y los métodos de investigación necesarios con el fin de recabar información útil que servirá de insumo para la elaboración del Producto final propuesto, que es el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua; consiste en determinar el camino más adecuado para lograr un fin, a través de un conjunto de procedimientos lógicos mediante los cuales se plantean los problemas, científicos y la búsqueda de posibles soluciones, además es el elemento necesario en la ciencia, ya que permite demostrar si un argumento es válido; en este caso se utiliza el método analítico-sintético.

##### **Método analítico-sintético.**

Este método permitió a través de la obtención de información directa, desintegrar los elementos de estudio en partes individuales para analizarlas e integrarlas como un todo en el Modelo de Gestión.

#### **4.2.3. Modalidad de la investigación**

Consiste en un procedimiento a seguir, donde se respeta ciertas reglas y mecanismos, por lo que no resulta libre ni espontánea la forma de obtener información dentro de la investigación; para la obtención de información se aplicaron las modalidades detalladas a continuación:

##### **Investigación de campo**

Con la investigación de campo se recurre al lugar de los hechos; es decir la investigación se realizó en la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua-CACTU, cuyo objetivo fue recabar información importante para potencializar el recurso humano, base fundamental del Modelo de Gestión.

##### **Investigación documental**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación y desarrollo se empleó libros, revistas, folletos, investigaciones, publicaciones de autores reconocidos sobre manejo de talento humano y modelos de gestión, documentación histórica que maneja la corporación, registros, etc., con el objetivo de adquirir información estratégica usando diferentes tipos de documentos con la finalidad de buscar información necesaria para la elaboración del modelo propuesto.

#### **4.2.4. Fuentes de información**

Consiste en obtener unidades de información proporcionadas de ciertas bases reales y confiables, como pueden ser libros, revistas, registros institucionales, y cualquier fuente que provea información que permita sustentar la investigación realizada.

##### **Fuentes primarias**

Las unidades de observación para la investigación están constituidas por el personal administrativo y operativo, que forma parte de la CACTU, quienes aportan con información veraz y de primera mano, pues son los actores principales dentro del proceso a investigarse.

##### **Fuentes secundarias**

Se utiliza información proporcionada de libros, folletos, registros de la CACTU y estadísticas que sustentan y fortalecen la presente investigación.

#### **4.2.5. Técnicas e instrumentos**

Para el análisis de la problemática que se investiga se seleccionan las técnicas e instrumentos que se describen a continuación:

##### **4.2.5.1. Técnicas**

Son las diferentes maneras en que una investigación puede desarrollarse; y para la obtención de datos en la CACTU se lo realizó mediante la aplicación de la Observación.

##### **Observación**

Es un procedimiento empírico donde se utiliza los sentidos para observar hechos, donde las personas desarrollan normalmente sus actividades; es decir, se establece una relación estrecha entre el investigador, el hecho investigado y sus actores, de los que se obtiene datos necesarios para desarrollar una investigación. En el desarrollo del proceso investigativo se aplica la observación a los integrantes de la CACTU, tomando en cuenta las actividades que realizan los actores de los procesos, la cual se realizó directamente en las instalaciones de la Corporación, ubicada en las calles Rio Cosanga y Rio Papallacta de la ciudad de Ambato.

A continuación se plasma la ficha de observación generada en la visita, donde se identifica ciertos detalles de aspectos observados, los cuales aportan de manera importante en la investigación y posterior desarrollo de la propuesta.

Tabla 2. Ficha de observación

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
EMPRESA:	CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS DE TUNGURAHUA
CIUDAD:	Ambato
	Fecha: 01 de diciembre de 2015
DIRECCIÓN:	Rio Cosanga y Rio Papallacta, Frente a la Universidad Técnica de Ambato
OBJETO:	Observar e identificar personas, hechos, lugar y actividades que realizan los integrantes de la CACTU, en un día normal de labores.
<b>ASPECTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ingreso	La recepción de la persona que llega a la CACTU (investigadora) no es la más adecuada, las puertas se encuentran cerradas, es necesario presionar el timbre una y otra vez para ser atendido, la puerta es automática por lo tanto se abre sola, al ingreso a las instalaciones no existe una persona encargada de dar la bienvenida y dirigir en el trayecto a seguir.
Instalaciones	Las instalaciones no cuentan con señalización ni equipo de seguridad.
Comunicación efectiva	Es deficiente, no existe una persona que esté pendiente de dirigir a quienes los visitan por lo tanto, se debe pedir información a algunas personas que no siempre conocen lo requerido. La comunicación generada con la Coordinadora es muy buena, presta atención y es muy amable, se encuentra predispuesta a ayudar y a apoyar en la investigación y desarrollo del proyecto.
Asistencia	No se encuentra al personal completo, indican que están realizando sus actividades en campo.
Organización laboral	Se observa un trabajo individual más que en equipo.
Manejo de la información	Las personas encargadas de la organización (corporación) manejan escasos documentos físicos o digitales, tampoco se cuenta con documentación ni datos históricos.
Procesos	El personal realiza su trabajo "como lo aprendió a hacer", no existen manuales de funciones, ni de procesos.
Documentación organizacional	Se solicita documentación referente a planificación estratégica organizacional, sin embargo no se puede recabar, mencionan que no cuentan con información estratégica propia.
Condiciones de trabajo	No son las más adecuadas, el espacio es reducido, falta iluminación, se considera que tampoco cumplen las normas de seguridad requeridas.
Liderazgo	La Coordinadora, se preocupa por conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores.
Percepción de los servicios centrales	No se recibe información de las diferentes áreas, la documentación es escasa y poco relevante.
Satisfacción en el puesto de trabajo	No existe conocimiento claro de las tareas y funciones que se debe desarrollar en cada puesto de trabajo, por lo tanto hay desconocimiento de como aporta cada uno a los resultados corporativos.
Responsabilidad Social	Todas las personas tienen clara su responsabilidad social al trabajar en la ejecución de proyectos que defienden los derechos de niños y adolescentes se sienten identificados con lo que hacen.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5.2. Instrumentos**

Sirven para recoger los datos de la investigación y registra los observables de forma que representen verdaderamente a las variables que son objeto de investigación; en este caso se hace uso de la entrevista y encuesta, a través de un cuestionario, los que se detallan a continuación:

##### **Entrevista**

(Ruiz Olabuénaga, 2012) indica que: La entrevista, en profundidad, en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación.

La entrevista se considera un conversatorio que se genera por un propósito definido, es decir son acciones recíprocas entre el actor, entrevistador y entrevistado, aplicadas mediante gestos y también lenguaje corporal; para este caso se prepara la entrevista mediante la elaboración de un cuestionario conformado por doce preguntas (Ver Apéndice A) enfocadas a identificar las necesidades en temas relacionados a la Gestión y Manejo del Talento Humano del personal que labora en la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU., a fin de entender qué grado de desempeño y comprometimiento existe en el personal que labora en la organización que preside para posteriormente proponer alternativas de solución.

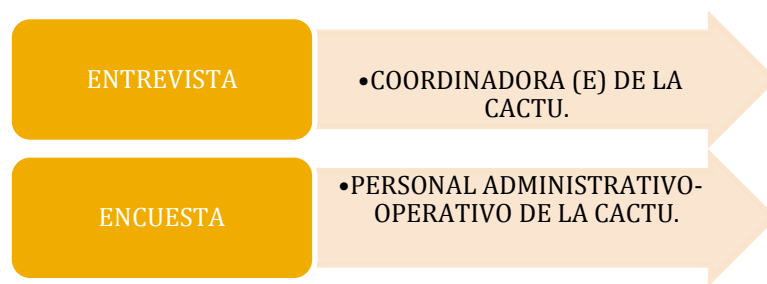
La entrevista es dirigida a la Ing. Rosa Armas, Coordinadora (e) de la CACTU, y los temas tratados son: manejo del talento humano, rotación de personal, motivación, relación laboral, capacitación, entre otros aspectos, mismos que aportan en gran parte al nivel y alcance que puede tener el modelo de gestión de talento humano que se pretende implementar.

##### **Encuesta**

De la misma manera es importante conocer la situación actual del personal de la CACTU, para lo cual se aplicó una encuesta.

“La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede ni debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio”. (Alvira, 2011, pág. 14); en este caso la encuesta fue aplicada a los 16 empleados de la CACTU, quienes son los responsables de la parte operativa del proceso organizacional, quienes proporcionaron información clara y precisa acerca de la relación que tienen a su lugar de trabajo.

Figura 13. Técnicas e instrumentos de recolección de información.



Fuente: Elaboración Propia

### **Cuestionario**

(García Córdoba, 2004) define el cuestionario como un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

Para el desarrollo del cuestionario se parte de la elaboración de sus partes (encabezado, título, datos de control, presentación, instrucciones, solicitud de cooperación, preguntas, cierre), luego se realiza el diseño del cuestionario (se establecen preguntas, tanto abiertas como cerradas, las cuales nacen de los temas de interés que como encuestador se necesita conocer, y se estructuran de acuerdo a los componentes que un modelo de gestión debe abarcar).

Cada pregunta cerrada, es diseñada con opciones de respuesta excluyente, y presentando todas las opciones posibles o la opción "otro" que permite dar una respuesta real, a fin de que el encuestado no responda de una manera que no refleje su respuesta verdadera.

Para la aplicación de la entrevista y la encuesta se utilizó como instrumento dos cuestionarios; para el caso de la entrevista se aplicó un cuestionario de 12 preguntas dirigidas a la Coordinadora (e) de la CACTU, y para el caso de la encuesta un cuestionario con 13 preguntas dirigidas al personal responsable del proceso administrativo-operativo de la organización.

## **Aplicación de instrumentos**

### **Entrevista realizada a la Coordinadora (e) de la CACTU**

**Objetivo:** Identificar las necesidades en temas relacionados a la Gestión y Manejo del Talento Humano del personal que labora en la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU, a fin de proponer alternativas de solución.

Nombre: Ing. Rosa Armas

Cargo: Coordinadora (e)

Pregunta No. 1.- ¿Como parte del nivel directivo, para el logro de los objetivos de la CACTU con qué tipo de planificación cuenta?

Respuesta: indica que el logro de sus objetivos se los realiza en base a una planificación estratégica, sin embargo, cabe señalar que esta es adoptada con lineamientos externos de la fundación patrocinadora Childfund.

Pregunta No. 2.- ¿Para la toma de decisiones con qué tipo de herramientas administrativas cuenta la CACTU?

Respuesta: La CACTU cuenta con elementos básicos como: misión, visión y reglamentos de Childfund; siendo necesario desarrollar otras herramientas de gestión administrativas como: valores, principios, normativas, instructivos, manuales de funciones entre otros.

Pregunta No. 3.- ¿Explique de qué manera se potencializan las habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes y aptitudes del trabajador?

Respuesta: Las competencias mencionadas son potencializadas a través de capacitación referente a las actividades que realiza el personal en su lugar de trabajo; enfocada a la parte técnica o administrativa dependiendo del puesto de trabajo, hasta el momento no se han desarrollado capacitaciones enfocadas a mejorar las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes del personal para lograr un mejor desempeño laboral.

Pregunta No. 4.- ¿Cómo se selecciona al personal para formar parte de la CACTU?

Respuesta: Para la selección de personal, la organización maneja procesos de selección empíricos, sin el conocimiento ni la aplicación profesional del responsable de Talento Humano.

Pregunta No. 5.- ¿Cuál es el procedimiento que sigue para evitar las ausencias y retrasos en los puestos de trabajo del personal de la CACTU?

Respuesta: Para evitar ausencias y retrasos el único mecanismo de control que se maneja es el registro manual de ingreso y salida del personal, y como acciones consecuentes a dichas ausencias se realiza la reposición de horas por permiso y presentación de planes y reportes de trabajo, el cual no busca evitar o disminuir las ausencias en los puestos de trabajo, sino únicamente la gestión que se realiza cuando esto sucede, como un proceso normal, lo cual podría estar afectando al desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos.

Pregunta No. 6.- ¿La CACTU cuenta con un plan de motivación e incentivos para el personal?

Respuesta: La CACTU no cuenta con un plan de motivación e incentivos del personal orientados a mejorar el ambiente y el clima organizacional.

Pregunta No. 7.- ¿Mencione en orden de importancia cuales son las necesidades de capacitación que al momento mantiene el personal de la CACTU en sus diferentes áreas?

Respuesta: Se considera que es importante realizar capacitación en las siguientes áreas de acuerdo al siguiente orden.

1. administración del tiempo
2. trabajo en equipo
3. liderazgo y comunicación
4. financiero
5. administración del cambio
6. calidad en el servicio
7. administrativo
8. servicio al cliente

Pregunta No. 8.- ¿Tiene presupuestado valores orientados para la adquisición de uniformes y prendas de protección para salvaguardar la integridad del personal?

Respuesta: En el presupuesto de la organización si se consideran valores orientados a la adquisición de uniformes y prendas de protección como parte de la imagen institucional y personal.

Pregunta No. 9.- ¿Que prendas de protección o ropa de trabajo usted considera importantes para salvaguardar la integridad del personal que labora en la CACTU?

Respuesta: El personal requiere de prendas tales como: uniforme institucional, chompas, zapatos, gorros y bloqueador solar, entre otros.

Pregunta No. 10.- ¿Prefiere usted trabajar de manera independiente o apoyándose con sus compañeros de trabajo?

Respuesta: Se considera que las actividades realizadas en equipo proporcionan mejores resultados y aportan significativamente al logro de resultados.

Pregunta No. 11.- ¿Cómo evalúa el desempeño de los funcionarios de la CACTU?

Respuesta: La forma como la CACTU evalúa el desempeño de sus colaboradores es en base a la evaluación del desempeño de manera vertical, es decir únicamente basado en el criterio de su jefe inmediato.

Pregunta No. 12.- ¿La CACTU tiene desarrollado sistemas o modelos de control que garantice el logro de objetivos?

Respuesta: La CACTU no cuenta con un sistema específico que garantice el logro de objetivos, la organización realiza una planificación basada en el marco lógico para programar sus tareas y actividades.

A continuación en la tabla 3 se sintetizan los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista realizada a la Coordinadora (e) de la CACTU, los que se agrupan en los siguientes campos principales:

Tabla 3. Resultados de la entrevista aplicada a la Coordinadora (e) de la CACTU.

<b>Fortalezas de la Coordinación</b>	<b>Debilidades de la Coordinación</b>	<b>Sugerencias para el establecimiento de un modelo de Gestión del Talento Humano</b>
La apertura y predisposición a manejar un plan de capacitaciones regular.	CACTU no cuenta con planificación estratégica ni lineamientos propios.	Debe ser permanente y debe embarcar desde el reclutamiento hasta la auditoría del proceso, es decir el proceso debe estar puesto en marcha siempre.
Aceptar que para que su desempeño mejore, la institución necesita realizar capacitaciones en sus distintas áreas de trabajo.	No contar con herramientas administrativas para el desarrollo de su gestión.	Debe ser integral, que incluya la evaluación de competencias de los colaboradores y que al mismo tiempo permita realizar un seguimiento y evaluación a los objetivos.
Mostrarse abierto a potencializar las competencias de sus colaboradores sin enfocarse solo en la parte técnica o administrativa.	El manejar los procesos de selección de personal basados en conocimientos establecidos en base a su experiencia dentro de la organización.	Debe Incluir una capacitación para el coordinador y todos los empleados.
El mantener un diálogo cercano y permanente con su equipo de trabajo, lo cual permite entender de primera mano, los problemas que ocurren en su gestión diaria de trabajo.	El no contar con perfiles adecuados a las necesidades del puesto de trabajo.	El modelo debe contar con el apoyo continuo de la Unidad de Talento Humano para garantizar una adecuada planificación técnica y desarrollo del modelo
La preocupación de dotar de insumos y recursos necesarios al personal para la realización de su trabajo.	No manejar acciones preventivas para evitar ausencias y retrasos sino únicamente acciones correctivas.	Debe contar con un plan de motivación para el personal

Fuente: Elaboración propia

## Encuesta realizada al personal que labora en la CACTU.

**Objetivo:** Identificar fortalezas y debilidades del entorno laboral y profesional de los empleados de la CACTU, para proponer alternativas de solución tendientes a mejorar la productividad.

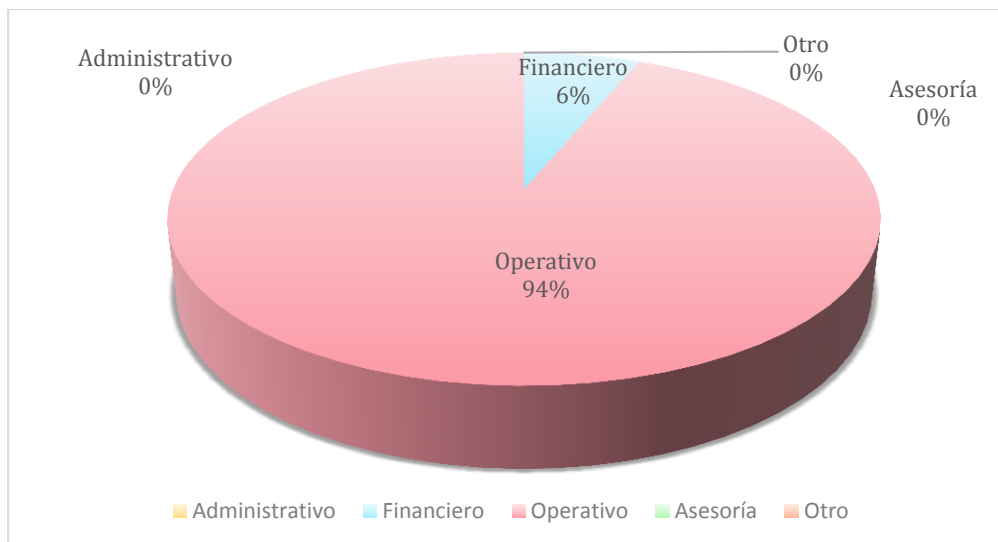
Pregunta N° 1.- ¿Señale en qué nivel estructural desempeña sus funciones?

Tabla 4: Nivel estructural en el desempeño de funciones

OPCIONES	N°	%
Administrativo	0	0%
Financiero	1	6%
Operativo	15	94%
Asesoría	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Nivel estructural en el desempeño de funciones



Fuente: Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se determina que un 94% de los empleados pertenecen al nivel operativo y el 6% forman parte del nivel financiero, con lo que podemos confirmar que la CACTU es una organización netamente operativa, y al generar proyectos sociales, sus actividades en su gran mayoría se desempeñan en campo.

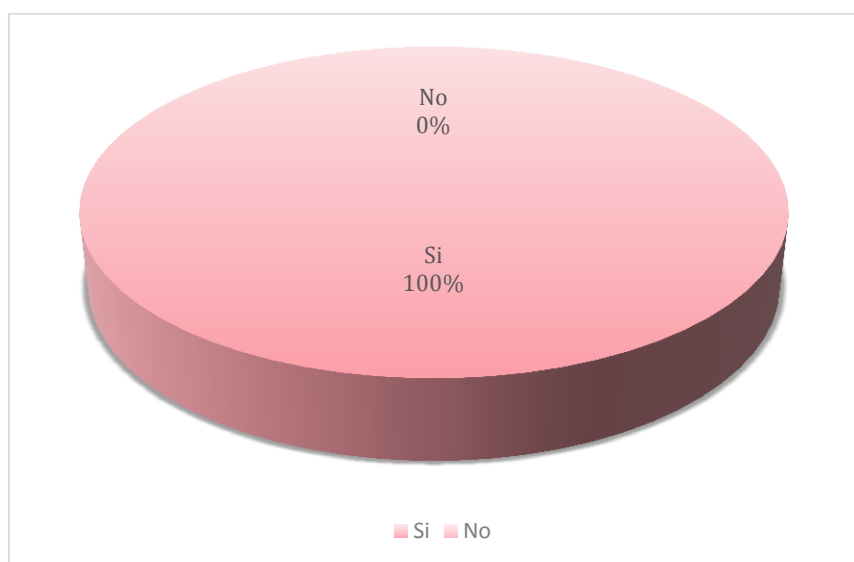
Pregunta N° 2.- ¿Se encuentra usted comprometido con la filosofía institucional de la CACTU?

