

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**Desarrollo de un modelo de gestión de talento humano en la empresa
Distribuidora de Implementos de Limpieza “De Todo Un Poco” en la
Ciudad de Quito-Centro Histórico 2021.**

AUTOR: Lizeth Stefania Tipan García

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

RECURSOS HUMANOS

TUTOR: IVÁN BENALCÁZAR

QUITO, JUNIO-2022

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Plan de tesis de Integración Curricular aprobada luego de haber cumplido con los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables previo a la obtención del título académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

.....

Mgt. Jaqueline Arellano

.....

Mgt. Pablo Hernández

Mgt. Iván Benalcázar

TUTOR DE TESIS

Mgt. Paulina Cadena

COORDINADOR DE LA CARRERA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **LIZETH STEFANIA TIPAN GARCIA** portador de la cédula de ciudadanía N.º **1725385627**, declaro que el presente trabajo de investigación de la materia de Integración Curricular es de mi propia autoría, respetando todas las fuentes de información utilizadas en el presente, acatando las debidas citas correspondientes.

LIZETH STEFANIA TIPAN GARCIA

CI: 1725385627

Dedicatoria

Se lo dedico a mi madre Susana García que fue mi inspiración, quien con su esfuerzo y sacrificio me ha ayudado a llegar donde he llegado, me ha brindado su apoyo incondicional y amor. A mis abuelitos, mi tía y mi hermana al ser quienes me acompañaron en mi formación y gran parte de mi vida

Lizeth Tipan García

Agradecimientos

Agradezco a Dios por lo bendecida que he sido, a mi familia por estar en los buenos y malos momentos, a la Pontificia universidad Católica del Ecuador por la excelente formación profesional y a mi directos de tesis, Mgt. Iván Benalcázar, quien con empeño y dedicación me acompañó a lo largo de la realización de este trabajo de titulación

Lizeth Tipán García

Índice General

Contenido

Resumen Ejecutivo	6
Abstract	7
Introducción	8
Capítulo I	9
El problema de Investigación	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.1.1. Título	9
1.1.2. Planteamiento Del Problema	9
1.1.2.1. Formulación Del Problema	9
1.1.3. Problema de Investigación	10
1.1.4. Sistematización Del Problema	10
1.1.5. Objetivos	10
1.1.5.1. Objetivo General:	10
1.1.5.2. Objetivos Específicos:	10
1.1.6. Justificación	11
Marco teórico	12
1.2. Marco Teórico Referencial	12
1.3. Gestión de Talento Humano	12
1.4. Talento Humano	12
1.9.1. Tipos de entrevistas	16
1.14.1. Escalas Graficas	22
Capítulo II	28
Marco Metodológico	28
2.1. Tipo y diseño de la Investigación	28
2.2. Documental	28
2.3. Campo	28
2.4. Métodos y Técnicas	28
2.4.1. Estilo inductivo y deductivo	28
2.4.2. Población y Muestra	29
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	29
2.5.1. La Encuesta	29

2.5.2. Tipos de Encuestas	29
2.5.2.1. Encuestas Abiertas:.....	29
2.5.2.2. Encuestas Cerradas:	30
2.5.3. Pregunta Cerrada.....	30
Capítulo III	31
Análisis e Interpretación de Datos.....	31
3.1. Sexo.....	31
3.2. Edades	32
3.3. ¿Usted considera que en la empresa existe un adecuado proceso de selección de personal?	33
3.4. ¿Recibió capacitación e inducción para su desempeño de funciones en su área de trabajo?	34
3.5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la ejecución de sus funciones?	35
3.6. ¿Cree que existe definición de funciones para cada puesto?	36
3.7. ¿Considera que existe políticas, procesos y procedimiento bien definidos?	37
3.8. ¿Existe integración de personal en el proceso de toma de decisiones?	38
3.9. ¿Considera que hay personas con excesiva carga de trabajo?	39
3.10. ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?	40
Capitulo IV	41
Propuesta del modelo de gestión de talento humano para el reclutamiento y selección de personal.....	41
4.1. Procedimiento.....	41
4.2. Selección del personal (realizar matriz).....	37
4.3. Políticas de reclutamiento y selección del personal.....	38
4.3.1. Generales.....	38
4.4. Segunda etapa: capacitación del personal	39
4.4.1. Diagnósticos de necesidades de capacitación	39
4.4.2. Elaboración del plan de capacitación	40
4.4.3. Ejecución del programa.....	41
4.4.3.1. Objetivos de la capacitación	41
4.4.3.2. Cronograma.....	42
4.4.4. Resultados del plan de capacitación	42
4.5. Tercera: evaluación del desempeño.....	43
4.5.1. Beneficio de la evaluación de desempeño	43
4.5.2. Construcción del formulario de evaluación	43
4.5.3. Aplicación de la evaluación	44
4.5.4. Entrevista de retroalimentación	45