Tabla 5: Compromiso con la filosofía institucional

OPCIONES	N°	%
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Compromiso con la filosofía institucional



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

El 100% del personal encuestado indica que se encuentra comprometido con la filosofía institucional que maneja al momento la CACTU, tomando en cuenta que la filosofía institucional manejada en la actualidad no es propia (pertenece a Childfund), ni totalmente adecuada a su realidad, se indica que una vez elaborada la propuesta del presente proyecto se socializará la nueva filosofía institucional a fin de que sea aceptada y practicada por todos los integrantes, como lo vienen haciendo hasta el momento.

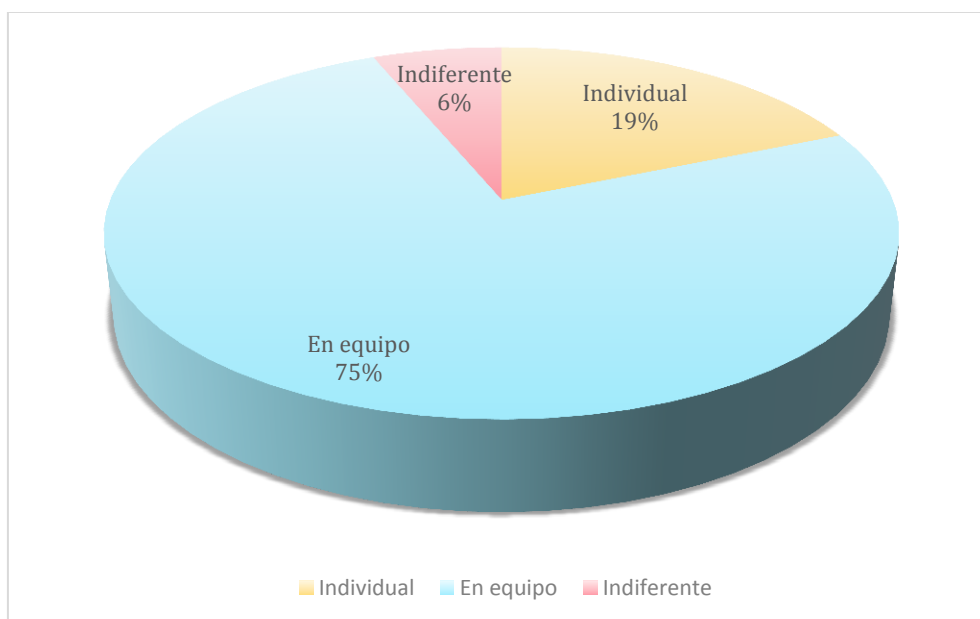
Pregunta N° 3.- ¿Señale de qué manera usted prefiere trabajar en la organización?

Tabla 6: Preferencias para trabajar en la organización

OPCIONES	N°	%
<b>Individual</b>	3	19%
<b>En equipo</b>	12	75%
<b>Indiferente</b>	1	6%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Preferencias para trabajar en la organización



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

De la totalidad de los encuestados, se puede identificar que el 75% muestra preferencias por el trabajo en equipo, siendo esta una mejor opción al momento de generar resultados y mejores opciones para resolver inconvenientes a tiempo con la optimización de recursos, frente al 19% que prefiere trabajar de manera individual, mientras que al 6% les resulta indiferente la manera de realizar su trabajo.

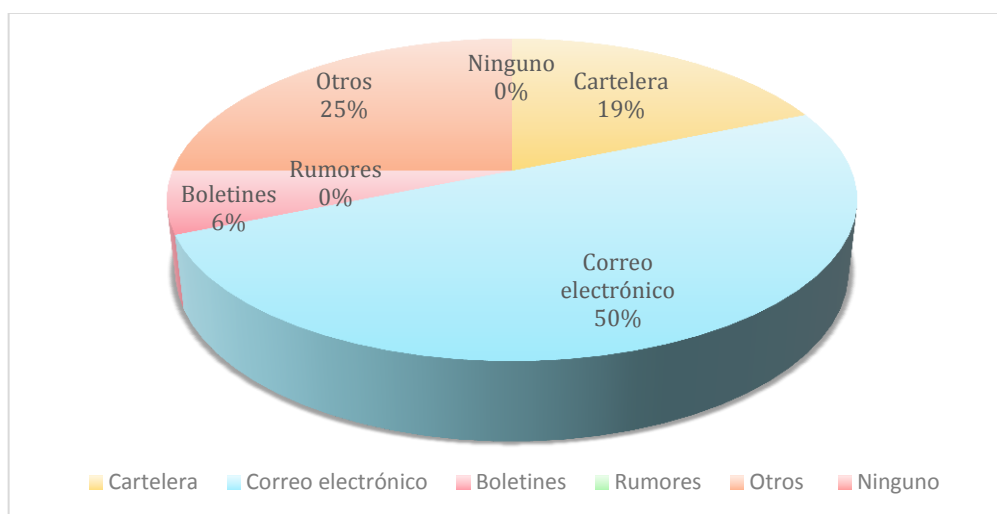
Pregunta N° 4.- ¿Cuál considera usted el medio de comunicación más aceptado y efectivo dentro de la organización?

Tabla 7: Comunicación institucional

OPCIONES	N°	%
<b>Cartelera</b>	3	19%
<b>Correo electrónico</b>	8	50%
<b>Boletines</b>	1	6%
<b>Rumores</b>	0	0%
<b>Otros</b>	4	25%
<b>Ninguno</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Comunicación institucional



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

De los datos obtenidos, se puede evidenciar que el medio de comunicación más aceptado y efectivo dentro de la organización es el correo electrónico, pues cuenta con el 50% de conformidad, el 25% se refiere a la realización de reuniones fuera de la jornada laboral donde se les da a conocer de manera informal los por menores de las actividades que realiza la organización, el 19% indica que la comunicación es realizada vía cartelera ubicada en las instalaciones de la CACTU, y el medio menos aceptado representa el envío de boletines informativos con un 6%.

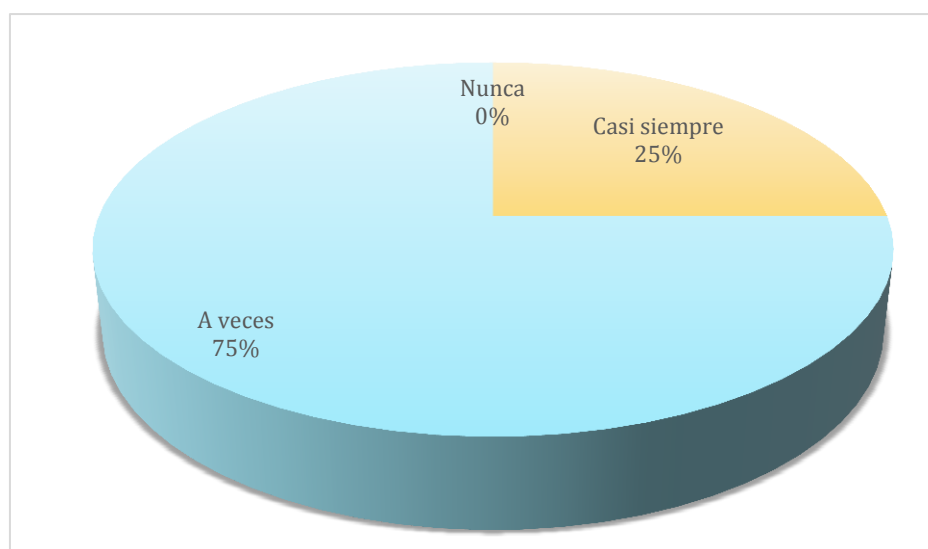
Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que en el lugar donde trabaja existe un buen ambiente laboral que le permite realizar sus funciones con gusto?

Tabla 8: Ambiente laboral

OPCIONES	N°	%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	12	75%
<b>Casi Siempre</b>	4	25%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

El 75% de los encuestados indica que únicamente a veces trabajan en un buen ambiente laboral, y el restante 25% indica que casi siempre se siente a gusto en su ambiente de trabajo, es obvio que se necesita reforzar el tema del clima laboral, ya que al sentirse a gusto el empleado va a generar mejores resultados y va a demostrar mejor actitud.

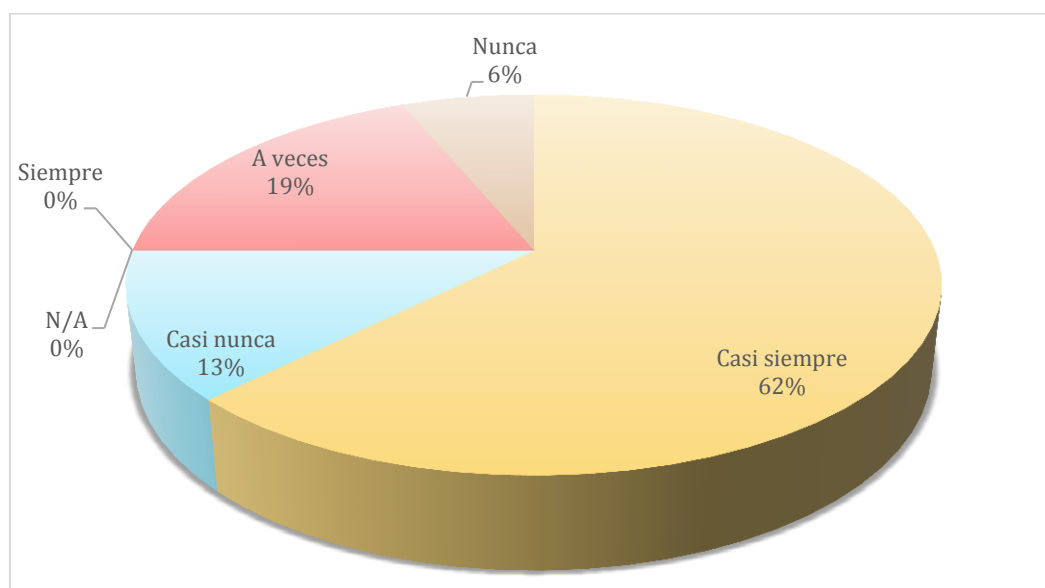
Pregunta N° 6.- ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación,... permiten realizar su trabajo con normalidad?

Tabla 9: Condiciones de trabajo

OPCIONES	N°	%
<b>Nunca</b>	1	6%
<b>Casi nunca</b>	2	13%
<b>A veces</b>	3	19%
<b>Casi siempre</b>	10	62%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la gráfica realizada, el mejor beneficio ambiental con el que cuentan los empleados de la CACTU es la iluminación con un 62%, seguido de la limpieza con un 19% y ventilación con un 15%, con lo que se puede concluir que es necesario reforzar el ambiente organizacional a fin de dotar de un lugar de trabajo adecuado acorde a las necesidades de sus colaboradores.

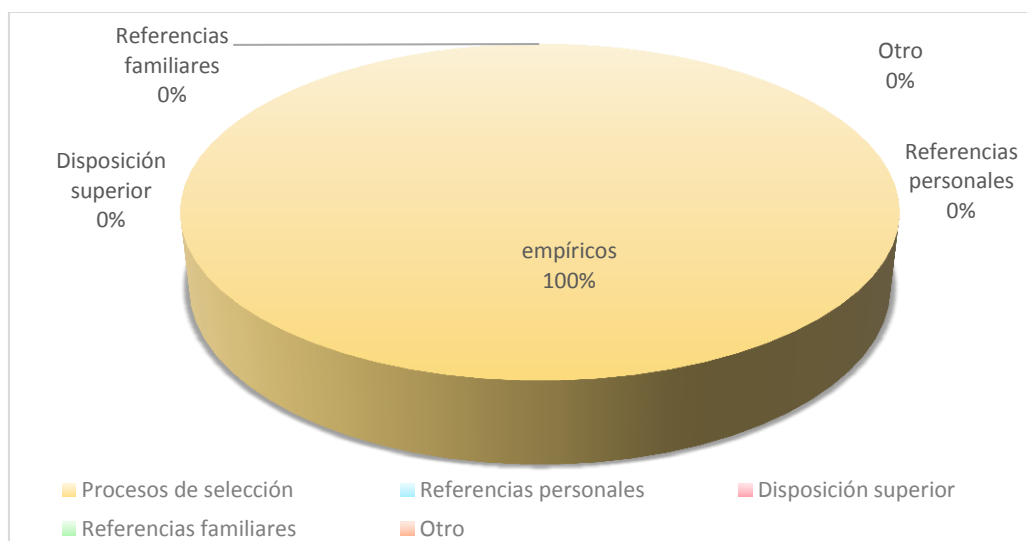
Pregunta N° 7.- ¿Determine de qué manera usted ingreso a ser parte de la familia de la CACTU?

Tabla 10: Manera en que formaron parte de la CACTU

OPCIONES	N°	%
<b>Procesos de selección empíricos</b>	16	100%
<b>Referencias personales</b>	0	0%
<b>Disposición superior</b>	0	0%
<b>Referencias familiares</b>	0	0%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Manera en que formaron parte de la CACTU



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

El 100% menciona que ingresó a formar parte de la CACTU, mediante un proceso de selección tradicional, basados en criterios personales, experiencias, más no con lineamientos administrativos claramente definidos.

Pregunta N° 8.- ¿Para el desarrollo de sus actividades laborales de qué manera la organización potencializa sus habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes y aptitudes a fin de generar un mejor resultado en su trabajo?

### Análisis e Interpretación:

Esta es una pregunta abierta que toma en cuenta todos los comentarios encuestados, de lo que se puede exponer que la CACTU para potencializar sus competencias realiza capacitaciones inherentes al trabajo que gestiona, enfocados en el desarrollo de proyectos sociales.

Las capacitaciones impartidas son netamente técnicas, es decir no están inmersas de ninguna manera en la parte de personalidad, actitud, aptitud, valores, entre otros.

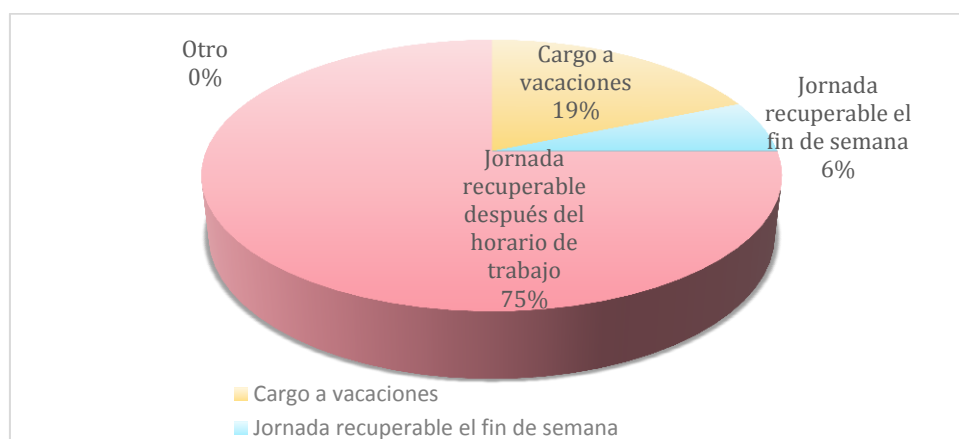
Pregunta N° 9.- ¿Seleccione la opción de su preferencia cuando usted se ausenta o se retrasa a su jornada diaria de labores en el ingreso a su lugar de trabajo?

Tabla 11: Preferencias de descargo para retraso y ausentismo laboral

OPCIONES	N°	%
<b>Cargo a vacaciones</b>	3	19%
<b>Jornada recuperable el fin de semana</b>	1	6%
<b>Jornada recuperable después del horario de trabajo</b>	12	75%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Preferencias de descargo para retraso y ausentismo laboral



Fuente: Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Del total de encuestados, el 75% de los presenta su preferencia por recuperar dicha ausencia o retraso laboral, fuera de la jornada de trabajo, es decir antes de las 8:00 y posterior a las 17:00; el 19% prefiere que se realice cargo a vacaciones y el 6% restante indica que se lo haga los fines de semana (sábados y domingos).

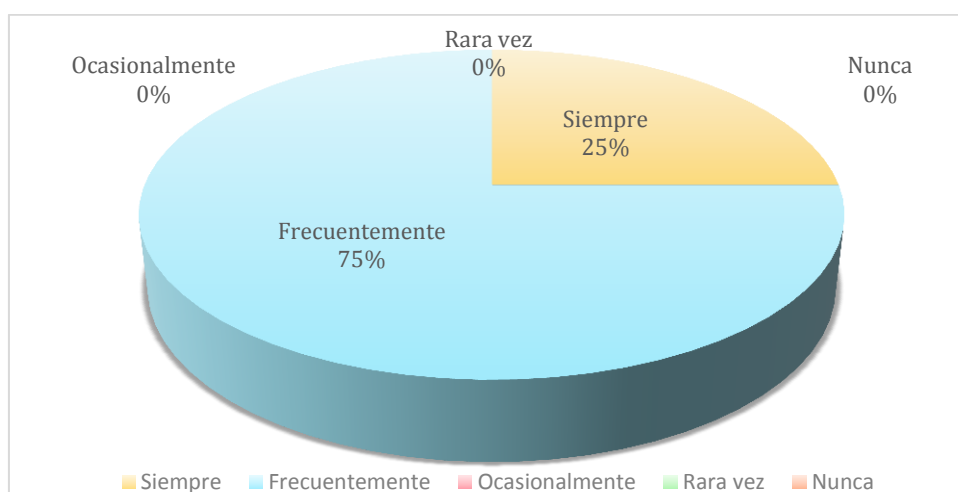
Pregunta N° 10.- ¿Con que frecuencia usted ha participado de los programas de motivación e integración que organiza la CACTU?

Tabla 12: Participación de programas de motivación e integración organizados por la CACTU

OPCIONES	N°	%
<b>Siempre</b>	4	25%
<b>Frecuentemente</b>	12	75%
<b>Ocasionalmente</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Participación de programas de motivación e integración organizados por la CACTU



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

Los programas de motivación e integración son necesarios en las organizaciones, ya que aportan para mantener un ambiente de trabajo agradable y una buena relación entre las personas, además permiten que los empleados dejen de lado por un momento la preocupación laboral. De acuerdo a lo graficado los empleados de la CACTU participan frecuentemente (75%) en dichos programas de integración, y el 25% de los encuestados lo hace siempre, con lo que se demuestra que se debe potencializar su masiva participación.

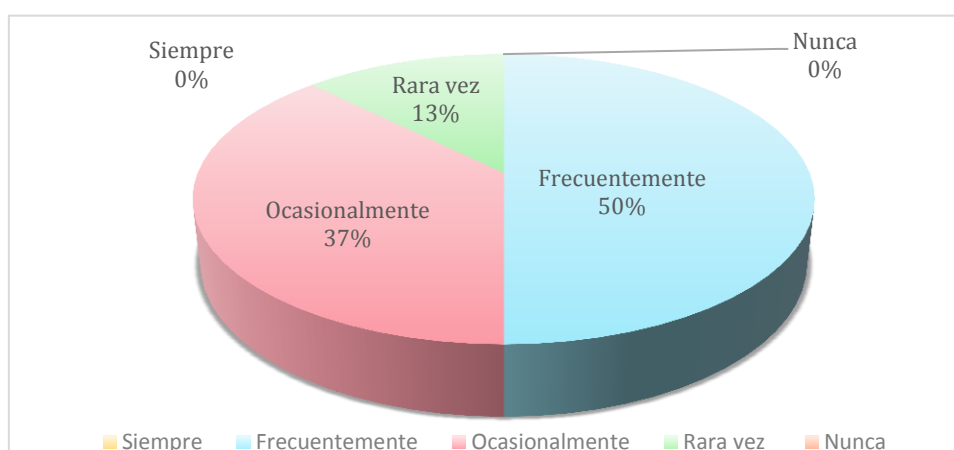
Pregunta N° 11.- ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales?

Tabla 13: Participación en capacitaciones para mejorar el desempeño laboral

OPCIONES	N°	%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	8	50%
<b>Ocasionalmente</b>	6	38%
<b>Rara vez</b>	2	13%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Participación en capacitaciones para mejorar el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

La frecuencia con que se realicen las capacitaciones es de vital importancia, ya que gracias a estas el empleado crea hábito en actualizar sus conocimientos buscando ser cada vez más productivo y competitivo, y es a partir de esta constancia que los empleados en el caso de existir ausencia de capacitación interna, se esfuerzan por tomarla de manera externa.

De acuerdo a la gráfica un 50% del personal de la CACTU menciona que recibe capacitación frecuentemente, el 37% ocasionalmente y el 13% indica que rara vez lo hace, lo que refleja que las capacitaciones que se dan de manera esporádica en la organización no son equitativas para todo el personal; lo que el Modelo de Gestión busca es regular estas diferencias y mantener un programa permanente y equitativo de capacitaciones para todos los integrantes de la organización.

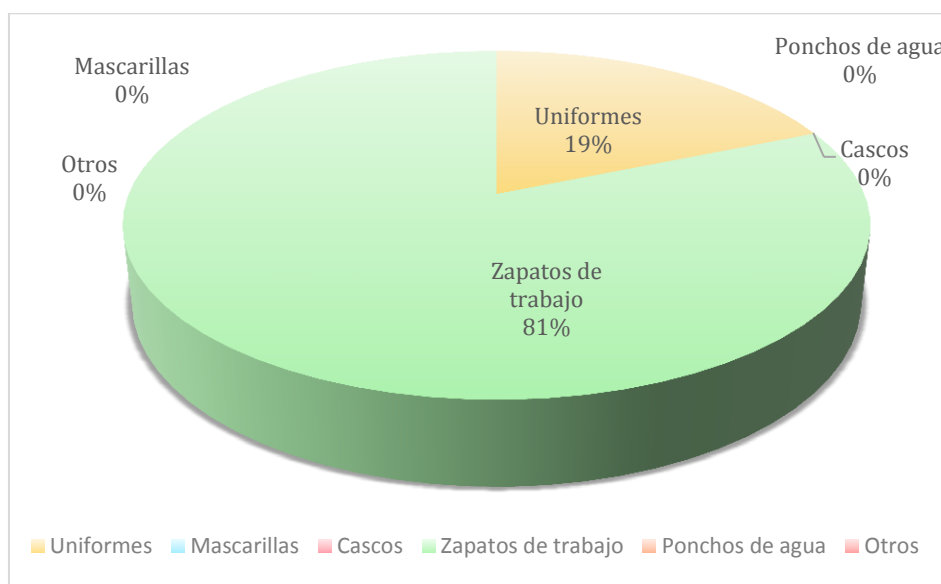
Pregunta No. 12.- Señale cuales son las prendas u objetos de protección que usted recibe para salvaguardar su integridad personal al momento de realizar sus actividades laborales.

Tabla 14: Prendas u objetos recibidos para salvaguardar la integridad persona

OPCIONES	N°	%
<b>Uniformes</b>	3	19%
<b>Mascarillas</b>	0	0%
<b>Cascos</b>	0	0%
<b>Zapatos de trabajo</b>	13	81%
<b>Ponchos de agua</b>	0	0%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>Ninguno</b>	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Prendas u objetos recibidos para salvaguardar la integridad personal



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

Por ser un trabajo en su mayoría de tiempo realizado en campo, el 81% de los encuestados han indicado que reciben zapatos de trabajo y el 19% restante menciona que únicamente recibe una parte del uniforme, y que prendas como: mascarillas, ponchos de agua y cascos, que la organización no los proporciona, lo adquieren de manera personal.

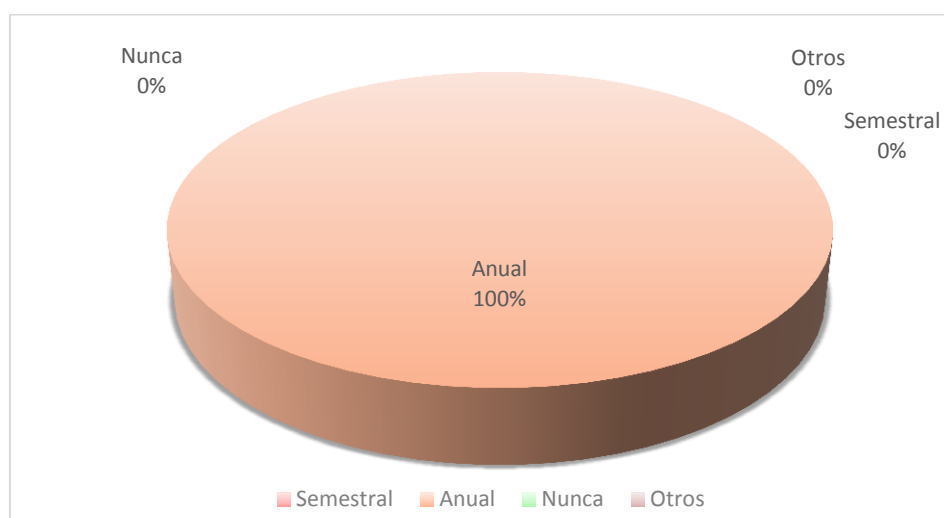
Pregunta N° 13.- ¿Con qué frecuencia se evalúa su desempeño profesional?

Tabla 15: Evaluación del desempeño

OPCIONES	N°	%
Semestral	0	0%
Anual	16	100%
Nunca	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

La evaluación de desempeño se construye en base a variables de carácter tanto cualitativo como cuantitativo y proporcionan un medio fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), monitorearlas y evaluar sus resultados. En este caso, como se puede observar en la gráfica, la evaluación de desempeño se realiza una vez en el año, de acuerdo a lo indicado por el 100% de los encuestados, es decir no existe una evaluación frecuente que permita detectar falencias que mediante la retroalimentación se puedan corregir y mejorar a tiempo.

Con los datos obtenidos se presentan los siguientes resultados que sirvieron de base para el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua.

#### 4.2.6. Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación y Desarrollo, se cumple con los siguientes pasos:

- Elaboración de cuestionario y aplicación de entrevista a la Coordinadora de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU con el objeto de identificar las necesidades en temas relacionados a la Gestión y Manejo del Talento Humano del personal que labora en la corporación , a fin de proponer alternativas de solución.
- Elaboración del cuestionario y encuesta y aplicación de la misma a los empleados de la CACTU, para identificar fortalezas y debilidades del entorno laboral y profesional de los empleados de la CACTU, para proponer alternativas de solución tendientes a mejorar la productividad.
- Análisis de actividades que realiza cada funcionario, e identificación de aquellas que se debe mantener, mejorar o eliminar.
- Elaboración de perfiles de trabajo
- Determinación de competencias para cada puesto de trabajo.
- Desarrollo de los subcomponentes que intervienen en un proceso de gestión del talento humano propuesto: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.
- Socialización del desarrollo y contenido del presente proyecto de investigación y desarrollo a todos los integrantes de la CACTU.

#### 4.2.7. Población y Muestra

Por ser una población pequeña y finita la investigación se basó en el total de involucrados por lo que no se recurre a realizar ningún cálculo de la muestra, y para el caso del presente proyecto de investigación y desarrollo, la población está constituida por:

Tabla 16: Población de Estudio.

Cargo	Número
<b>Coordinador</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Técnicos</b>	15
<b>TOTAL</b>	17

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Evaluación preliminar

Los resultados obtenidos del diagnóstico demuestran que es necesario diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua-CACTU, para ello se analizó el manejo de los procesos y actividades desarrolladas en base a indicadores de gestión, que permitan coadyuvar con el logro de objetivos; pues en la actualidad la Corporación cuenta con un modelo impuesto por la organización contraparte Chilfund, como patrocinadora, económica - administrativa de la CACTU, en base a sus lineamientos, los cuales resultan ajenos e inapropiados a la realidad de la organización, por lo que se propone el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para facilitar el manejo del personal y aprovechar sus competencias en beneficio de la organización.

Después del trabajo de campo realizado y una vez analizado los resultados, se propone el diseño de un MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO basado en competencias para lograr optimizar los recursos, aprovechar las competencias del talento humano y empoderar al equipo de trabajo para caminar en pos de la meta que tiene la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua-CACTU.

El modelo de Gestión de Talento Humano propuesto a la CACTU, está constituido por fases, tales como: Diagnóstico, Subcomponentes del sistema, Indicadores de Gestión y Socialización, las mismas que se desarrollan a continuación, y que permiten identificar la situación actual y proponer alternativas de solución; es necesario aclarar que para el desarrollo de la Fase 2 del presente modelo se adaptó el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por Chiavenato.

### 5.1.1. Fase 1: Diagnóstico

Se toma como punto de partida para el desarrollo del modelo de gestión propuesto, donde se establecen lineamientos, que buscan implantar una cultura organizacional, crear sentido de pertenencia y generar empoderamiento en el trabajo que realizan quienes laboran en la CACTU.

Figura 26: Diagnóstico

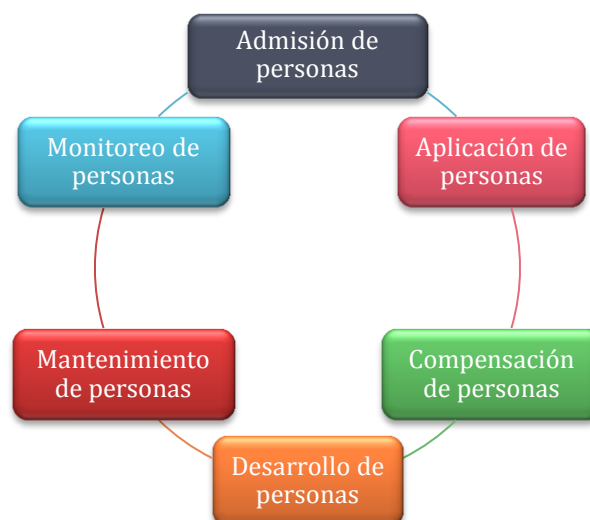


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Fase 2: Subcomponentes del Sistema

En esta fase se desarrollan los subcomponentes del modelo de Gestión, los cuales son adaptados del Modelo de Gestión propuesto por Chiavenato para el manejo del Talento Humano dentro de la organización

Figura 27: Subcomponentes del Sistema

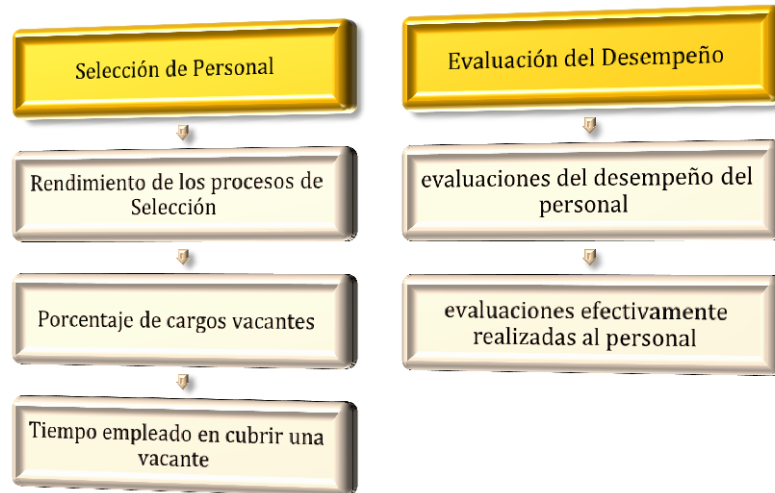


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Fase 3: Indicadores de Gestión

Se desarrollan expresiones cuantitativas que permiten verificar y medir el comportamiento o desempeño de quienes realizan actividades que aportan a la razón de ser de la CACTU, tomando siempre un nivel de referencia con el cual se va a comparar, y producto del resultado generado se puedan tomar acciones preventivas o correctivas de ser el caso.

Figura 28: Indicadores de Gestión

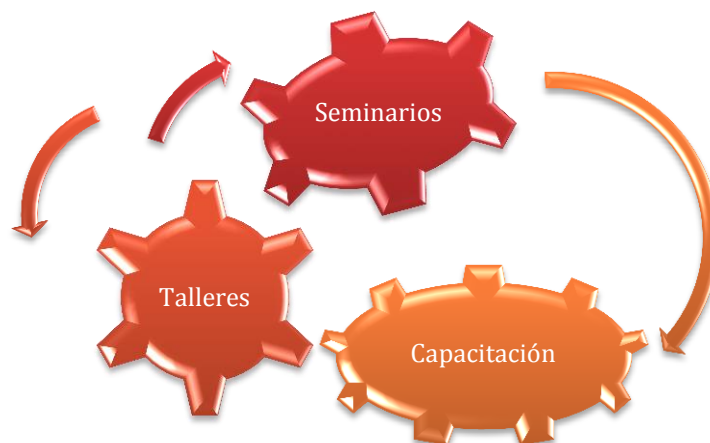


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.4. Fase 4. Socialización

Esta fase busca dar a conocer el modelo de gestión y su contenido a todos los involucrados del proceso, a fin de que sea un documento entendido, aceptado y puesto en práctica por todos, convirtiéndolo en su principal herramienta de trabajo.

Figura 29: Socialización



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Desarrollo del modelo propuesto

A continuación se desarrolla cada una de las fases enunciadas en el numeral anterior.

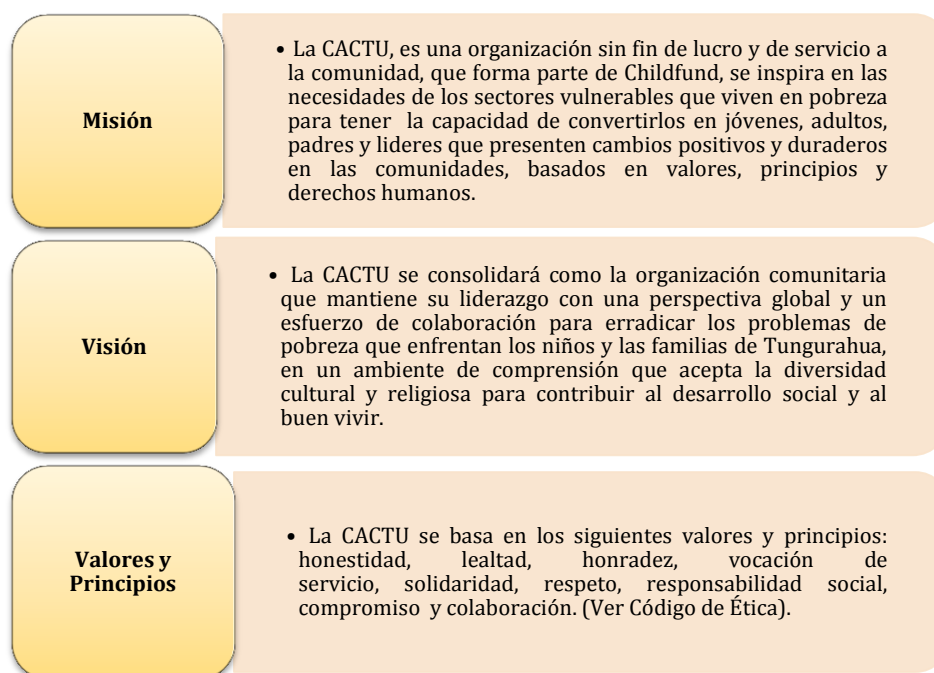
### 5.2.1. Fase 1: Diagnóstico

La Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua (CACTU), es una organización a la cual se encuentran afiliadas asociaciones comunitarias, que funcionan bajo el asesoramiento y financiamiento de ChildFund Ecuador sin ánimo de lucro y no sectaria, es así, que la corporación se inspira en valores y principios de justicia para todos los ciudadanos de la provincia del Tungurahua, garantizando mediante la gestión y ejecución de proyectos sociales una mejor calidad de vida de sus beneficiarios, en especial de los niños y adolescentes que son el foco más vulnerable en la sociedad, siendo ese el motivo de entregar atención prioritaria; todo esto se consigue gracias a la gestión de los directivos y equipo de trabajo de la organización, quienes con la búsqueda de convenios con los distintos organismos nacionales e internacionales de toda naturaleza, gestionan y los hacen partícipes de los proyectos de desarrollo humano.

#### Filosofía Organizacional

Como parte de la Filosofía Organizacional para la CACTU, se propone: la misión, la visión, los valores y los principios, orientados a gestionar una adecuada toma de decisiones, así:

Figura 30: Misión, Visión y Valores y Principios



Fuente: Elaboración propia

## Análisis FODA

Mediante esta metodología de estudio se pretende identificar las características internas y externas que tiene la CACTU, a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas, como se evidencia en la tabla No. 17:

Tabla 17: FODA

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones propias.</li><li>• Predisposición al cambio.</li><li>• Personal identificado con la filosofía institucional.</li><li>• Personal comprometido.</li><li>• Manejo de sistemas de comunicación permanente.</li><li>• Seguridad laboral y protección social.</li><li>• Únicos en el Mercado dedicados a regular las asociaciones comunitarias de la provincia.</li><li>• Generación de proyectos sociales que mejoran la calidad de vida de sus beneficiarios.</li><li>• Gestión de proyectos accesibles a la realidad económica del país.</li><li>• Apertura de fuentes de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No contar con planificación estratégica ni lineamientos propios.</li><li>• No contar con herramientas administrativas para el desarrollo de su gestión.</li><li>• Restricción de autogestión.</li><li>• Inflexibilidad o restricción en la ejecución de procesos.</li><li>• Limitados programas de capacitación.</li><li>• Inadecuados procesos de reclutamiento y selección de personal.</li><li>• No contar con perfiles adecuados a las necesidades del puesto de trabajo.</li><li>• No manejar acciones preventivas para evitar ausencias y retrasos.</li><li>• No potencializar las competencias de los empleados.</li><li>• No contar con un plan de motivación para el personal.</li></ul>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de tiempo libre por parte de grupos capacitadores.</li><li>• Contar con un equipo de trabajo idóneo para cada puesto de trabajo.</li><li>• Apoyo económico de la contraparte internacional.</li><li>• Apertura a realizar alianzas estratégicas locales con instituciones públicas y privadas como la Universidad Técnica de Ambato.</li><li>• Crecimiento organizacional.</li><li>• Apertura a realizar alianzas internacionales con ONG.</li><li>• Admisión de personal que apoye a la Gestión de la organización mediante la figura de pasantías pre profesionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas nacionales que dificulten el trabajo de los organismos sin fines de lucro.</li><li>• Existencia de entidades sin fines de lucro que generen proyectos sociales en menor escala.</li><li>• Reducción de presupuesto por parte de Childfund para manejar el personal adecuado tanto en cantidad, como en calidad.</li><li>• Imposición de un modelo por parte de Childfund que no se ajusta a la realidad nacional.</li><li>• Asignación de presupuesto limitado por parte de la organización patrocinadora.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Estrategias FODA

INTERNOS EXTERNOS	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la disponibilidad de los capacitadores para generar eventos motivacionales que comprometan e identifiquen al personal con la organización.</li> <li>• Incentivar al personal comprometido a buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Enfocar el esfuerzo del equipo a resultados para generar crecimiento organizacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a pasantes que apoyen en el control de asistencia y socialicen acciones preventivas y correctivas.</li> <li>• Actualizar perfiles y manuales de funciones que permitan contar con personal adecuado y eficiente.</li> <li>• Aprovechar disponibilidad de equipos capacitadores para potencializar competencias.</li> <li>• Analizar la gestión actual, y proponer un modelo de gestión que potencialice regule los procesos que realiza la corporación.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la actitud de un personal comprometido para buscar financiamiento en caso de que exista una reducción de presupuesto por parte de Childfund.</li> <li>• Optimizar recursos transferidos por la organización patrocinadora para generar más proyectos y cubrir más mercado.</li> <li>• Mantener buena actitud al cambio para afrontar posibles variaciones que se den con cambios políticos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un modelo de Gestión que permita manejar personal altamente calificado que se encuentre en condiciones de enfrentar nuevos retos.</li> <li>• Tener pleno conocimiento de las acciones y estrategias que maneja la competencia a fin de contar con ventajas competitivas.</li> <li>• Realizar una planificación estratégica e implantar lineamientos que permitan darse a conocer en el mercado nacional e internacional.</li> </ul>

## Análisis PEST

Por otra parte es necesario realizar un análisis de los factores externos que intervienen en la gestión de la organización y de su mantenimiento en el mercado, los factores analizados se detallan en la tabla siguiente, mismos que fueron contemplados luego del análisis respectivo, por su grado de importancia e impacto con la organización, por ejemplo se menciona como factor político muy importante la creación de incentivos tributarios establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno para las organizaciones sin fines de lucro.