Capítulo V	47
Conclusiones y Recomendaciones	47
5.1. Conclusiones	47
5.2. Recomendaciones	48
Anexos	50
Anexo 1. Encuesta del Estudio de la gestión de talento humano en la empresa De Todo un Poco	50
Anexo 2. Solicitud de Empleo	51
Anexo3. Evaluación de desempeño por escalas graficas	52

ÍNDICES DE TABLAS

TABLA 1.RECLUTAMIENTO INTERNO VS RECLUTAMIENTO EXTERNO	15
TABLA 2.SUJETOS DE CONTRATO	18
TABLA 3. ELEMENTOS DE CONTRATO	18
TABLA 4.TIPOS DE SEÑALES	26
TABLA 5.TABULACIÓN DE DATOS 1	31
TABLA 6.TABULACIÓN DE DATOS 2	32
TABLA 7.TABULACIÓN DE DATOS 3	33
TABLA 8.TABULACIÓN DE DATOS 4	34
TABLA 9.TABULACIÓN DE DATOS 5	35
TABLA 10.TABULACIÓN DE DATOS 6	36
TABLA 11.TABULACIÓN DE DATOS 7	37
TABLA 12.TABULACIÓN DE DATOS 8	38
TABLA 13.TABULACIÓN DE DATOS 9	39
TABLA 14.TABULACIÓN DE DATOS 10	40
TABLA 15.SELECCIÓN DE PERSONAL.....	37
TABLA 16.NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	39
TABLA 17.PLAN DE CAPACITACIÓN.....	40
TABLA 18.PROTOTIPO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	42
TABLA 19.CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	44
TABLA 20.ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	45

ÍNDICES DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. SEXO	31
ILUSTRACIÓN 2. EDADES	32
ILUSTRACIÓN 3. ¿USTED CONSIDERA QUE EN LA EMPRESA EXISTE UN ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?	33
ILUSTRACIÓN 4. ¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN PARA SU DESEMPEÑO DE FUNCIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO?	34
ILUSTRACIÓN 5. ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE SUS FUNCIONES?	35
ILUSTRACIÓN 6. ¿CREE QUE EXISTE DEFINICIÓN DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO?	36
ILUSTRACIÓN 7. ¿CONSIDERA QUE EXISTE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTO BIEN DEFINIDOS?	37
ILUSTRACIÓN 8. ¿EXISTE INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?	38
ILUSTRACIÓN 9. ¿CONSIDERA QUE HAY PERSONAS CON EXCESIVA CARGA DE TRABAJO?	39
ILUSTRACIÓN 10. ¿SE HA REALIZADO ALGÚN TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?	40
ILUSTRACIÓN 11. FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN	36

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo trata de implementar el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano de la empresa distribuidora de implementos de limpieza “De Todo un Poco”, que se trata de enfocar en el reclutamiento, selección de personal, inducción y evaluación de desempeño.

Todas las pequeñas empresas deben tener en cuenta que a pesar de tener una cantidad reducida de personal sigue siendo importante para la empresa, no solo se debe considerar solo como trabajadores, sino, tener en cuenta las emociones, capacidades y conocimientos que poseen y así utilizar como factor clave para gestionar una adecuada ventaja para la empresa.

De Todo un Poco, es una pequeña empresa que se dedica a la distribución de productos de aseo y limpieza, como también de brindar servicios de limpieza a casas o empresas. La empresa cuenta con 20 colaboradores y no ha efectuado ningún proceso para gestionar su talento humano. Considerando que los mismos colaboradores de la empresa afirman que no existe un adecuado proceso de selección de personal, que no existe una adecuada inducción al personal y que no se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa.

Por esta razón, se realiza un modelo de gestión de talento humano basado en el reclutamiento, selección de personal, inducción y evaluación de desempeño y con fundamento teóricos se seleccionan herramientas para definir los procesos de selección, modelos de entrevista, modelos de inducción y formatos de evaluación de desempeño.

La conclusión que llega el trabajo es determinar lo importante del talento humano dentro de la empresa no importa si es pequeña o grande y como debe estar alineada a una visión más adaptada a su entorno y también busca generar conciencia a los altos mandos de la empresa demostrando que los trabajadores no son solo recursos, sino que necesitan todas las herramientas para su desempeño, motivación y equidad a las personas.

Palabras Claves: Modelo, Gestión talento humano, selección de personal, inducción y evaluación de desempeño

Abstract

The present work tries to implement the development of a human talent management model for the company of the cleaning supplies distributor "De Todo un Poco", which focuses on recruitment, personnel selection, induction, and performance evaluation.