Tabla 19: Factores PEST

PERFIL	FACTORES
Análisis Político	Cambio de mandatario Presidencial
	Imposición de Autogestión
	Inexistencia de asignación económica por parte del Gobierno local
	Alianzas internacionales que ofrecen ayuda económica a sectores comunitarios
	Políticas de Gobierno creadas para las entidades comunitarias con enfoque en el buen vivir, <b>responsabilidad social y el bien común</b>
	Incentivos Tributarios establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno a esta clase de organismos
Análisis Económico	Situación económica local
	Beneficio Tributario que exonera a las instituciones de carácter privado sin fines de lucro
	Generación de impuestos reduce el poder adquisitivo de la sociedad
	Creación de dinero electrónico genera devolución del IVA
	Beneficiarios de proyectos generan fuentes de empleo que aportan a la economía local, regional y nacional
Análisis Social	Tendencias de equidad de género
	Existencia de Entidades que promueve el ejercicio de los derechos en jóvenes y adolescentes
	Existencia de donantes a nivel internacional que presentan su interés por patrocinar proyectos en beneficio de niños, niñas y adolescentes
	Respeto a la identidad cultural
	Campañas publicitarias agresivas en defensa de los derecho de niños y adolescentes, ejemplo Educatv
	Factores demográficos relacionados al territorio donde se desarrollan los proyectos
Análisis Tecnológico	Velocidad de los cambios tecnológicos e innovación
	Automatización de procesos
	Acceso a licencias y patentes
	Mecanismos y tecnologías de compra de recursos materiales

Fuente: Elaboración propia

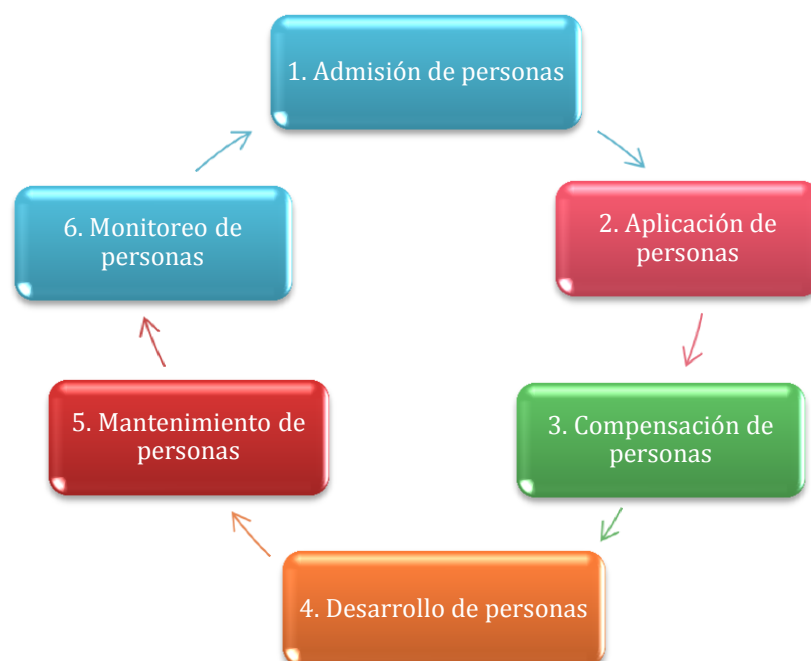
La cuantificación se la realiza tomando en cuenta el nivel de impacto que tiene cada factor para la organización y la gestión que esta realiza, calificándolos como muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo; (Ver Apéndice C), para el análisis tenemos que de un total de 21 factores relevantes enunciados, un 67% resultan ser positivos para la gestión de la organización, un 10% es indiferente y el restante 24% afectan de forma negativa, por lo que se puede identificar que el entorno externo es *favorable* para mantener en pie a la organización y con el modelo propuesto mejorar su Gestión, encaminándola a una Mejora Continua.

### 5.2.2. Fase 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Tomando en cuenta que el modelo propuesto contempla el “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en *competencias* para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua” se ha considerado procedente la elaboración de un diccionario de competencias (Ver Apéndice D), mismo que describe de manera breve y concisa las competencias requeridas para el correcto desempeño en los diferentes cargos que mantiene la organización.

”Una vez realizada la evaluación preliminar, se procede al desarrollo de la Fase 2, en donde se hace énfasis en los subsistemas que componen toda gestión de Talento Humano, el cual se encuentra dividido en seis subsistemas a saber:

Figura 31: Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión se realiza un análisis de cada uno de ellos

### 5.2.2.1. Admisión de personas

Las técnicas de Admisión de personas se agrupan en dos categorías: reclutamiento y selección.

Figura 32: Subsistema: Admisión de personas



Fuente: Elaboración Propia

Se propone que para el desarrollo de esta categoría se debe:

1. Detectar la necesidad
2. Elaborar un perfil
3. Invitar a concurso
4. Someterse a pruebas psicotécnicas
5. Someterse a entrevistas, e
6. Identificar los potenciales candidatos y continuar con los siguientes subsistemas.

Estas técnicas de reclutamiento y selección de personas permiten identificar el capital intelectual adecuado, necesario para desempeñarse en un cargo; el mismo que debe ser planificado a fin de evitar sesgos en el proceso y contar con el personal apto como punto clave para que la Corporación sea competitiva.

El proceso de admisión del nuevo personal será efectuado por la Coordinadora de la CACTU en base a los siguientes aspectos y con la ponderación detallada a continuación:

Tabla 20: Aspectos y ponderación para seleccionar personal

DETALLE	PONDERACIÓN
Cumplimiento del perfil	40
Pruebas de Conocimiento	20
Pruebas psicotécnicas	20
Entrevista	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Cumplimiento del Perfil.**

En caso de existir una nueva vacante se deberá realizar la publicación a través del internet (página de la CACTU), de la prensa escrita o de un medio de comunicación radial de la ciudad en donde se señalará el puesto requerido, el perfil y el cronograma establecido.

La recepción de carpetas se realizará en la oficina de la CACTU y el Coordinador junto con la analista de Talento Humano deberá revisar detenidamente las carpetas postulantes y consignarán el puntaje de acuerdo al perfil, nivel académico y experiencia, con un máximo de 40 puntos.

A los postulantes que cumplan con el perfil del puesto requerido se les deberá comunicar el día y hora de la pruebas de conocimiento (pruebas técnicas), psicotécnicas y entrevista.

### **Pruebas técnicas**

Estas pruebas son de aplicación obligatoria para todos los puestos que necesiten cubrir una vacante, ya que al ser de carácter *técnico* medirán el grado de conocimiento que el postulante posee con respecto a las actividades y funciones que deberá realizar una vez que se encuentre desenvolviéndose en dicho cargo.

Se propone desarrollar un banco de 20 preguntas de selección múltiple, cada una tendrá un puntaje de 1, para medir el nivel de conocimientos de acuerdo al puesto requerido, este proceso lo realizará la Coordinadora con colaboración de un técnico especializado en los temas que demande dicho puesto vacante.

Tabla 21: Modelo de pregunta.

<p style="text-align: center;"><b>Una de las funciones de la CACTU es:</b></p> <p>a) Desarrollo de proyectos empresariales</p> <p>b) Desarrollo de proyectos con finalidad de lucro</p> <p>c) Desarrollo de proyectos sociales para adultos mayores</p> <p>d) Desarrollo de proyectos sociales para niños, jóvenes y adolescentes.</p>
<p><b>Respuesta correcta: c.</b></p>
<p>Nota: El banco de preguntas deberá ser realizado cada vez que exista una vacante.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **Pruebas Psicotécnicas**

Por otra parte las evaluaciones psicotécnicas resultan instrumentos muy útiles y eficaces para el reclutamiento y la selección de personal, estas pruebas deberán constar de un banco de 100 preguntas orientadas a recopilar información de los postulantes al cargo y medir distintos factores, como sus competencias, su nivel profesional, su actitud, sus intereses, sus capacidades y/ o sus valores, a partir de los cuales se establecerá un perfil del candidato idóneo para cumplir los requisitos que establece la organización.

Los aspectos a medirse con la aplicación de estas pruebas son:

- **Test de aptitud verbal.** busca conocer su capacidad para expresar y comprender distintos conceptos tanto de forma oral como escrita.
- **Test de atención-concentración-retención.** Busca conocer la capacidad de atención y concentración ante una tarea monótona y repetitiva.
- **Test de aptitud numérica.** En este ámbito, se trata de conocer la capacidad de trabajar y razonar de manera ágil con operaciones numéricas.
- **Razonamiento abstracto.** Busca conocer la capacidad de generar una conclusión rápida y adecuada, a partir de una serie de datos y la utilización de una lógica deductiva,

Para el cumplimiento de esta actividad se propone contratar los servicios externos de una empresa especializada en este tipo de pruebas, a fin de garantizar el éxito de la selección con el apoyo y supervisión de la CACTU.

## Entrevista

Este proceso consiste en un conversatorio presencial del postulante con el coordinador de la CACTU y un funcionario del área requerida, en base a 5 preguntas, cada uno con una valoración de 4 puntos, además, el lenguaje corporal de los candidatos delatará la necesidad de pertenencia o no a la Corporación, por ejemplo:

Tabla 22: Modelo de pregunta para entrevista

<p><b>Pregunta:</b></p> <p>¿Señale una problemática que existe en la juventud de hoy en día y desarrolle las directrices de un proyecto social que combata dicha problemática y que esté a cargo de la CACTU?</p>
---

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión en la figura No. 33 se establecen las técnicas que se deben aplicar para contar con un programa correcto de admisión de personal, el cual debe seguirse de acuerdo al orden establecido a continuación.

Figura 33: Técnicas de Admisión de Personas



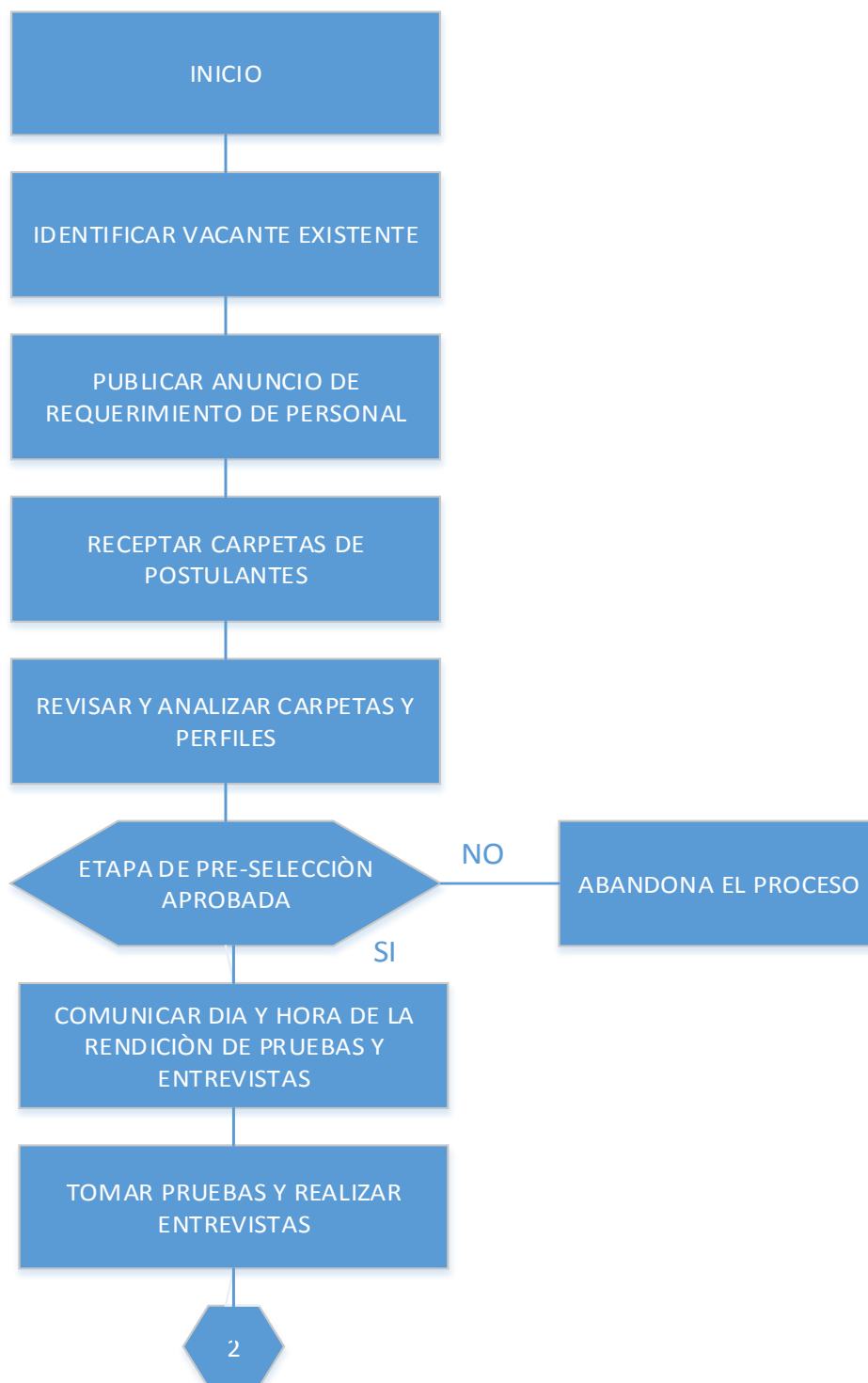
Fuente: Elaboración propia

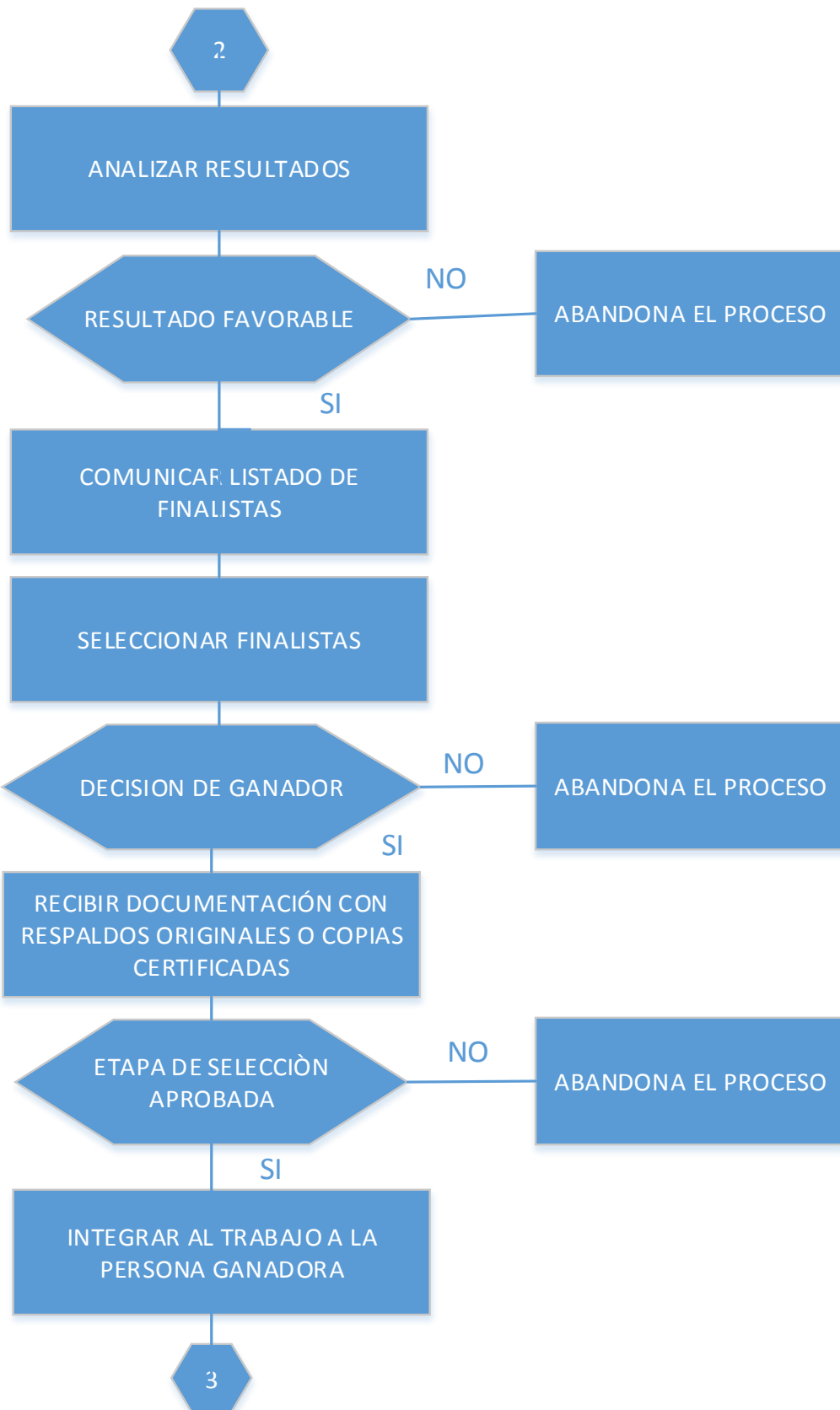
## Diagrama de Flujo del procedimiento

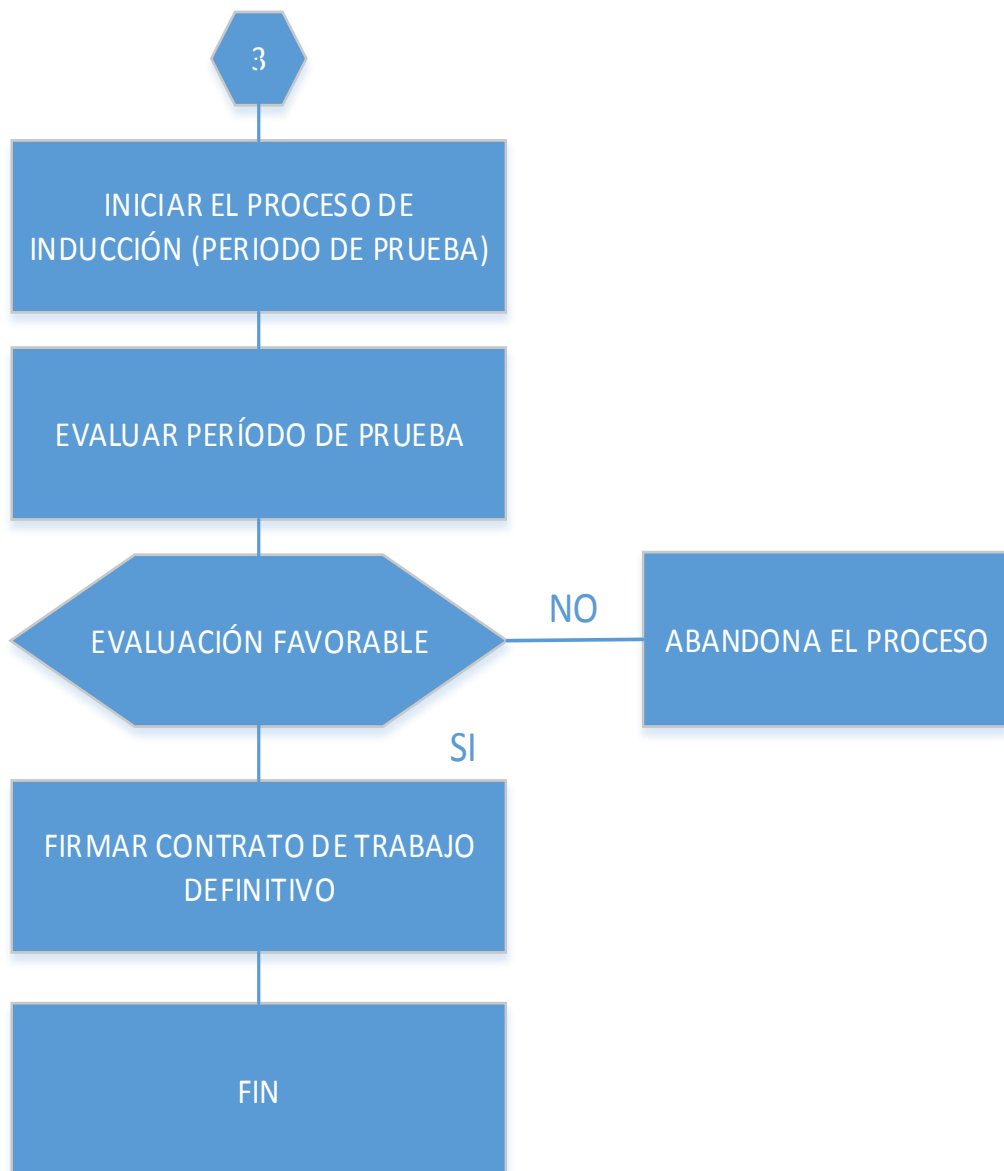
No menos importante es dotarle a la Corporación de procesos específicos, que permitan cumplir el objetivo planteado en cuanto a la Gestión del Talento Humano que pasa a formar parte de la

CACTU, es por eso que se ha diseñado un diagrama de flujo de procedimientos que abarcan en la medida de lo posible los pasos que se deben cubrir desde el momento que se identifica la existencia de un puesto o puestos vacantes, hasta el momento en que la persona idónea firma un contrato de trabajo definitivo; a continuación se plasma el diagrama de flujo de procedimiento mencionado:

Figura 34: Diagrama de flujo de Admisión de personas







Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, este proceso se debe llevar a cabo mediante la aplicación de los siguientes formatos que evidencian la eficiencia en el proceso, para lo cual se propone: la solicitud de personal:

**Formatos de Registro**

**Solicitud de Personal**

Este formato llena el aspirante, ya sea interno o externo con información personal y general que participará en el proceso de selección para cubrir la vacante.

Tabla 23. Formato Solicitud de Personal

<b><u>SOLICITUD DE PERSONAL</u></b>		<b>CACTU</b> <i>Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua</i>																																					
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Fecha: _____																																						
MISIÓN DEL PUESTO:																																							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:																																							
LUGAR DE TRABAJO:																																							
Nombre completo: _____																																							
Dirección: _____	Teléfonos: _____																																						
Lugar y fecha de nacimiento: _____	Nacionalidad: ____ -- ____																																						
Cédula No.: _____	Seguro social: _____		Licencia: _____																																				
Edad: _____	¿Conoce a alguien de nuestra corporación?    Sí ____    No ____																																						
Estado civil _____	No. de hijos _____	No. de dependientes _____																																					
Nombre completo de las personas que dependen de usted:																																							
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td> </td></tr> </table>																																							
Estudios:																																							
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td> </td></tr> </table>																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Nombre de la Institución</th> <th style="width: 25%;">Desde</th> <th style="width: 25%;">Hasta</th> <th style="width: 25%;">Certificado o título</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Primaria</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Universidad</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Postgrado</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Maestría</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Cursos</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Otros</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título					Primaria				Secundaria				Universidad				Postgrado				Maestría				Cursos				Otros			
Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título																																				
Primaria																																							
Secundaria																																							
Universidad																																							
Postgrado																																							
Maestría																																							
Cursos																																							
Otros																																							
Experiencia:																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Lugar</th> <th style="width: 25%;">Área</th> <th style="width: 25%;">Tiempo</th> <th style="width: 25%;">Actividades realizadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Lugar	Área	Tiempo	Actividades realizadas																																
Lugar	Área	Tiempo	Actividades realizadas																																				
Competencias:																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Mencione las competencias relevantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Mencione las competencias relevantes																																			
Mencione las competencias relevantes																																							
Personas que deben ser contactadas en caso de emergencia:																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Nombre</th> <th style="width: 25%;">Parentesco</th> <th style="width: 25%;">Dirección</th> <th style="width: 25%;">Teléfono</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono																																
Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono																																				
Nombre completo del cónyuge: _____ Edad: _____																																							
Trabaja en: _____ Desde: _____																																							
Dirección: _____ Teléfono: _____																																							
¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): _____																																							
Tipo de Sangre: _____ Alergias: _____																																							
Firma: _____																																							

## Formato de entrevista

Por la diversidad y complejidad de los diferentes puestos que tiene la Corporación, el formato de la entrevista se da ajustada a este requerimiento, el mismo que será ejecutado por el coordinador y el responsable de cada unidad, así:

Tabla 24. Formato para aplicación de entrevistas

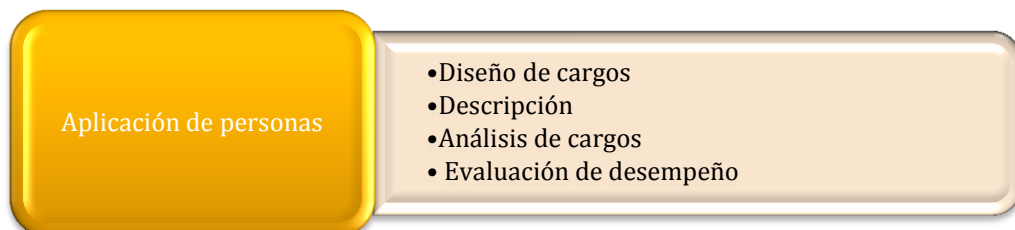
FORMATO PARA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS			
NOMBRES CANDIDATO		CARGO: _____	
CEDULA / PASAPORTE		_____	
ADMINISTRATIVA		INSTITUCIÓN: CACTU	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>CACTU</b>            Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua         </div>			
COMPETENCIAS TÉCNICAS SOBRE 100 PUNTOS			
COMPETENCIA / DEFINICIÓN	PREGUNTA(S)	RESPUESTA(S) CANDIDATO(A)	PUNTAJE
<b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> Encontrar formas de estructurar o clasificar la información.	¿En las tareas del día, qué actividad utilizaría para garantizar la organización de la información requerida?, coméntenos una situación vivida en el último semestre.		/33,33
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b> Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Para preparar informes que contengan información puntual y exacta, y que permita evidenciar fortalezas y debilidades para mejorar y solucionar a fin de que el trabajo sea de calidad?		/33,33
<b>HABILIDAD ANALÍTICA (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</b> Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Durante su ejercicio profesional, la aplicación de las destrezas o método de análisis para determinar errores, cuál de esas destrezas o métodos aplicados es la que ha determinado un éxito para el manejo de información?		/33,34
<b>PUNTAJE PROMEDIO SOBRE 100 DE</b>			<b>/100</b>
Guía para otorgar puntajes			
Puntaje por cada pregunta	Escala de Calificación		
0-11	Las actividades descritas por el candidato son diferentes a las requeridas. Brecha persona-puesto mayor al 50%		
12-22	Describió algunas actividades similares a las requeridas, alineación moderada a lo esperado. Brecha entre puesto-persona del 30%		
23-33,33	Describió actividades que coinciden en alto grado con las requeridas. Brecha entre puesto-persona del 20% o menos		
_____ MIEMBRO TÉCNICO ENTREVISTADOR UNIDAD ADMINISTRATIVA			
Lugar y fecha:			

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2.2. Subsistema: Aplicación de personas

Se agrupa en cuatro categorías que son:

Figura 35: Subsistema: Aplicación de personas

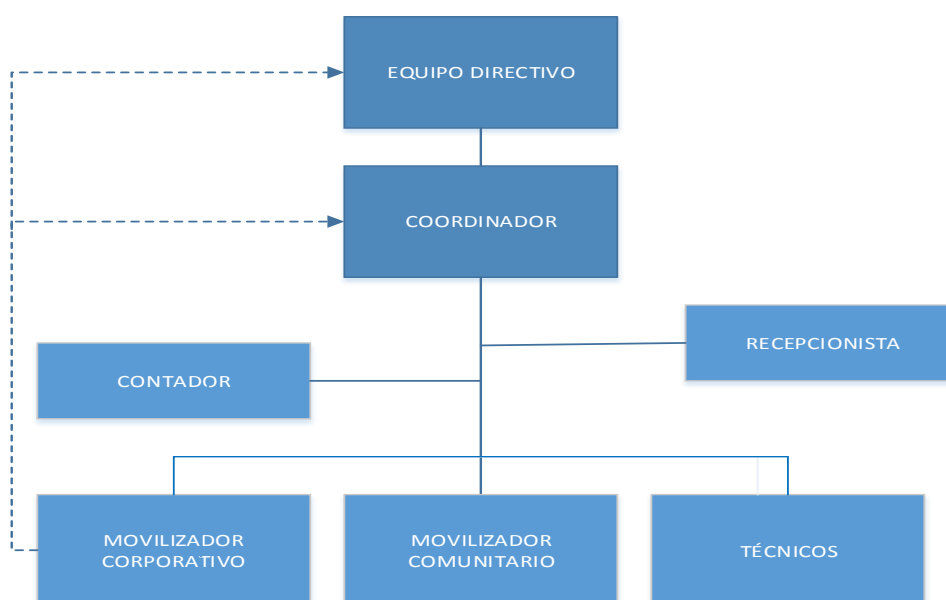


Fuente: Elaboración propia

Antes de partir con el desarrollo del subsistema denominado "Aplicación de personas", es necesario arrancar de la creación del organigrama estructural, con el cual se identifica, crea y jerarquiza los cargos que existen en la actualidad y los que se propone instaurar en la CACTU, esto con el fin de manejar áreas especializadas en cada campo, que desarrollen efectivamente sus actividades correspondientes, y así lograr manejar un proceso adecuado y organizado, optimizando recursos; posterior a ello se realiza el diseño, descripción y análisis de cargos y se concluye con la aplicación de la evaluación de desempeño.

### Organigrama Estructural - CACTU

Figura 36: Organigrama Estructural - CACTU



Fuente: Elaboración propia

### Diseño, descripción y análisis de cargos

De acuerdo a la necesidad y actividades que mantienen la CACTU, es necesario contar con los servicios de 1 coordinador, 1 analista de talento humano, 1 contador, 1 movilizador corporativo, 3 movilizadores comunitarios, 15 técnicos y 1 recepcionista, los cuales realizarán sus actividades de acuerdo al perfil por competencias establecidos en las siguientes matrices propuestas para cada uno de los puestos de trabajo, ya que contienen la información referente a datos generales, remuneración, perfil, nivel académico, experiencia, conocimientos, residencia, la descripción de funciones a realizar, y las competencias tanto técnicas como conductuales que las personas deben tener, a fin de lograr un excelente desempeño de las actividades encomendadas:

Tabla 25: Descripción de cargo: Coordinador

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo: COORDINADOR</b>	<b>Lugar: CACTU</b>
<b>Nivel de reporte gerencial:</b> Equipo Directivo	<b>Remuneración:</b> 1.800 dólares
<b>Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Académico:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Tercer Nivel en áreas: Economía, Administración, Derecho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima tres años en evaluación y seguimiento de proyectos y manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Experiencia en el desarrollo de proyectos.</li> <li>• Conocimientos de computación media y avanzada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencia:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donde la organización lo requiera.</li> </ul>
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, analizar y reasignar las actividades administrativas y financieras de la CACTU</li> <li>• Evaluar al personal de la CACTU</li> <li>• Supervisar y apoyar el desarrollo de líneas de base en los proyectos correspondientes al resultado central que le corresponde.</li> <li>• Promover que los proyectos y actividades respondan a las condiciones sociales y culturales de las comunidades participantes</li> <li>• Garantizar que para el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos sea tomado primero el criterio de los niños y adolescentes por ser de atención prioritaria.</li> <li>• Sistematizar y aplicar las herramientas de monitoreo y seguimiento de los proyectos y personal a su cargo.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad de Gestión de Talento Humano</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo estratégico del Talento Humano</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Detección de problemas.</li> <li>• Propuesta de soluciones.</li> <li>• Comunicación interpersonal efectiva.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Juicio y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Descripción de cargo: Analista de Talento Humano

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo: ANALISTA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Lugar: CACTU</b>
<b>Nivel de reporte gerencial: COORDINADOR</b>	<b>Remuneración: 1.000 dólares</b>
<b>Perfil del Cargo</b>	
<b>• Nivel Académico:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Procesos, Psicología Industrial y carreras afines.</li> </ul>
<b>• Experiencia y/o Conocimientos especializados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de dos años en actividades relacionadas a:</li> <li>• Manejo de nómina de personal</li> <li>• Administración de talento humano</li> <li>• Identificación de necesidades de capacitación</li> <li>• Ejecución y soporte en los subsistemas de Talento Humano</li> </ul>
<b>• Residencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la necesidad organizacional.</li> </ul>
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en desarrollo de los procesos englobados en los subsistemas de Talento Humano.</li> <li>• Elaborar informes técnicos que requiera la coordinación en lo concerniente a Recursos Humanos.</li> <li>• Diagnosticar las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.</li> <li>• Elaborar y actualizar de distributivos de remuneraciones, reporte de horas extras, y control de asistencia a fin de remitir un reporte actualizado para el pago de nómina.</li> <li>• Mantener un registro de información actualizado del personal.</li> <li>• Asistir a la actualización de los manuales de organización, funciones y cargos clasificados de la Organización.</li> <li>• Dar a conocer y mantener actualizados los derechos y obligaciones del talento humano, basado en la Normativa legal vigente.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Analítico.</li> <li>• Detección de problemas.</li> <li>• Propuesta de soluciones.</li> <li>• Planificación y gestión</li> <li>• Desarrollo estratégico del Talento Humano.</li> <li>• Comunicación interpersonal efectiva.</li> <li>• Comunicación escrita.</li> <li>• Recopilación y manejo de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ideas</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Conocimiento del entorno organizacional</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Asertividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Descripción de cargo: Contador

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo:</b> CONTADOR	<b>Lugar:</b> CACTU
<b>Nivel de reporte gerencial:</b> COORDINADOR	<b>Remuneración:</b> 1.300 dólares
<b>Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Académico:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y/o Conocimientos especializados:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de mínimo tres años como contador o asistentes contable en empresas privadas o públicas</li> <li>• Conocimiento de temas administrativos contables, laborales y tributarios.</li> <li>• Presentación efectiva</li> <li>• Conocimientos de computación básica y avanzada.</li> <li>• Manejo de sistemas contables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencia:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la necesidad organizacional.</li> </ul>
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de balances y manejo de la contabilidad de la CACTU.</li> <li>• Manejo de documentación financiera.</li> <li>• Verificación de la documentación soporte previa la emisión de cheques</li> <li>• Organizar y mantener el archivo de documentación soporte dentro de los procesos contables.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la filosofía organizacional de la CACTU.</li> <li>• Gestionar operaciones con el IEES y SRI.</li> <li>• Registrar documentos de la contraparte.</li> <li>• Realizar actividades de tesorería.</li> <li>• Solicitar, analizar y comunicar proformas relacionadas a las compras.</li> <li>• Apoyar en actividades administrativas-financieras.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b><u>TÉCNICAS</u></b>	<b><u>CONDUCTUALES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Recursos Financieros</li> <li>• Destreza Matemática</li> <li>• Orientación y Asesoría</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Recopilación y manejo de Información</li> <li>• Comunicación Interpersonal Efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Orientación de Servicio</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Conocimiento del entorno organizacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Descripción de cargo: Técnicos

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo: TECNICOS</b>	<b>Lugar: CACTU</b>
<b>Nivel de reporte gerencial: COORDINADOR</b>	<b>Remuneración: 1000 dólares</b>
<b>Perfil del Cargo</b>	
• Nivel Académico:	• Mínimo Título de Tercer Nivel en áreas: Economía, Administración, Derecho, Psicología o afines
• Experiencia y/o Conocimientos especializados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en actividades de ejecución de proyectos en el ámbito público o privado, o tres años en actividades administrativas o de atención al cliente.</li> <li>• Habilidades para relacionarse.</li> <li>• Conocimiento de herramientas informáticas.</li> <li>• Experiencia en manejo de personas de todas las edades desde niños hasta ancianos.</li> <li>• Generación de reportes informáticos.</li> </ul>
• Residencia:	• Donde la organización lo requiera.
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y actualizar la programación mensual, trimestral, anual de seguimiento de proyectos hasta el cumplimiento del objeto.</li> <li>• Examinar la documentación que sirve de base para la ejecución del proyecto</li> <li>• Ejecutar y administrar los proyectos asignados</li> <li>• Promover el desarrollo de proyectos junto con los involucrados</li> <li>• Identificar problemas que se presenten en la ejecución de los proyectos y proponer soluciones</li> <li>• Ingresar datos e información relevante de los proyectos en los sistemas informáticos de la corporación a fin de mantener un control de la información.</li> <li>• Realizar el seguimiento técnico y documental de los proyectos a su cargo, en el sitio donde se desarrollan los mismos.</li> <li>• Elaboración de informes y rendiciones de cuentas de los proyectos ejecutados.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Gestión</li> <li>• Recopilación y manejo de Información</li> <li>• Detección de Problemas</li> <li>• Comprensión Oral</li> <li>• Pensamiento Analítico</li> <li>• Comunicación Interpersonal Efectiva</li> <li>• Propuesta de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Descripción de cargo: Movilizador Corporativo