All small companies should keep in mind that despite having a small number of staff is still important for the company, not only should be considered only as workers, but consider the emotions, skills, and knowledge they possess and thus use as a key factor to manage a proper advantage for the company.

De Todo un Poco is a small company dedicated to the distribution of cleaning products, as well as providing cleaning services to homes and businesses. The company has twenty employees and has not conducted any process to manage its human talent. Considering that the company's collaborators themselves affirm that there is no adequate personnel selection process, that there is no adequate induction of personnel and that performance evaluations are not conducted in the company.

For this reason, a model of human talent management based on recruitment, personnel selection, induction, and performance evaluation is made and with a theoretical foundation, tools are selected to define the selection processes, interview models, induction models and performance evaluation formats.

The conclusion reached by the work is to determine the importance of human talent within the company no matter if it is small or large and how it should be aligned to a vision more adapted to their environment and also seeks to raise awareness to the top management of the company showing that workers are not only resources, but they need all the tools for their performance, motivation and equity to people.

Key words: Model, human talent management, personnel selection, induction, and performance evaluation.

Introducción

“Si bien las organizaciones no se crean solo para tener personas, no hay organizaciones sin su presencia.”

Idalberto Chiavenato

La frase mencionada da una idea de que las personas son una parte fundamental para toda organización, el área de recursos humanos es una parte fundamental de toda empresa la misma que tiene que integrar no solo en el ámbito laboral sino también es aspectos personales.

La mayoría de las empresas se encuentran dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes), estas empresas tienen menos de 50 trabajadores esto permite que sea fácil de adaptarse a los cambios que se produce en su entorno, también son beneficiarias a ayudas administrativas por parte del estado y presentan menores conflictos laborales debido a su nómina pequeña. (Soriano Llobera, García Pellicer, & Torrents Arevalo, 2015)

De Todo un Poco, es una empresa ecuatoriana que ofrece productos de limpieza y aseo además de ofrecer servicios de limpieza a hogares y empresa privadas. El objetivo de este trabajo es analizar sobre la gestión de talento humano y así ofrecer herramientas útiles para los procesos claves que son: selección, reclutamiento, inducción y evaluación de desempeño del personal, para así reducir los índices de rotación y de disertación de los puestos de trabajo que se ha mantenido de manera elevada y ocasiona costos económicos, mal gasto de los recursos y ocasiona conflictos en el ambiente laboral.

Capítulo I

El problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Título

Desarrollo de un modelo de Gestión De Talento Humano En La Empresa Distribuidora De Implementos De Limpieza “De Todo Un Poco” En La Ciudad De Quito-Centro Histórico 2021

1.1.2. Planteamiento Del Problema

1.1.2.1. Formulación Del Problema

La falta de un modelo de gestión del talento humano basado en políticas de contratación, inducción, capacitación, valores y principios, beneficios y evaluación de desempeño al personal de la Distribuidora, esto se debe a la falta de procesos orientados de contar con un personal idóneo para el puesto.

El presente documento propone realizar procesos de reclutamiento del nuevo personal, donde se detalle de manera explícita los roles en los cuales va a desempeñar el nuevo personal en el área dentro de la empresa.

La empresa cuenta actualmente con 20 empleados, clasificados en vendedores, y personal de limpieza, la empresa no cuenta con un organigrama estructural, carece de métodos de selección y capacitación del personal. No poseen un formato de evaluación de desempeño a los empleados. No existe un documento que indique los valores y principios de la empresa.

Para sobrellevar la situación actual de la empresa, es necesario la creación de procesos de contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. También la aplicación de un proceso de capacitación y desarrollo, al personal para propiciar su desarrollo y permanencia en la empresa, de esta forma lograr que el personal pueda contribuir a los objetivos de la empresa, desarrolle sus capacidades y reduzca la rotación de puestos de trabajo que actualmente sucede en la organización.

1.1.3. Problema de Investigación

¿Cómo desarrollar un modelo de gestión de talento humano en la empresa distribuidora de implementos de limpieza “De Todo Un Poco” en la ciudad de Quito-Centro histórico?

1.1.4. Sistematización Del Problema

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la gestión actual de talento humano en la empresa distribuidora de implementos de limpieza “De Todo Un Poco”?
- ¿Las políticas de contratación e inducción permiten contratar al personal idóneo?
- ¿Cuál es el mejor método para realizar la gestión de talento humano?

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivo General:

Desarrollar un modelo de gestión de talento humano en la empresa distribuidora de implementos de limpieza “De Todo Un Poco” en la ciudad de Quito-Centro histórico.

1.1.5.2. Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la gestión actual de talento humano en la empresa distribuidora de implementos de limpieza “De Todo Un Poco”
2. Definir las políticas de contratación e inducción permiten contratar al personal idóneo, así como establecer los mecanismos adecuados para realizar la capacitación y evaluación del desempeño.
3. Desarrollar un método que permita realizar la gestión de talento humano con eficiencia.

1.1.6. Justificación

Como lo explica Santos (2010), la gestión de talento humano es “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones del entorno” (pag,3).

Es importante para toda microempresa conocer los procesos de talento humano, así como la forma de buscar que este talento sea eficiente. En la mayoría de las microempresas la gestión de talento humano no es muy considerada y carece de una forma de administrarla, lo que conlleva a una falta de planificación, organización, dirección y de evaluación del desempeño las personas en la organización. (Zaldumbide,2016)

El propósito de la presente investigación es desarrollar un modelo de gestión de talento humano en la microempresa, a través de este análisis se busca estudiar la situación actual de la empresa, así como las causas de la alta rotación de personal, un proceso inadecuado de selección de personal, una falta de sentido de pertinencia, lo que permitirá mejorar la forma de administrar al talento humano y así evitar conflictos en la misma, por la falta de una estructura bien definida ya que los empleados no están claros de cuáles son sus funciones y responsabilidades. Se han podido observar muchos conflictos en la organización por falta de la identificación de proceso de funciones y responsabilidades.

(Zaldumbide,2016)

Un motivo por lo que es importante esta investigación es que se puede poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, así como desarrollar un estudio y ser una base para futuras investigaciones de modelos de gestión de talento humano en las microempresas del sector.

(Zaldumbide,2016)

Marco teórico

1.2. Marco Teórico Referencial

El desarrollo de un modelo de gestión de talento humano definirá las carencias de los procesos de contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, al personal para propiciar su desarrollo y permanencia en la empresa: Distribuidora de implementos de limpieza “De Todo Un Poco” en la ciudad de Quito-Centro Histórico.

1.3. Gestión de Talento Humano

Según Chiavenato (2009) “Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros” (pag.42).

1.4. Talento Humano

Es la relación entre las personas que participan dentro de la organización desempeñando funciones ya definidas, para así alcanzar los objetivos de esta. Por eso las personas son un eje importante para que la organización surja de manera provechosa. Con esto se refiere. Chiavenato (2009) “Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (pag.50).

Según Ortiz y Gaytán (2019) talento humano se describe como una expresión donde los individuos que realizan funciones productivas, necesitan tener procesos de organización en la sociedad.

1.5. Identificación de Necesidades

Como lo establece Rodríguez-Serrano (2004) " Si decidimos que la necesidad existe realmente, debemos reflexionar sobre el tipo de puesto que hay que cubrir. En el caso de puesto preexistentes, podemos encontrar que ni su futuro ocupante tengan que ofrecer necesariamente las mismas características que sus precedentes" (pag.74).

1.6. Definición del Puesto de Trabajo

En el entorno organizacional de definición de puestos se toma como base el organigrama en el cual está el puesto que se plantea, la misión del puesto y responsabilidades, además de presentar ciertas situaciones las cuales se deben resolver de manera eficaz. Esto lo explica Rodríguez-Serrano (2004) "La calidad de la definición del puesto es uno de los presupuestos básicos del éxito de selección" (pag.74)

Según Rodríguez - Sánchez (2004) para el proceso de definición del puesto se debe tomar en cuenta ciertos factores que son:

- Educación
- Conocimientos y experiencias
- Cursos y capacitaciones
- Competencias

1.7. Determinación del Perfil

Como explica Tejedo (2013) se lo puede realizar en un documento en el cual se detalla cuáles son las cualidades y capacidades que son idóneas esto quiere decir que cumpla con los requisitos tanto profesionales, como en el desarrollo psicológico y su personalidad.

1.8. Reclutamiento de Personal (interna)

Este proceso es realizado por todas las organizaciones en las áreas de talento humano, el reclutamiento debe ser mediante un proceso estructurado, que termina con la contratación del nuevo personal, lo cual implica la capacitación, beneficios y más. Según Ortiz y Gaytán (2019) las empresas son las responsables de ejecutar esta función.

Según Sánchez (2013):

El reclutamiento es el proceso de atraer a los candidatos potenciales de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas para que presenten su solicitud como demandantes de los puestos vacantes, de forma que la empresa puede seleccionar con posterioridad a los más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. Una de las estrategias para atraer candidatos de calidad es ofrecer un sueldo elevado o unos beneficios sociales altos.

Según Sánchez (2013) el proceso interno de reclutamiento sucede cuando surge una vacante en el puesto de trabajo y en ese instante la empresa empieza a promocionar a sus propios empleados, para anunciar de manera interna en la organización, la difusión se lo puede hacer de boca a boca, utilizando boletines, la página interna, reuniones... Este proceso interno se realiza antes de la convocatoria externa.