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo: MOVILIZADOR CORPORATIVO</b>	<b>Lugar: CACTU</b>
<b>Nivel de reporte gerencial: COORDINADOR</b>	<b>Remuneración: 800 dólares</b>
<b>Perfil del Cargo</b>	
• Nivel Académico:	• Título de Tercer Nivel completa en áreas humanas (Sociología, Psicología, Pedagogía, Trabajo Social, Antropología)
• Experiencia y/o Conocimientos especializados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en actividades de desarrollo y ejecución de proyectos sociales, o actividades de planificación en el ámbito público o privado.</li> <li>• Habilidades para relacionarse.</li> <li>• Conocimiento de herramientas informáticas.</li> <li>• Manejo de procedimientos parlamentarios.</li> <li>• Manejo de equipos de trabajo.</li> </ul>
• Residencia:	Donde la organización lo requiera.
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo designado por la CACTU en base a su programación de tareas y actividades.</li> <li>• Participar en las reuniones de nivel jerárquico superior.</li> <li>• Brindar asistencia técnica a la Directiva de la CACTU.</li> <li>• Capacitar a los integrantes de asociaciones sobre temas sociales.</li> <li>• Cuidar la logística de los procesos comunitarios de rendición de cuentas.</li> <li>• Dar apoyo técnico logístico para la ejecución de los planes de incidencia.</li> <li>• Promover la participación comunitaria en la gestión de proyectos.</li> <li>• Manejo de información de la evaluación de desempeño del talento humano.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Gestión</li> <li>• Recopilación y manejo de Información</li> <li>• Comprensión oral</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación Interpersonal Efectiva</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Operación y control</li> <li>• Propuesta de soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Descripción de cargo: Movilizadores Comunitarios

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo: MOVILIZADORES COMUNITARIOS</b>	<b>Lugar: CACTU</b>
<b>Nivel de reporte gerencial: MOVILIZADOR COORPORATIVO</b>	<b>Remuneración: 700 dólares</b>
<b>Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Académico:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo estudiante universitario cursando el último año de estudio en áreas sociales (Sicología, Derecho, Economía, Comunicación o afines)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y/o Conocimientos especializados:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de un año en actividades de ejecución de proyectos o haber laborando en puesto de atención al público.</li> <li>• Conocimiento de computación básica.</li> <li>• Mantener contactos con otras organizaciones e instituciones locales y nacionales</li> <li>• Manejo de grupos de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencia:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la necesidad organizacional, puede necesitar hablar el idioma quichua si el proyecto lo requiere.</li> </ul>
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de monitoreo de los proyectos sociales en los lugares donde se encuentran ejecutando los proyectos</li> <li>• Apoyar en el diseño de proyectos planificados para ejecución.</li> <li>• Apoyar la gestión de la búsqueda de auspiciantes</li> <li>• Efectuar talleres con niños y adolescentes.</li> <li>• Archivar documentación varia.</li> <li>• Elaboración de reporte de progreso.</li> <li>• Promover participación ciudadana en el diseño y ejecución de proyectos.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Gestión</li> <li>• Juicio y toma de decisiones</li> <li>• Recopilación y manejo de Información</li> <li>• Comprensión oral</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación Interpersonal Efectiva</li> <li>• Comunicación Escrita</li> <li>• Propuesta de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Descripción de cargo: Recepcionista

<b>Datos Generales del Cargo</b>	
<b>Cargo:</b> RECEPCIONISTA	<b>Lugar:</b> CACTU
<b>Nivel de reporte gerencial:</b> Coordinador	<b>Remuneración:</b> 500 dólares
<b>Perfil del Cargo</b>	
• Nivel Académico:	• Título: Bachiller en cualquier especialidad.
• Experiencia y conocimientos	• Experiencia mínima de un año realizando actividades del área de recepción.
• Residencia:	• Donde la organización lo requiera.
<b>Detalle de Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir a los clientes, dar información básica y direccionarlos al área que lo requieran</li> <li>• Contestar de forma rápida y eficiente las llamadas telefónicas</li> <li>• Direccionar las llamadas al área correspondiente</li> <li>• Tomar el mensaje de llamada (en caso de ser necesario)</li> <li>• Verificar la entrada y salida de fax y pasarlos al área correspondiente</li> <li>• Capturar reportes de llamada</li> <li>• Entregar y recepción de correspondencia</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<u>TÉCNICAS</u>	<u>CONDUCTUALES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y manejo de Información</li> <li>• Comunicación Interpersonal Efectiva</li> <li>• Comprensión oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Evaluación de Desempeño**

La clave del éxito de la corporación lo constituye el factor humano, quienes deben estar motivados a realizar sus tareas y actividades para lograr altos niveles de competitividad; este proceso se propone realizarlo de manera semestral, en el caso del personal nuevo se deberá realizar a los tres meses de haber ingresado a la organización (período de prueba) por su equipo de trabajo y jefe inmediato.

Se propone utilizar el método denominado evaluación de 360 grados, cuyo objetivo es conocer su desempeño en base a sus competencia, detectar oportunidades de crecimiento y llevar a cabo

acciones que permitan potencializar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, en beneficio de la corporación.

La Evaluación de cada empleado la realizará el Coordinador, el analista de talento humano, su supervisor (en caso de existir), y sus compañeros de trabajo, de esta manera los resultados reflejarán la realidad de su desempeño, ya que se habrá cubierto todos los aspectos desarrollados por el evaluado. La aplicación de la evaluación de desempeño se propone realizarla a través del siguiente formato, el cual es aplicable para todos los puestos de trabajo, desde la alta gerencia hasta la gerencia operativa, de acuerdo a la naturaleza del cargo.

Figura 37: Formato para evaluar el desempeño laboral

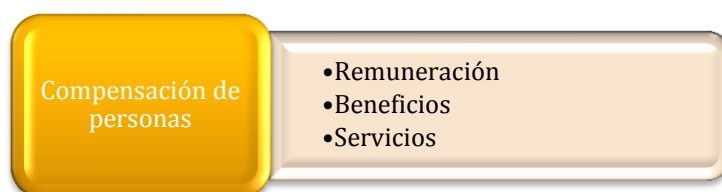
FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CACTU				
<b>Datos Personales del Funcionario</b>				
Nombres y Apellidos:		Perez Perez Juan Ignacio		
Cédula:		1803445814		
Cargo:		Coordinador		
Jefe Inmediato:		Julio Izurieta		
Periodo:		Enero - Junio 2016		
<b>a Evaluación de las Actividades del Puesto:</b>				
<b>a1 Indicadores</b>		3		
Actividades:		0 - 60%		
Calificación:				
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Calificación</b>
1	Cumplimiento Objetivos Institucionales	Metas realizadas / Metas Planificadas	85%	5 Sobresaliente
2	Ejecución del Trabajo dentro del plazo	No. de procesos realizados / No. Procesos Planificados	90%	5 Sobresaliente
3	Calidad de Tareas	Errores en Procesos, / Total procesos realizadas	70%	4 Muy Buena
<b>a2 Conocimientos</b>				
Factor		0- 10%		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medio</b>	<b>Calificación</b>	<b>Equivalencia</b>
1	Conocimiento empleados en el puesto y su aplicación	Evaluaciones de conocimiento, etc		3 Regular
<b>a3 Competencias</b>				
Competencias		5 o más depende del perfil del puesto		
Calificación		0 - 30%		
Calificación		0 - 20%		
		Cargos no Jefatura		
		Cargos - Jefatura		
<b>No.</b>	<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>	<b>Equivalencia</b>
1	Orientación al servicio	Es servicial con el cliente interno y externo y satisface los req		5 Sobresaliente
2	Comunicación	Escucha correctamente, hace preguntas, se cuestiona, expon		4 Muy Buena
3	Solución de Problemas	Se anticipa a los problemas, y en caso de surgimiento sabe co		3 Buena
4	Atención al detalle	Hace sus tareas de forma planificada, mantiene en orden sus		2 Regular
5	Confianza e Integridad	Lo que dice y lo que hace tiene coherencia, defiende a la org		1 Mala
<b>a4 Supervisión y Liderazgo</b>				
Calificación		0- 10%		
Observación		Solo aplica para cargos de jefatura, supervisión o coordinación		
<b>No.</b>	<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>	<b>Equivalencia</b>
1	Liderazgo	Establece metas dentro de su equipo de trabajo, el grupo tien		4 Muy Buena
<b>Resumen Evaluación</b>				
<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Puntaje</b>		
a1	Evaluación de las Actividades del Puesto:	60%		
a2	Conocimientos	10%		
a3	Competencias	20%		
a4	Supervisión y Liderazgo	10%		
	Total	100%		
<b>b) Datos Adicionales</b>				
<b>Rangos de Calificación de la Evaluación</b>				
<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango Inferior %</b>	<b>Rango Superior %</b>	
Sobresaliente	5	80	100	
Muy Buena	4	60	80	
Buena	3	40	60	
Regular	2	20	40	
Mala	1	0	0	
<b>Tipo</b>	<b>Rango Inferior</b>	<b>Rango Superior</b>		
Desempeño Alto	80	100		
Desempeño Moderado	60	80		
Desempeño Medio	40	60		
Desempeño Bajo	20	40		
Mal desempeño	0	0		
<b>Firmas:</b>				
Nombre del Evaluador:		Nombre del Evaluado:		
Cédula:		Cédula:		
Fecha:		Fecha:		
Firma:		Firma:		

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2.3. Compensación de personas

El subsistema "Compensación de personas" se agrupa en tres categorías:

Figura 38: Subsistema: Compensación de personas



Fuente: Elaboración propia

Este subsistema parte del establecimiento de la remuneración a la carga operativa y responsabilidad de cada puesto de trabajo, y alineados a la tabla salarial propuesta por el Ministerio de Trabajo; sin embargo, se recomienda reconocer beneficios adicionales en compensación con el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo que conforma la CACTU, como pueden ser:

#### Remuneración

La Remuneración de los empleados de la CACTU está definida de acuerdo al cargo y función que realizan y que están plasmados en el organigrama funcional de la Corporación, siendo esta competitiva con el sector, y definida por rangos, en donde cada cargo tiene una remuneración con un límite inferior y un máximo según el siguiente cuadro:

Tabla 32: Remuneraciones

CARGO	RANGO REMUNERACIÓN	
<b>Coordinador</b>	1.800,00	2.000,00
<b>Contador</b>	1.300,00	1.500,00
<b>Analista de Talento Humano</b>	1.000,00	1.200,00
<b>Técnico</b>	1.000,00	1.200,00
<b>Movilizador Corporativo</b>	800,00	1.000,00
<b>Movilizador Comunitario</b>	700,00	800,00
<b>Recepcionista</b>	400,00	500,00

Fuente: Elaboración propia

### **Beneficios y Servicios**

El empleado de la CACTU tiene estabilidad laboral, ambiente confortable, los beneficios legales y otros beneficios como:

- Contrato de Trabajo de acuerdo a los preceptos legales de la normativa laboral vigente, período de prueba de tres meses y posterior a ello un contrato indefinido, jornada laboral de 8:00 a 17:00 con 1 hora para el almuerzo.
- Pago de horas extras a partir de las 17:00 por realización de actividades laborales relacionadas a los respectivos puestos de trabajo.
- Afiliación al IESS desde el primer día de trabajo, jornada completa 40 horas semanales, 20 días laborables al mes, sistema sin salario neto, es decir el aporte personal es descontado de la remuneración mensual del servidor, aporte 9.45% y el aporte patronal asume la CACTU 11,15% para el IESS y 1% para el IECE y la SETEC.
- Beneficios sociales legales, derecho al pago de décimo tercer y cuarto sueldo en agosto y diciembre, pago de fondos de reserva desde el primer mes del primer año de trabajo, en lo referente a utilidades no se deben cancelar al ser una entidad sin fin de lucro.

Se propone beneficios adicionales para motivar la participación de los integrantes de los miembros de la CACTU por:

- Ambiente de trabajo con instalaciones seguras y cómodas para el desarrollo de las actividades
- Dotación de uniformes cada año
- Financiar un 30% del servicio de Alimentación (Almuerzos)
- Adecuar un espacio para cafetería
- Atención Médica personal y familiar programada
- Día libre por fecha de cumpleaños, siempre y cuando sean días hábiles.
- Reconocimiento por puntualidad.
- Capacitación de acuerdo al puesto de trabajo
- Alianzas estratégicas con instituciones comerciales para hacerse merecedores de descuentos.

#### **5.2.2.4. Subsistema: Desarrollo de personas**

El subsistema de Desarrollo de personas se agrupa en tres categorías que son:

Figura 39: Subsistema: Desarrollo de personas



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de estas categorías se parte del entrenamiento, proceso de inducción al personal nuevo, programas de cambio, comunicación presencial y vía canales no presenciales.

### Entrenamiento

**Inducción al personal nuevo.-** Es importante familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y sus compañeros de trabajo, constituyéndose el proceso de inducción en un elemento clave para lograr pertenencia del nuevo miembro a la gran familia de la CACTU, para lo cual el coordinador en los dos primeros días realizará una capacitación como inducción general, la cual consiste en la explicación de la visión, misión y objetivos de la CACTU, visita instalaciones y a uno de los proyectos en ejecución y presentación presencial ante todos los empleados y lugar donde desarrolla sus funciones, escritorio, equipos de cómputo, claves de acceso, entre otros.

**Entrenamiento Continuo.-** como se había identificado, el personal de la CACTU al no tener una capacitación permanente, se recomienda desarrollar programas de mejoramiento, perfeccionamiento del conocimiento, a fin de disminuir el porcentaje de errores y pérdida de tiempo, para el desempeño eficaz de su labor en base a indicadores de cumplimiento, que son:

Tabla 33: Indicadores de Cumplimiento

N.	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
1	Cumplimiento Objetivos Institucionales	Metas realizadas / Metas Planificadas
2	Ejecución del Trabajo dentro del plazo	No. de procesos realizados / No. Procesos Planificados
3	Calidad de Tareas	Errores en Procesos / Total procesos realizadas

Fuente: Elaboración propia

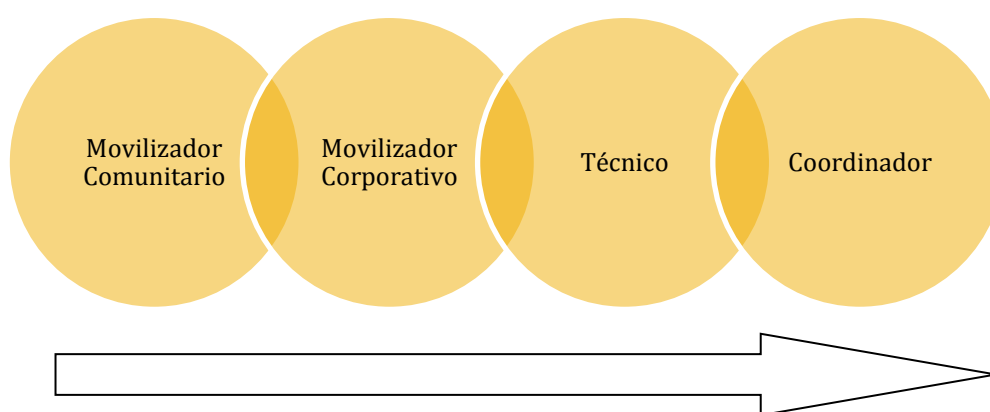
Por lo que cada unidad funcional de la CACTU tiene sus propios, indicadores, metas y objetivos, por lo cual la capacitación que brinda la entidad está alineada a lo indicado.

### **Programas de Cambio**

La CACTU es una organización pequeña en donde existen cargos definidos y que fueron revisados anteriormente, sin embargo la CACTU busca contar con un personal más calificado que se ajuste al perfil de su puesto de trabajo, para lo cual se recomienda promover internamente el cambio enfocado en la mejora de su puesto de trabajo, como por ejemplo; en el caso de renuncia de un movilizador corporativo ocupará el cargo un movilizador comunitario, de la misma manera se procederá a la salida de un técnico cuyo puesto será ocupado por el movilizador , en otras palabras el programa de cambio aplica al momento de la salida de el o los empleados, ya que al ser un ente pequeño no puede generar mayor rotación del personal salvo el caso de movilizadores y técnicos que son cargos que pueden ser cambiados entre sí y gracias al entrenamiento continuo le personal se adapta inmediatamente al cargo.

Para una mejor comprensión la figura 40 evidencia la manera como se debe ir escalando posición jerárquica dentro de la CACTU.

Figura 40: Escala de posición del personal



Fuente: Elaboración propia

## **Comunicación**

### **Canales Presenciales**

Sin lugar a dudas, para lograr el éxito de la organización se debe proponer medios de comunicación eficaz, que evite malos entendidos y por el contrario se logre un trato igualitario entre todos, independientemente del puesto que se ocupa.

Es importante que se realice reuniones semanales para comprometer y evaluar la ejecución de los proyectos, mientras que con el personal administrativo se propone realizar reuniones mensuales, asegurando una comunicación clara y precisa, comprometida y alineada con la visión de la corporación.

Se propone desarrollar una coordinación de puertas abiertas para que los empleados puedan expresar libremente situaciones que les preocupa o sugerencias para fortalecer la gestión de la organización.

La reunión mensual es de asistencia obligatoria y se realiza en la sala de reuniones de la CACTU en último viernes del mes en horario de 14:00 a 17:00 en donde se tratarán entre otros puntos, los siguientes:

- Orden del día
- Avances de proyectos
- Temas disciplinarios
- Revisión de indicadores
- Actividades Sociales.

### **Canales no Presenciales**

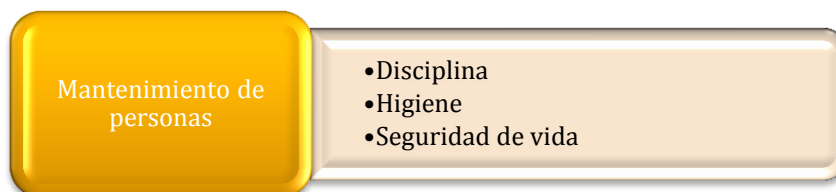
Cada uno de los empleados de la CACTU dispone de un computador y acceso a internet, por lo cual a través de SKYPE todos los miembros tienen una cuenta creada y está activo durante todo el día para mantener una comunicación activa entre todos, mediante llamadas, video llamadas, mensajes escritos y el envío en línea de archivos, optimizando el tiempo y la ejecución de resultados.

Se recomienda por otro lado dotar a los movilizadores y técnicos de un celular con plan empresarial, a fin de disipar cualquier imprevisto dentro de la jornada normal de trabajo.

### 5.2.2.5. Mantenimiento de personas

El subsistema de Mantenimiento de personas se agrupa en tres categorías que son:

Figura 41: Subsistema: Mantenimiento de personas



Fuente: Elaboración propia

#### **Disciplina, Higiene y Seguridad de vida**

Del buen comportamiento laboral se desencadena el éxito empresarial, es por ello que se debe cuidar que el actuar del recurso humano se ajuste a los lineamientos, y exigencias organizacionales mediante la aplicación de acciones y políticas disciplinarias, que son las que van a velar por el trabajo armónico y ordenado.

Además, es importante garantizar la salud física y mental del equipo de trabajo, proporcionando ambientes con condiciones seguras y que garanticen el bienestar de los mismos; vale la pena recordar que la vida cotidiana se rodea de muchos peligros, tanto en el hogar, en la calle, como en el lugar de trabajo, por lo que se recomienda que se cumpla con la dotación de equipos de trabajo, ambientes acordes y exigidos por la OIT Organización Internacional del Trabajo.

Por otra parte la Higiene constituye un aspecto muy importante para la ejecución de actividades y tareas que cumplen las personas en su lugar de trabajo y fuera de él, ya que sin duda alguna esta es una buena práctica que mediante procedimientos personales cuida y protege tanto la salud física como mental, previniendo riesgos y enfermedades que se encuentran en el ambiente, es por esto que la CACTU proveerá a todos sus integrantes de artículos necesarios para la buena imagen e higiene personal, esto es artículos de aseo personal, tiempo para cumplir con esta actividad y además, se incentivará de manera permanente el uso de gel desinfectante, debido al contacto físico que mantienen con sus clientes.