1.9. Selección de Personal (externa)

Sánchez (2013) expone “El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse” (pag,103)

Es la búsqueda de nuevos candidatos para un puesto de trabajo determina. Según Rodríguez-Serrano (2004) para seleccionar a el personal es identificar de entre varios candidatos a una plaza de trabajo se tomará en cuenta al más adecuado para desempeñarlo de manera óptima.

Por otro lado, Sánchez (2013) declara:

El reclutamiento externo consiste en buscar candidatos fuera de la empresa. Entre sus ventajas se encuentran:

- a) Aportar personal con ideas y formas de abordar los problemas diferentes.
- b) Aprovecha las inversiones en formación de otras empresas.
- c) Tiene acceso a una fuente mayor de solicitantes que aumenta las posibilidades de encontrar un candidato idóneo.

Tabla 1. Reclutamiento Interno vs Reclutamiento Externo

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Es un proceso que requiere menos recursos económicos.	Es un proceso que requiere más recursos económicos.
Determina las mejores oportunidades internas de la organización.	Determina mejores oportunidades para la empresa al adquirir nuevas experiencias.
La creación de nuevas oportunidades a los trabajadores internos.	La creación de nuevas oportunidades a nuevos trabajadores para adquirir experiencia.
Ofrece nuevos incentivos a los trabajadores que suban de nivel jerárquico.	Atraer a los candidatos con los beneficios adecuados para la organización.

Fuente: Elaboración propia

1.9.1. Tipos de entrevistas

Según Bohlander (2013), las empresas pueden tener varias maneras de entrevistar a sus futuros candidatos las cuales se detallan continuación:

- **Entrevistas no dirigidas**
El entrevistador no influye en las respuestas del entrevistado, las preguntas son abiertas y ninguna es equivocada.
- **Entrevistas estructuradas**
Se realiza mediante preguntas más estructuradas y que tiene preguntas correctas e incorrectas la cual permite la evaluación del solicitante.
- **Entrevista situacional**
Esta entrevista tiene la característica que el candidato da respuestas hipotéticas a preguntas que presentas situaciones varias.
- **Entrevista telefónica**
Esta entrevista se realiza mediante la llamada realizada por un miembro de la organización, estas entrevistas dependen de la disposición de talento humano, ya que esto permite tener contacto con varias personas de todas partes.
- **Entrevista virtual**
El avance tecnológico ha hecho que las organizaciones utilicen los medios virtuales para ayudarse en el proceso de entrevistas. Estas entrevistas se realizan de manera virtual en el cual el entrevistador crea una reunión para así realizar preguntas al entrevistado.

1.9.2. Técnicas Grupales

Este proceso procede a la formación de grupos de trabajo donde se plantean y evalúan las ideas proporcionadas por cada colaborador, demostrando sus conocimientos y competencias. Además, esta técnica no solo ayuda a obtener información del desempeño, sino que ayuda a la sociabilización de las personas. (De la Cruz Lablanca ,2015)

1.10. Contratación

Según Ortiz y Gaytán (2019) la contratación es una etapa la que la empresa que formaliza los términos para la contratación del nuevo personal. Por lo que la empresa debe tomar en cuenta ciertos aspectos para tomar en cuenta en la contratación, como la funciones que va a realizar, el crecimiento laboral, los programas de capacitación y los objetivos establecidos por la empresa.

1.10.1. Contrato de Trabajo

Según el artículo 18 del código de trabajo del Trabajo (2017) el contrato escrito es aquel que se puede celebrar en entidades públicas y privadas.

Según Sánchez (2013) es un acuerdo formal o informal que el cual las partes conformadas por sujetos que son el trabajador y el empresario manifiestan de manera voluntaria la intención de realizar un trabajo a cambio de una remuneración, dando lugar al inicio de la relación laboral.

1.10.2. Sujetos de Contratos

Como explica Sánchez (2013) la relación laboral está conformada por el trabajador o empleado y el empresario o empresa.

Tabla 2. Sujetos de contrato

Trabajador	Empresario
Mayor 18 años	Persona Natural o Jurídica
Menores de 16 años con autorización de padre o tutores.	Privada o Pública

Figura 1: Sujetos de contrato

Elaboración: Propia

Tabla 3. Elementos de contrato

Objeto	Se presenta los compromisos del trabajador y de la empresa. Presentación de los servicios.
Causa	Trata sobre el intercambio de servicios por remuneración.
Consentimiento	Presentación libre y voluntaria, está de acuerdo con las partes del contrato.

Elaboración: Propia

1.10.3. Tipos de Contrato

Según el artículo 8 del código de trabajo del Trabajo (2017) el contrato individual es el convenio en el cual ambas partes se comprometen a prestar servicios lícitos y personales, la cual será remunerada de acuerdo con la ley.

Según el artículo 11 del código de trabajo del Trabajo (2017) detalla que los tipos de contrato puedes ser:

1. Tácito o verbal
2. Sueldo, jornal, participación o mixto.
3. Tiempo: indefinido, temporal, eventual y ocasional.
4. Por obra o servicio dentro del giro de negocio.
5. Individual, grupo o equipo

1.11. Inducción de personal

Es un proceso mediante el cual se realiza la adaptación del nuevo trabajador a la empresa. Así como dar a conocer la filosofía de la empresa, la historia, las políticas y sus normas entre otras. Se muestra de manera general la imagen de la empresa. Como explica Chiavenato (2009) "se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objetivo es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles." (pag189)

1.12. Capacitación

Según Chiavenato (2009) explica la capacitación es una serie de procesos el cual pretende desarrollar cualidades en los recursos humanos, formándolos para que sean más eficaces y contribuyan al logro de objetivos de la organización. Además, de proporcionar nuevos conocimientos a los colaboradores para desempeñar su trabajo.

1.12.1. Proceso de capacitación

1. Diagnostico

Determinar cuáles son las necesidades o carencias que deben ser atendidas.

2. Diseño

Prepara el programa de capacitación.

3. Implantación

Ejecutar el programa de capacitación.

4. Capacitación

Examinar los resultados obtenidos del programa de capacitación.

1.12.2. Tipos de Capacitación

- **Trabajo**

Se realiza en el puesto de trabajo, proporcionando toda la información, técnicas y experiencias. La capacitación puede incluir la dirección, la rotación de puestos y asignación de proyectos.

- **Clase**

Esta técnica se desarrolla en un aula y con la guía de un instructor, este curso implementa desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el área de trabajo.

- **Computadora**

Esta técnica se desarrolla en línea ya que la organización ofrece una serie de videos donde capacitan al personal o realizan clases en línea.

1.12.3. Técnicas de Capacitación

- **Material de lectura**

El instructor presenta información mediante instructivos.

- **Instrucción programada**

En este método solo se ofrece el folleto con la información sobre el área de trabajo.

- **Capacitación en clase**

Se realiza fuera de las instalaciones del trabajo, en un aula.

1.13. Compensación

Según Chiavenato (2009) la compensación es uno de los objetivos principales ya que esto genera un sistema de recompensas justo para los colaboradores y la organización. Para que la compensación se cumpla de manera óptima debe cumplir ciertos criterios que son:

- **Adecuado**

La compensación debe estar basada en las normas establecidas por el gobierno de turno.

- **Equitativo**

Se debe realizar la compensación de forma proporcional a su área de trabajo

- **Equilibrado**

Toda compensación debe ser racional.

- **Eficaz**

Las compensaciones no deben ser exageradas y deben estar en función de lo que pueda realizar la organización.

- **Motivadora**

Las compensaciones deben ser motivadoras para el empleado.

- **Aceptable**

Los empleados deben estar claros del sistema salariable actual.

1.13.1. Salario

Por otra parte, Sanz (2013) Define como una ganancia o beneficio que se obtiene por la prestación de servicios que entrega la empresa al colaborador.

1.13.2. Bonos

Son incentivos económicos que se da a un empleado, este se da más allá del sueldo. Este beneficio se realiza a fin de año y no forma parte del sueldo. (Bohlander, 2013)

1.14. Evaluación de Desempeño

Como explica Rodríguez -Sánchez (2004) “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo” (pag.97)

Según De la Cruz Lablanca (2015) las evaluaciones de desempeño ofrecen información optima a la empresa en la cual permite descubrir falencias y aciertos en las áreas de trabajo evaluadas. Para poder realizar la evaluación se toma en cuenta a la persona y el puesto que está ocupando.

Según Chiavenato (2009) Para el proceso de evaluación de desempeño dentro de la organización, por lo que las organizaciones aportan sus propios modelos de evaluación la mismas que aplican características peculiares que dividen las áreas de trabajo. Los métodos más usados para la evaluación de desempeño son:

1.14.1. Escalas Graficas

Se representa mediante criterios relevantes o parámetros básicos a evaluar, como primer paso es escoger los factores de desempeño para evaluar. Los factores de desempeño son comportamientos y actitudes que escoge la organización. Este método se desarrolla mediante líneas horizontales que representan los factores de evaluación y líneas verticales

que representan los grados de variación de estos. Lo cual arroja valores para evaluar a las personas de manera objetiva y reduce los resultados a expresiones numéricas. (Chiavenato, 2009)

1.14.2. Elección Forzada

Según Chiavenato (2003) “la elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamiento. Cada bloque este compuesto por dos, cuatro o más frases”. (pag224)

1.14.3. Investigación de Campo

Este método de evaluación se realiza mediante entrevistas entre especialistas y los gerentes que en conjunto evalúan el desempeño de los trabajadores. El especialista llena un formulario con los gerentes para cada trabajador evaluados. El método se realiza mediante: la entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planificación y seguimiento de los resultados. (Chiavenato,2009)

1.14.4. Método de los incidentes críticos

Este método no evalúa el desempeño normal, sino evalúa características extremas sean positivas o negativas.