La manera más práctica y segura de cuidar estos aspectos; disciplina, higiene y seguridad de vida por parte de los integrantes de la organización es mediante el cumplimiento estricto del Código de Ética, mismo que se ha elaborado y se pone en consideración a continuación:

Tabla 34: Código de Ética de la CACTU

<b><u>CÓDIGO DE ÉTICA CACTU</u></b>
<b><u>GENERALIDADES</u></b>
1.- Objetivo.- El Código de Ética contiene valores, principios y normas de conducta para orientar y fortalecer el comportamiento de los empleados de la CACTU en el ejercicio de sus funciones y es de aplicación y conocimiento obligatorio de todos los miembros de la organización
2.- Valores y principios de la actuación de los empleados de la CACTU.-
Las actuaciones y conductas del personal de la CACTU, deberán regirse conforme los siguientes valores y principios: Conocimiento y cumplimiento de la normativa vigente.- Las actuaciones y conductas del personal de la CACTU deben guardar conformidad con las disposiciones legales. Vocación de servicio.- El personal de la CACTU debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención al cliente interno y externo. Honradez.- Las actuaciones y conductas de los empleados de la CACTU deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie.
Honestidad.- El personal de la CACTU deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia. Responsabilidad.- El personal de la CACTU realizará sus actividades con responsabilidad y confianza
Compromiso.- El personal de la CACTU tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.
<b><u>CONDUCTA</u></b>
3.- Conducta.- Los empleados de la CACTU debemos observar las siguientes reglas generales: PERSONAL:
Mantener respeto a la Constitución, a la legislación ecuatoriana y a los derechos de las demás personas;
Conservar, tanto dentro como fuera de la CACTU un comportamiento que no comprometa la imagen institucional; Mantener una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación; Asistir puntualmente a la jornada y a las reuniones de trabajo; Obrar con calidez y cortesía; Mantener el autocontrol y disciplina; Saber escuchar. Mantenerse informado y tener apertura al diálogo; Cuidar el orden y limpieza en sus actividades diarias, respetando el hábitat natural; Obedecer las órdenes legítimas de los supervisores; Respetar la confidencialidad y reserva de la información a la que tengamos acceso y su grado de sensibilidad de la misma, conforme la normativa vigente; Utilizar adecuadamente el uniforme institucional y la credencial institucional; y,
4.- Conducta para el personal directivo o de jefaturas.- El personal que ejerce funciones de dirección, jefatura o supervisión, es decir aquellas personas que tengan a su cargo una o uno o más empleados, además de los comportamientos esperados establecidos anteriormente, deberá emplear como mecanismos de conducta los siguientes:
a) Dar ejemplo y practicar en su actuación las conductas éticas descritas en el presente código; b) Difundir las diferentes iniciativas para la promoción de la ética; c) Reconocer el esfuerzo y el trabajo de calidad, generando autoestima y compromiso; d) Demostrar liderazgo, visión, emprendimiento y puntualidad en sus funciones; e) Empoderar e involucrar al personal en sus funciones; f) Impulsar la investigación, innovación, y desarrollo;
5- Conducta no esperada.- Los empleados de la CACTU debemos evitar los siguientes comportamientos inadecuados, sin perjuicio de que su comisión genere sanciones disciplinarias o de otra índole: Realizar comentarios inapropiados que atenten contra la dignidad o prestigio de las personas e instituciones, sean estas públicas o privadas; Asistir a sus puestos de trabajo bajo influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas. Tampoco podrán ingerir o usar estas sustancias durante la jornada laboral, excepto aquellos que deban ser utilizados por prescripción médica; Acosar sexual, psicológica o laboralmente. Promover el no cumplimiento del trabajo realizado o encomendado.
<b><u>SANCIONES</u></b>
La Coordinación de la CACTU impondrá sanciones aquellos empleados que no cumplan con el presente código de acuerdo a la normativa laboral vigente. El presente código podrá ser reformado cuando sea necesario y para ello se requerirá el apoyo del Comité y de todos los empleados de la CACTU.

Fuente: Elaboración propia

Para un mejor cumplimiento del Código de Ética se recomienda firmar una carta compromiso de su conocimiento y estricto cumplimiento, a través del siguiente formato:

Tabla 35: Carta de Compromiso de cumplimiento del Código de Ética.

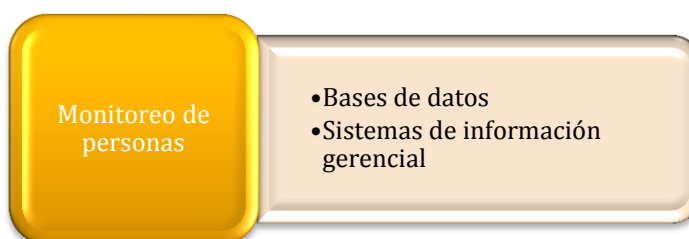
<b>CACTU</b> <i>Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua</i>
<b>CARTA DE COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ETICA INSTITUCIONAL</b>
Yo, (nombres y apellidos completos) con cédula No. (número de cédula), en calidad de (cargo que desempeña) declaro conocer y me comprometo a cumplir lo que establece el Código de Ética institucional.
Atentamente;
<hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> (Firma) (Nombres y apellidos) (No. De cédula)
Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.2.6. Monitoreo de personas

El subsistema de Monitoreo de personas se agrupa en dos categorías que son:

Figura 42: Subsistema de Monitoreo de personas



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de estas categorías se implementa la utilización de sistemas informáticos que sirven de soporte y monitoreo para las actividades que realiza cada funcionario, de acuerdo al siguiente detalle:

#### **Sistema de Seguimiento de Proyectos**

La CACTU realiza el inicio, seguimiento y gestión y control de cada uno de los proyectos sociales a través de un software denominado ACTIVE COLLAB, cuya finalidad es minimizar tiempo, optimizar recursos e integrar a todo el equipo de trabajo mediante la asignación de tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos.

El sistema tiene un visor gerencial donde existe reportes sistematizados y resumidos de la gestión de los proyectos sociales en ejecución y ejecutados en un determinado período que sirve para tomar decisiones y obtener conclusiones de las actividades que deben mejorarse o mantenerse.

Además cada computador cuenta con Microsoft Windows XP y con las herramientas de office como Word, Excel y PowerPoint y cada servidor cuenta con la información de su trabajo con el uso de dichas herramientas.

#### **Sistema Contable**

La CACTU cuenta con el sistema contable denominado MICROPLUS el cual permite llevar un control financiero, contable y tributario adecuado de las transacciones económicas que realiza la corporación, mediante la obtención de reportes, balances, informes que le sirven a la coordinación para adaptar estrategias en pos del logro de objetivos organizacionales.

El Administrador del sistema contable es el contador, quien accede al sistema para realizar transacciones, movimientos económicos, pagos en línea, transferencias, pagos, entre otros.

#### **5.2.3. Fase 3: Indicadores de Gestión**

Representan la expresión cuantitativa de lo que se pretende lograr en el presente trabajo investigativo, con una visión a futuro; a través de los indicadores de gestión se pretende medir aspectos relacionados al subcomponente que participa en el desarrollo de un modelo de gestión y lograr su óptima aplicación; entre los más relevantes están:

## Selección de personal

Para evaluar resultados de selección de personal, se mide el manejo que se está dando al proceso de seleccionar personal nuevo que entra a formar parte de la CACTU, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permiten verificar:

- rendimiento de los procesos de selección
- cargos vacantes, y
- tiempo utilizado en cubrir una vacante, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 36. Indicadores de Gestión - Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Rendimiento de los procesos de Selección</b>	muestra la cantidad de procesos de selección concluidos, es decir con contrato firmado con respecto a la cantidad de vacantes disponibles	$RPS = \frac{\text{Número de procesos de selección concluidos}}{\text{Número de vacantes disponibles}}$
<b>Cargos vacantes</b>	Muestra el porcentaje de cargos vacantes en la organización	$CV = \frac{\text{Número de cargos vacantes}}{\text{Número total de cargos}}$
<b>Tiempo utilizado en cubrir una vacante</b>	Muestra cuanto tiempo requiere el proceso para cubrir una vacante	$TCV = \frac{\text{Tiempo para cubrir una vacante}}{\text{tiempo regular para cubrir una vacante}}$

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de desempeño

Se mide la cobertura de evaluación de desempeño que se realiza en la CACTU y el resultado de las evaluaciones acorde a la realidad del desempeño generado, mediciones que se lograrán aplicando lo descrito en la siguiente tabla:

Tabla 37. Indicadores de Gestión - Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Evaluación del desempeño individual</b>	Combina la evaluación de desempeño individual y la de 360 grados.	EDI= ((Evaluación de desempeño individual + evaluación de desempeño 360 grados)/2)*100
<b>Evaluaciones efectivamente realizadas</b>	Cobertura de personal evaluado	EER= Número de evaluaciones efectivamente realizadas/Número de trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la Corporación por la forma “empírica” que ha venido manejando su recurso humano, no mantiene datos, ni información histórica que permita realizar una comparación entre el pasado y el presente, se plantean resultados esperados, los cuales deberán ser alcanzados mediante la aplicación de indicadores de Gestión, de esta manera la organización contará con información estadística que permita evidenciar un trabajo efectivo donde se optimicen los recursos.

Para el planteamiento de los resultados esperados, se parte de investigaciones de estándares manejados por otras instituciones que por su naturaleza y relación con el proceso, se pueden relacionar de manera directa.

#### Indicadores de Gestión con resultados esperados

- **Indicador:** Tiempo utilizado en cubrir una vacante

Descripción: Muestra cuanto tiempo requiere el proceso para cubrir una vacante

Fórmula:

$$TCV = \frac{\text{Tiempo para cubrir una vacante}}{\text{Tiempo regular para cubrir una vacante}} * 100$$

Tabla 38. Cronograma proceso de selección (UTA)

Cronograma		
<b>Institución:</b> UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO <b>Puesto:</b> TESORERO (A) GENE		
Actividad	Fecha inicio	Fecha fin
CONVOCATORIA	11-03-2016 00:30	14-03-2016 23:59
CONFORMACIÓN DE TRIBUNAL DEL MÉRITO, VERIFICACIÓN DE POSTULACIÓN, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	15-03-2016 00:30	21-03-2016 23:59
APELACIÓN A LA VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES	22-03-2016 00:30	22-03-2016 23:59
CONFORMACIÓN DE TRIBUNAL DE APELACIONES, RESOLUCIÓN DE APELACIONES A LA VERIFICACIÓN, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	23-03-2016 00:30	24-03-2016 23:59
REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA DE PRUEBAS TÉCNICAS Y PSICOMÉTRICAS, REGISTRO DE CALIFICACIONES, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	25-03-2016 00:30	04-04-2016 23:59
APELACIÓN A LAS CALIFICACIONES DE LA PRUEBAS TÉCNICAS	05-04-2016 00:30	05-04-2016 23:59
RESOLUCIÓN Y REGISTRO DE RESULTADOS DE APELACIONES A LAS PRUEBAS TÉCNICAS, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	06-04-2016 00:30	07-04-2016 23:59
REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA, EJECUCIÓN Y TOMA DE ENTREVISTAS, REGISTRO DE RESULTADOS, CARGA DE FORMULARIOS DE ENTREVISTA, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	08-04-2016 00:30	14-04-2016 23:59
ACCIONES AFIRMATIVAS, RESOLUCIÓN DE EMPATES Y PUBLICACIÓN DE PUNTAJE FINAL	15-04-2016 00:30	21-04-2016 23:59
EMISIÓN DE ACTA DE GANADOR	22-04-2016 00:30	25-04-2016 23:59

Fuente: (Socio Empleo, 2016)

Tabla 39. Cronograma proceso de selección (SRI)

Cronograma		
<b>Institución:</b> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS <b>Puesto:</b> 8425 ANALISTA 2 DE AUDIT		
Actividad	Fecha inicio	Fecha fin
a. CONVOCATORIA	06-11-2013 21:41	13-11-2013 21:42
b. VERIFICACIÓN DE POSTULACIÓN	14-11-2013 00:00	18-11-2013 23:59
c. APELACIÓN DE VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES	19-11-2013 00:00	20-11-2013 17:00
d. REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA DE PRUEBAS TÉCNICAS, SU EJECUCIÓN, CALIFICACIÓN Y NOTIFICACIÓN	26-11-2013 00:00	06-12-2013 17:00
e. APELACIONES DE CALIFICACIONES DE PRUEBAS	09-12-2013 00:00	10-12-2013 17:00

f. REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y ENTREVISTAS, EJECUCIÓN, CALIFICACIÓN Y NOTIFICACIÓN.	16-12-2013 00:00	24-12-2013 17:00
g. APELACIÓN CALIFICACIONES PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y ENTREVISTAS	26-12-2013 00:00	27-12-2013 17:00
h. SOLICITUD Y RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE ASPIRANTES CON MAS ALTO PUNTAJE	07-01-2014 00:00	09-01-2014 16:30
i. ANALISIS DE INFORMACIÓN DE ASPIRANTES CON MAS ALTO PUNTAJE	10-01-2014 00:00	17-01-2014 18:00
j. IMPUGNACIÓN DE ASPIRANTES CON MAS ALTO PUNTAJE	20-01-2014 00:00	21-01-2014 18:00
k. ANALISIS DE IMPUGNACIONES Y REGISTRO DE PRUEBAS DE DESCARGO	22-01-2014 00:00	28-01-2014 17:00
l. DECLARACIÓN DE GANADOR/A DEL CONCURSO	29-01-2014 00:00	30-06-2014 17:00

Fuente: (Socio Empleo, 2016)

Tabla 40. Cronograma proceso de selección (BDE-B.P.)

Actividad	Fecha inicio	Fecha fin
CONVOCATORIA	06-04-2016 00:30	09-04-2016 23:59
CONFORMACIÓN DE TRIBUNAL DEL MÉRITO, VERIFICACIÓN DE POSTULACIÓN, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	11-04-2016 00:30	18-04-2016 23:59
APELACIÓN A LA VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES	19-04-2016 00:30	19-04-2016 23:59
CONFORMACIÓN DE TRIBUNAL DE APELACIONES, RESOLUCIÓN DE APELACIONES A LA VERIFICACIÓN, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	20-04-2016 00:30	25-04-2016 23:59
REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA DE PRUEBAS TÉCNICAS Y PSICOMÉTRICAS, REGISTRO DE CALIFICACIONES, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	26-04-2016 00:30	06-05-2016 23:59
APELACIÓN A LAS CALIFICACIONES DE LA PRUEBAS TÉCNICAS	09-05-2016 00:30	09-05-2016 23:59
RESOLUCIÓN Y REGISTRO DE RESULTADOS DE APELACIONES A LAS PRUEBAS TÉCNICAS, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	10-05-2016 00:30	12-05-2016 23:59
REGISTRO DE LUGAR, FECHA Y HORA, EJECUCIÓN Y TOMA DE ENTREVISTAS, REGISTRO DE RESULTADOS, CARGA DE FORMULARIOS DE ENTREVISTA, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	13-05-2016 00:30	20-05-2016 23:59
ACCIONES AFIRMATIVAS, RESOLUCIÓN DE EMPATES Y PUBLICACIÓN DE PUNTAJE FINAL	23-05-2016 00:30	27-05-2016 23:59
EMISIÓN DE ACTA DE GANADOR	30-05-2016 00:30	30-05-2016 23:59

Fuente: (Socio Empleo, 2016)

De acuerdo a datos reflejados en las tablas de la N° 38 a la N° 40, tomados de forma aleatoria de la base de archivos que muestra la Red Socio Empleo en su página web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec) (Socio Empleo, 2016), se puede observar de manera detallada el tiempo que las Entidades se tardan en concluir un proceso de selección de personal, partiendo desde la publicación de la convocatoria, hasta la declaración del ganador del concurso.

Según lo que muestra la tabla No. 38, se puede observar que la Universidad Técnica de Ambato utiliza 45 días en un proceso de contratación de un tesorero, la tabla No. 39, muestra que el Servicio de Rentas Internas tarda 84 días en ejecutar el proceso de contratación de un analista de auditoría, y el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. toma 54 días para cumplir con el proceso de contratación según datos obtenidos de la tabla No. 40; con estos antecedentes se puede concluir que una institución requiere un promedio de 61 días para cumplir con un proceso de contratación desde la publicación de la convocatoria hasta la declaración de la persona ganadora.

Con lo mencionado, y tomando en cuenta la naturaleza y el tamaño de las instituciones investigadas, se plantea que la CACTU realice su proceso de selección de personal, en un promedio de 35 días, "tiempo regular para cubrir una vacante" (calculado de acuerdo al siguiente detalle de actividades con el tiempo requerido por cada actividad), el cual se considera procedente, ya que representa un 57% del tiempo promedio utilizado por otras instituciones.

Tabla 41. Tiempo regular en cubrir una vacante

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO (días)</b>
Publicar anuncio de requerimiento de personal	2
Receptar carpetas de postulantes	5
Revisar y analizar carpetas y perfiles	5
Comunicar día y hora de la rendición de pruebas y entrevistas	2
Tiempo de espera para preparación de postulantes	3
Tomar pruebas y realizar entrevistas	3
Analizar resultados	5
Comunicar listado de finalistas	2
Seleccionar finalistas	3
Recibir documentación con respaldos originales y copias certificadas	3
Integrar al trabajo a la persona ganadora con entrega de contrato provisional	2
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo los 35 días planteados representan el tiempo regular en cubrir una vacante (tiempo máximo), la eficiencia del proceso será medida en relación al tiempo optimizado al realizar el mismo demostrando calidad y excelencia en cada una de las actividades realizadas.

- **Indicador:** Rendimiento de los procesos de Selección

Descripción: Muestra la cantidad de procesos de selección concluidos, es decir con contrato firmado con respecto a la cantidad de vacantes disponibles

Fórmula:

$$\text{RPS} = \frac{\text{Número de procesos de selección concluidos}}{\text{Número de vacantes disponibles}} * 100$$

Este indicador refleja el porcentaje de puestos vacantes en un mismo mes, es decir que si existen 3 puestos vacantes, esos tres puestos vacantes sean cubiertos en su 100%, lo que incluye que tengan contrato firmado, lo ideal es que una vez que se aplique el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias elaborado y propuesto, este número sea mínimo, proyectándolo a cero, ya que con la propuesta de elaboración de perfiles, desarrollo de competencias, mantenimiento de personas, beneficios sociales, personales, familiares, desempeño del personal en un ambiente de trabajo óptimo con excelente clima laboral, entre otros factores propuestos, se espera que no exista rotación de personal.

- **Indicador:** Cargos vacantes

Descripción: Muestra el porcentaje de cargos vacantes en la organización

Fórmula:

$$\text{CV} = \frac{\text{Número de cargos vacantes}}{\text{Número total de cargos}} * 100$$

Este indicador mide el porcentaje de cargos que se encuentran vacantes en un mismo período de tiempo. El porcentaje esperado que deberá arrojar este indicador deberá ser menor al 18%, tomando en cuenta que este 18% lo componen 4 cargos vacantes como muestra la tabla No. 42, considerándolo un número *máximo* de personas faltantes que la organización podría tolerar dentro de los procesos que realiza la organización.