1.14.5. Listas de Verificación

Según Chiavenato (2009)” la lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador”. (pag,256)

1.14.6. Entrevistas

Este método ayuda a profundizar las necesidades que presenta el personal de acuerdo con su desempeño en el área de trabajo. Esto permite que el entrevistado se exprese de manera

más abiertamente que permite detectar los factores de mejora de desempeño. (De la Cruz Lablanca ,2015)

1.14.7. Políticas (ley)

El código de trabajo prevé varios tipos de contrato de trabajo, las cuales buscan establecer un puto medio de satisfacción de las necesidades de las empresas (Otero,2013). Los contratos deben tener especificado ciertos puntos importantes en la cuales las partes interesadas estén más claras.

Según Otero (2013) Todo contrato debe tener de manera específica la duración la cual puede ser temporal o indefinida, la finalidad del contrato si es productiva de enseñanza o de motivación, establecer la jornada establecida y por último detallar otros criterios como beneficios u otros apartados.

1.15. Salud y seguridad ocupacional

La salud y seguridad ocupacional es las practicas que rigen para estar seguros en la organización. Como explica Bohlander (2013) “proporcionar a los trabajadores un ambiente seguro y saludable no sólo es bueno para el negocio y el modo correcto de hacer las cosas.” (pág., 557)

Según Gea-Izquierdo (2017), la relación del trabajo con la salud va de la mano ya que a través del trabajo se consigue satisfacer las necesidades para obtener una vida digna, esto quiere decir que el trabajo a más de satisfacer necesidades también se busca el desarrollo personal, profesional y social.

Salud

Según Gea-Izquierdo (2017), se entiende como la carencia de algún tipo de enfermedad, la salud es más bien conocida como el bienestar físico el mismo que tiene un valor prioritario en la sociedad. La salud es considerada un derecho fundamental, ya que es el bienestar físico, psíquico y social de las personas.

Riesgos Laborales

Según Gea-Izquierdo (2017), es aquel daño, enfermedad, patología o lesión ocasionada en el área de trabajo.

Señalización de Seguridad

La señalización son indicaciones que mediante estímulos gráficos condiciona la actuación de las personas que la observan. La señalización de seguridad y salud en el trabajo ha ce referencia a una actividad que proporciona indicaciones en forma de señal en forma de panel, color, señal luminosa o acústica, comunicación verbal o gestos. (Gea-Izquierdo 2017)

La señalización debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser llamativas
- Deben transmitir un mensaje
- Proporcionar información
- Cumplir el mandato

Tipos de Señalización

Como explica Gea-Izquierdo (2017), la señalización se clasifica en:

Señalización visual: Este tipo de señalización trata de presentar colores, formar geométricas y símbolos.

Señalización auditiva: Este tipo de señalización trata de presentar mediante alarmas de urgencia, incendios, presencia de gases tóxicos o radiaciones.

Señalización táctil: Este tipo de señalización presenta diferencias de materiales o diferentes superficies.

Señalización verbal: Este tipo de señalización un emisor presenta un lenguaje formado de textos cortos, frases o palabras cortas que sean de manera precisa y sencilla a un grupo de oyentes.

Tabla 4. Tipos de señales

Señal	Gráfico
Advertencia	 
Prohibición	 <p data-bbox="692 770 927 860">SOLO PERSONAL AUTORIZADO</p>
Obligación	  <p data-bbox="699 1167 970 1245">USO OBLIGATORIO DE MASCARILLA</p> <p data-bbox="995 1167 1294 1245">USO OBLIGATORIO DE UNIFORME</p>
Relativas a la lucha de incendios	 <p data-bbox="692 1509 1059 1563">EXTINTOR</p>
Salvamiento	 <p data-bbox="756 1809 986 1877">SALIDA DE EMERGENCIA</p>

Elaboración: propia

El manual de salud y seguridad

Según García y Books (2017), explica que el manual es una herramienta que ayuda a generar un ambiente seguro, eficiente y sostenible en el ámbito laboral y también para resguardar la seguridad de las personas en el trabajo.

Capítulo II

Marco Metodológico

2.1. Tipo y diseño de la Investigación

El desarrollo de este proyecto se procede a aplicar el diseño de investigación descriptiva. Como explica Naranjo (2014) el investigador es aquel que describe situaciones y eventos que buscan especificar propiedades importantes de distintos grupos, comunidades o cualquier otra índole que se somete a análisis. Se estudian diversos aspectos que se van a investigar ya que los estudios descriptivos miden de manera independiente a las variables y los conceptos que corresponden.