Tabla 42. Cargos vacantes

No. Vacantes	Porcentaje
1	5%
2	9%
3	14%
4	18%

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4. Fase 4. Socialización

La socialización del presente modelo de Gestión propuesto a la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua se lo realiza mediante capacitación, talleres y seminarios, tomando en cuenta que es una socialización permanente; la primera tiene como fin el dar a conocer a detalle lo que contiene el mismo e involucrar al personal para su aplicación, desde la segunda socialización se recordará el manejo del modelo de Gestión y se solventarán todas las dudas que hayan surgido en la primera etapa de aplicación, de este modo existirá un seguimiento continuo y permanente.

Las reuniones para socializar el modelo de gestión de talento humano desarrollado y capacitar sobre su uso y aplicación se realizarán los primeros días sábados del mes, tomando en cuenta que serán repetitivas con una frecuencia trimestral.

Como se puede apreciar, el Modelo se enfoca en el análisis basado en competencias, análisis de los distintos subsistemas tales como: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas, en base a los cuales se propone estrategias que buscan entre otras cosas, cambiar la actitud reactiva por actitudes proactivas e innovadoras, estando siempre un paso adelante de lo que pueda suceder, y anticipándose a los hechos, generando un trabajo en equipo con resultados de calidad.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- En el Diagnóstico realizado a la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua - CACTU, se encontró que el 94% del personal es operativo, razón por la cual se deben establecer lineamientos, políticas, reglamentos para una correcta ejecución de sus tareas y actividades y así garantizar el logro de los objetivos.
- La CACTU mantiene lineamientos administrativos y técnicos adoptados de su fundación patrocinadora extranjera Childfund, que no se ajustan a la realidad y entorno nacional dificultando su ejecución y aprovechamiento de recursos.
- Los procesos de selección que aplica la CACTU son en un 100% tradicionales e incluso empíricos, basados en experiencias, criterios personales y recomendaciones, lo que ha dificultado contar con el capital intelectual idóneo y competente en cada puesto de trabajo.
- El desarrollo y potencialización de las competencias que deben mantener los empleados de la CACTU han sido descuidadas, enfocando sus actividades diarias al aspecto netamente técnico, e impidiendo contar con personal con buena aptitud y actitud para realizar su trabajo.
- El proceso de evaluación de desempeño se lo realiza una vez al año, como lo demuestra la pregunta No. 13 de la encuesta aplicada al personal de la CACTU, lo cual ha creado retrasos en la entrega de proyectos, utilización de recursos, toma de decisiones, entre otras cosas.

## 6.2. Recomendaciones

- Socializar el modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias propuesto a la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua, y empoderar a todos para coadyuvar con el éxito en la toma de decisiones.
- Se recomienda adoptar de inmediato los lineamientos institucionales como: misión, visión, objetivos y Código de ética, por parte de todos quienes conforman la CACTU, de esta manera se desarrollará un sentimiento de confianza, orgullo y pertenencia hacia la organización a la cual entregan todo su potencial día a día.
- Aplicar evaluaciones de desempeño basados en competencias de manera semestral y complementarlas con retroalimentación, a fin de detectar a tiempo errores y buscar soluciones oportunas; además es recomendable cambiar el pensamiento tradicional que relacionaba a la evaluación de desempeño con castigo o despido, por un pensamiento moderno que la relaciona con oportunidad de mejora.
- Identificar a través de pruebas psicotécnicas las competencias del recurso humano, a fin de identificarlas, aprovecharlas y potencializarlas, lo que le permitirá a la CACTU contar con un capital intelectual que esté acorde al entorno competitivo y anticiparse a la solución de problemas.
- Manejar el plan de beneficios y servicios propuesto para el equipo de trabajo de la CACTU, lo cual provocará un sentido de importancia de los colaboradores hacia la organización, esto provocará un mayor involucramiento en los procesos y un mejor desempeño.



## Apéndice A

# Cuestionario de Entrevista

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

### **Cuestionario para la aplicación de entrevista dirigida a la Coordinadora de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU**

**Objetivo:** Identificar las necesidades en temas relacionados a la Gestión y Manejo del Talento Humano del personal que labora en la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua CACTU, a fin de proponer alternativas de solución.

Nombre: Ing. Rosa Armas

Cargo: Coordinadora (e)

Pregunta No. 1.- ¿Como parte del nivel directivo, para el logro de los objetivos de la CACTU con qué tipo de planificación cuenta?

Pregunta No. 2.- ¿Para la toma de decisiones con qué tipo de herramientas administrativas cuenta la CACTU?

Pregunta No. 3.- ¿Explique de qué manera se potencializan las habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes y aptitudes del trabajador?

Pregunta No. 4.- ¿Cómo se selecciona al personal para formar parte de la CACTU?

Pregunta No. 5.- ¿Cuál es el procedimiento que sigue para evitar las ausencias y retrasos en los puestos de trabajo del personal de la CACTU?

Pregunta No. 6.- ¿La CACTU cuenta con un plan de motivación e incentivos para el personal?

Pregunta No. 7.- ¿Mencione en orden de importancia cuales son las necesidades de capacitación que al momento mantiene el personal de la CACTU en sus diferentes áreas?

Pregunta No. 8.- ¿Tiene presupuestado valores orientados para la adquisición de uniformes y prendas de protección para salvaguardar la integridad del personal?

Pregunta No. 9.- ¿Que prendas de protección o ropa de trabajo usted considera importantes para salvaguardar la integridad del personal que labora en la CACTU?

Pregunta No. 10.- ¿Prefiere usted trabajar de manera independiente o apoyándose con sus compañeros de trabajo?

Pregunta No. 11.- ¿Cómo evalúa el desempeño de los funcionarios de la CACTU?

Pregunta No. 12.- ¿La CACTU tiene desarrollado sistemas o modelos de control que garantice el logro de objetivos?

## Apéndice B



# Encuesta

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

### Encuesta realizada al personal que labora en la CACTU.

**Objetivo:** Identificar fortalezas y debilidades del entorno laboral y profesional de los empleados de la CACTU, para proponer alternativas de solución tendientes a mejorar la productividad.

**Instrucciones:**

- Por favor lea cada planteamiento cuidadosamente con la mayor sinceridad posible, marque lo que corresponda con una X.

Pregunta N° 1.- ¿Señale en qué nivel estructural desempeña sus funciones?

OPCIONES

Administrativo

Financiero

Operativo

Asesoría

Otro

Pregunta N° 2.- ¿Se encuentra usted comprometido con la filosofía institucional de la CACTU?

OPCIONES

Si

No

Pregunta N° 3.- ¿Señale de qué manera usted prefiere trabajar en la organización?

OPCIONES

Individual

En equipo

Indiferente

Pregunta N° 4.- ¿Cuál considera usted el medio de comunicación más aceptado y efectivo dentro de la organización?

OPCIONES

Cartelera

Correo electrónico

Boletines

Rumores

Otros

Ninguno

Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que en el lugar donde trabaja existe un buen ambiente laboral que le permite realizar sus funciones con gusto?

OPCIONES

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Pregunta N° 6.- ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación,... permiten realizar su trabajo con normalidad?

OPCIONES

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

N/A

Pregunta N° 7.- ¿Determine de qué manera usted ingreso a ser parte de la familia de la CACTU?

OPCIONES

Procesos de selección empíricos

Referencias personales

Disposición superior

Referencias familiares

Otro

Pregunta N° 8.- ¿Para el desarrollo de sus actividades laborales de qué manera la organización potencializa sus habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes y aptitudes a fin de generar un mejor resultado en su trabajo?

Pregunta N° 9.- ¿Seleccione la opción de su preferencia cuando usted se ausenta o se retrasa a su jornada diaria de labores en el ingreso a su lugar de trabajo?

---

OPCIONES

Cargo a vacaciones

Jornada recuperable el fin de semana

Jornada recuperable después del horario de trabajo

Otro

---

Pregunta N° 10.- ¿Con que frecuencia usted ha participado de los programas de motivación e integración que organiza la CACTU?

---

OPCIONES

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

---

Pregunta N° 11.- ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales?

---

OPCIONES

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

---

Pregunta No. 12.- Señale cuales son las prendas u objetos de protección que usted recibe para salvaguardar su integridad personal al momento de realizar sus actividades laborales.

---

OPCIONES

Uniformes

Mascarillas

Cascos

Zapatos de trabajo

Ponchos de agua

Otros

Ninguno

---

Pregunta N° 13.- ¿Con qué frecuencia se evalúa su desempeño profesional?

---

OPCIONES

Semestral

Anual

Nunca

Otros

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice C

# Matriz PEST



PERFIL	FACTORES	MUY NEGATIV	NEGATIV	INDIFERENT	POSITIV	MUY POSITIV
Análisis Político	Cambio de mandatario Presidencial			1		
	Imposición de Autogestión	1				
	Inexistencia de asignación económica por parte del Gobierno local		1			
	Alianzas internacionales que ofrecen ayuda económica a sectores comunitarios					1
	Políticas de Gobierno creadas para las entidades comunitarias con enfoque en el buen vivir, responsabilidad social y el bien común				1	
	Incentivos Tributarios establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno a esta clase de organismos					1
Análisis Económico	Situación económica local		1			
	Beneficio Tributario que exonera a las instituciones de carácter privado sin fines de lucro					1
	Generación de impuestos reduce el poder adquisitivo de la sociedad		1			
	Creación de dinero electrónico genera devolución del IVA				1	
	Beneficiarios de proyectos generan fuentes de empleo que aportan a la economía local, regional y nacional				1	
Análisis Social	Tendencias de equidad de género					1
	Existencia de Entidades que promueve el ejercicio de los derechos en jóvenes y adolescentes					1
	Existencia de donantes a nivel internacional que presentan su interés por patrocinar proyectos en beneficio de niños, niñas y adolescentes					1
	Respeto a la identidad cultural				1	
	Campañas publicitarias agresivas en defensa de los derecho de niños y adolescentes, ejemplo Educatv				1	
	Factores demográficos relacionados al territorio donde se desarrollan los proyectos			1		
Análisis Tecnológico	Velocidad de los cambios tecnológicos e innovación				1	
	Automatización de procesos				1	
	Acceso a licencias y patentes				1	
	Mecanismos y tecnologías de compra de recursos materiales		1			
		1	4	2	8	6
		5		2	14	
		24%		10%	67%	
				100%		
	<b>TOTAL</b>					

Apéndice D



**Diccionario de Competencias**

**CACTU**

*CORPORACIÓN DE*

*ASOCIACIONES COMUNITARIAS*

*DE TUNGURAHUA*

**Diccionario de  
Competencias  
Laborales**

Agosto 2016

## **Breve introducción a la gestión por competencias**

El proceso de selección y admisión de personal es una preocupación para las autoridades y responsables del manejo del talento humano dentro de las organizaciones, por lo que es estrictamente necesario tener en cuenta que la correcta gestión en sus distintas etapas conlleva al éxito.

La selección del talento humano basados en competencias ayuda a mejorar los esquemas de selección de personal.

Para definir un modelo de gestión de talento humano basado en competencia se parte de la filosofía organizacional: misión, visión, valores, principios y estrategias organizacionales, y a fin de alcanzar los objetivos estratégicos es necesario que las personas que ingresan a formar parte de las organizaciones, tanto directivas como colaboradoras de todos los niveles posean ciertas características.

### **¿Qué es una competencia?**

Es una característica subyacente de un individuo casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance de nivel superior; por ello en los formatos descriptivos de cargos (Ver Diseño, descripción y análisis de cargos) se hace constar todos los detalles de perfil (nivel académico, experiencia, remuneración, detalle de funciones, entre otros) que debe cumplir el postulante, así como las competencias tanto técnicas como conductuales que corresponde para el desempeño de las actividades.

En conclusión, la competencia es la característica de personalidad y actitud requerida para ocupar un determinado puesto y llevarlo a cabo de manera exitosa durante el tiempo que demore su gestión en un lugar de trabajo.

Ejemplos de competencias: liderazgo, vocación de servicio, trabajo en equipo, flexibilidad, etc.

### **Clasificación de las competencias**

Las competencias establecidas mantienen estrecha relación con las necesidades de la organización y de las funciones que desarrolla. El presente diccionario clasifica las competencias

en *técnicas o de conocimiento y de conducta o conductuales*, seleccionando las que la organización demanda en sus distintos puestos de trabajo, las cuales mantienen sus definiciones más usuales y que resulten de fácil entendimiento para quien las posee y desarrolla.

### **¿Cómo utilizar el Diccionario de competencias?**

El contenido del presente diccionario se ha dividido en dos niveles, que corresponden a:

- Competencias Técnicas y
- Competencias Conductuales,

Las que pueden ser modificadas cuando la CACTU lo considere pertinente para una mejor gestión de su Talento Humano en sus distintos subsistemas.

#### **Competencias técnicas**

Hace referencia al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto de trabajo.

Dentro de este grupo de competencias se puede mencionar: comprensión oral, comunicación escrita, comunicación interpersonal efectiva, desarrollo estratégico del talento humano, destreza matemática, detección de problemas, habilidad analítica, juicio y toma de decisiones, manejo de recursos financieros, operación y control, orientación y asesoría, pensamiento analítico, pensamiento estratégico, planificación y gestión, propuesta de soluciones, recopilación y manejo de información.

#### **Competencias Conductuales**

Hacen referencia a actitudes de comportamiento y desempeño basados en valores y ciertas cualidades necesarias para alcanzar la estrategia.

Por su naturaleza estas competencias serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES		
<b>C O M P E T E N C I A S  T É C N I C A S</b>	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
	<b>Comprensión Oral</b>	Saber escuchar y entender el mensaje que envía quien lo presenta.
	<b>Comunicación Escrita</b>	Comunicar información por escrito que sea comprensible y entendible.
	<b>Comunicación Interpersonal Efectiva</b>	Comunicación oral adecuada y de manera efectiva.
	<b>Desarrollo Estratégico del Talento Humano</b>	Capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar estrategias de desarrollo tanto de forma individual como grupal, convirtiéndose en un guía para su equipo de trabajo.
	<b>Destreza Matemática</b>	Habilidad numérica, lógica matemática y solución de problemas.
	<b>Detección de Problemas</b>	Anticiparse a la aparición de un problema para proponer posibles soluciones.
	<b>Habilidad Analítica</b>	Capacidad de reconocer la información relevante, es aplicable a la habilidad para analizar y presentar datos financieros, estadísticos y numéricos.
	<b>Juicio y Toma de Decisiones</b>	Tomar decisiones basados en argumentos e información comprobable.
	<b>Manejo de Recursos Financieros</b>	Determinar como manejar el recurso financiero, gastos en los que se puede incurrir y sus respectivos registros contables financieros.
	<b>Operación y Control</b>	Operar y controlar el funcionamiento y uso de equipos técnicos e informáticos.
	<b>Orientación y Asesoría</b>	Orientar y asesorar en la toma de decisiones.
	<b>Pensamiento Analítico</b>	Analizar o desagregar información, identificar tendencias, patrones, secuencias lógicas, entre otros.
	<b>Pensamiento Estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas que permitan adaptarse al nuevo entorno.
	<b>Planificación y Gestión</b>	Determinar de manera efectiva las metas y prioridades de sus proyectos, estipulando la acción, tiempo y recursos necesarios.
<b>Propuesta de Soluciones</b>	Identificar y proponer alternativas de solución a problemas que se presentan en la ejecución del trabajo.	
<b>Recopilación y Manejo de Información</b>	Habilidad de obtener documentación, identificar información relevante y manejarla de manera adecuada.	

<b>C O M P E T E N C I A S  C O N D U C T U A L E S</b>	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
	<b>Aprendizaje Continuo</b>	Compromiso de adquirir nuevos conocimientos o retroalimentar los existentes. Compartir conocimientos y experiencias vividas a sus compañeros de trabajo, así como recibirlos para utilizarlos como insumo para la mejora continua.
	<b>Asertividad</b>	Afirmar y expresar los propios derechos y aspiraciones, sin irse contra los ajenos, manejándose dentro del margen de respeto, educación y cordialidad.
	<b>Autocontrol</b>	Habilidad de mantener el control y dominio propio, más aún en situaciones agotadoras y presionantes.
	<b>Conocimiento del Entorno Organizacional</b>	Tener conocimiento claro de la organización en la que se encuentra trabajando, sus lineamientos y filosofía, así como velar por el cumplimiento de sus objetivos.
	<b>Enfoque a resultados</b>	Direccionar los esfuerzos laborales a conseguir resultados de excelencia.
	<b>Flexibilidad</b>	Adaptabilidad al trabajo en distintos escenarios y con diversidad de grupos humanos.
	<b>Proactividad</b>	Asumir el control de su conducta de modo activo, tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones que busquen nuevas oportunidades o soluciones a problemas.
	<b>Trabajo en Equipo</b>	Trabajo coordinado y colaborativo con todos los integrantes de la organización.
	<b>Vocación de Servicio</b>	Enfocarse en realizar un trabajo que cubra las necesidades de nuestros clientes con el valor agregado que hace la diferencia.

## Referencias

- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvira, F. (2011). *La Encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S. L.
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, Gestión y Conocimiento.
- Cabrera Fajardo, A. D. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada*. Ambato: Tesis de Maestría, PUCESA.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Manual de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Interamericana, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Flor, D. F., & Proaño, K. P. (2011). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Sharp del Ecuador S.A.* Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- García Córdoba, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. (N. Editores, Ed.) México, México: Limusa.

- García, A., Adriana, M., Claudia, C., & Ibarra Guadalupe, C. L. (2 de Abril de 2014). *Prezi.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2016, de sitio web de Prezi Inc: <https://prezi.com/kuhdihcvnebi/4-analisis-del-puesto-en-el-mercado/>
- ISO. (2007). *Guía sobre responsabilidad social ISO/WD 26000 (Borrador del 23-07-2007)*. Ginebra: ISO.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona : Gestión 2000.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa.
- Rodriguez Serrano, J. C. ( 2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez, J. (21 de 12 de 2012). *www.eoi.es*. Obtenido de Master executive en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información: <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/21/capital-humano-%E2%80%9Cgoogle%E2%80%9D-un-modelo-de-gestion/>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* . En J. I. Ruiz Olabuénaga, *Metodología de la investigación cualitativa* (Quinta ed., pág. 166). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Socio Empleo*. (Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.socioempleo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/aspirante/inicioAspirante.jsf>
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Yela Escobar, C. P. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer*. (PUCE, Ed.) Quito: Tesis de de Licenciatura en Administración de Empresas,.
- Yosihey, N. A. (26 de Mayo de 2010). *Blogger.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2016, de Blogger.com: <http://trecursoshumanos.blogspot.com/2010/05/evaluacion-del-desempeno.html>

## **Resumen Final**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS DE TUNGURAHUA.

Sandra Elizabeth Castro Avilez.

108 páginas

Proyecto dirigido por: Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Gestionar el Talento Humano es una tarea ardua para quienes administran y direccionan organizaciones, pues se constituye en el pilar fundamental de los buenos y malos resultados que la alta gerencia tiene; considerando que el talento humano si combina adecuadamente habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes se convierte en el capital intelectual invaluable para el logro de metas y objetivos.

El objetivo del presente trabajo de investigación es identificar fortalezas y debilidades del entorno laboral y profesional de los empleados de la CACTU y proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para optimizarlas y potencializarlas en beneficio de la organización; para lograr este objetivo se aplicó el método analítico-sintético pues permitió obtener información directa partiendo de la desintegración de los elementos de estudio en partes individuales para analizarlas e integrarlas como un todo mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a empleados y responsables de la toma de decisiones, para lograr establecer procesos de cambio que enfrenten los retos competitivos y de globalización a las cuales se enfrentan a diario.

Palabras clave: modelo de gestión, talento humano, competencias, toma de decisiones.