2.2. Documental

La investigación documental sirve para recopilar datos de la presente investigación, como primer paso se debe realizar el acaparamiento de información, esto se puede obtener de libros, informes o trabajos de campo publicados en relación con el tema que se desea investigar. (Paz,2017)

2.3. Campo

La investigación de campo es aquella técnica que tiene la finalidad de recopilar y registrar los datos acerca del tema a investigar. (Paz,2017)

2.4. Métodos y Técnicas

2.4.1. Estilo inductivo y deductivo

Como explica Dihigo (2016), el estilo inductivo es aquel que realiza y se focaliza en los pequeños detalles y va de forma ascendente en el análisis para poder establecer, las relaciones que existen en diferentes variables, para que de manera general se analice.

Como explica Dihigo (2016), el estilo inductivo es aquel que se conoce el problema.

2.4.2. Población y Muestra

El desarrollo del proyecto se toma en cuenta a toda la población como objeto de estudio, ya que son 20 colaboradores que pertenecen a la empresa, por lo que no se ha utilizado un método estadístico.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.5.1. La Encuesta

Según Naranjo (2014) es una técnica de recopilación de información de interés, mediante la elaboración de un cuestionario previamente elaborado, el cual da a conocer la opinión o valoración de los sujetos seleccionados. La encuesta se responde por escrito sin la intervención directa de los investigadores.

Como explica Dihigo (2016), la encuesta es un método de investigación que tiene como objetivo obtener respuestas de preguntas, las mismas que están desarrolladas de manera cuidadosa que sea de interés de los sujetos a los cuales se va a realizar.

2.5.2. Tipos de Encuestas

Según Dihigo (2016), clasifica la encuesta en dos grandes grupos:

2.5.2.1. Encuestas Abiertas:

Como explica Dihigo (2016), este tipo de encuestas no es restringida las respuestas se pueden clasificar en libres y espontaneas, no tiene respuestas previas sus respuestas son más profundas. En este tipo de método de recolección de datos se dificulta la tabulación.

2.5.2.2. Encuestas Cerradas:

Como explica Dihigo (2016), este tipo de encuestas son de respuestas cortas y breves de manera más específica, las respuestas de estas preguntas son comúnmente en monosílabos. En este tipo de método es fácil tabular, pero abarca aspectos limitados.

2.5.3. Pregunta Cerrada

Según Naranjo (2014) presenta respuestas delimitadas que presentan determinada cantidad de variantes para confeccionar la encuesta.

Capítulo III

Análisis e Interpretación de Datos

3.1. Sexo

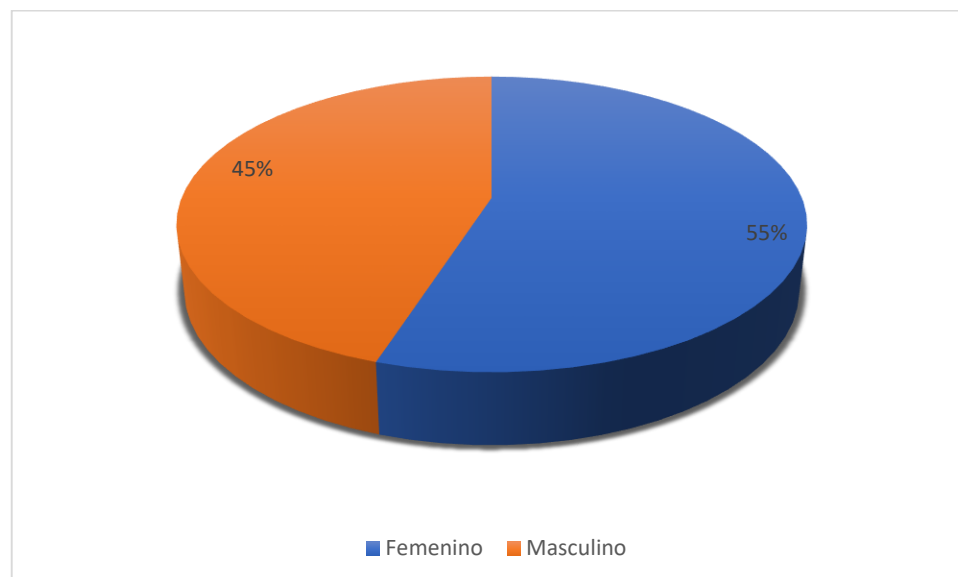
Tabla 5. Tabulación de Datos 1

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Femenino	9	55%
Masculino	11	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 1. Sexo



Se ha obtenido como resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa de limpieza De todo un Poco, obteniendo como resultado; un 45% de los encuestados son hombres y un 55% de los encuestados son mujeres.

3.2. Edades

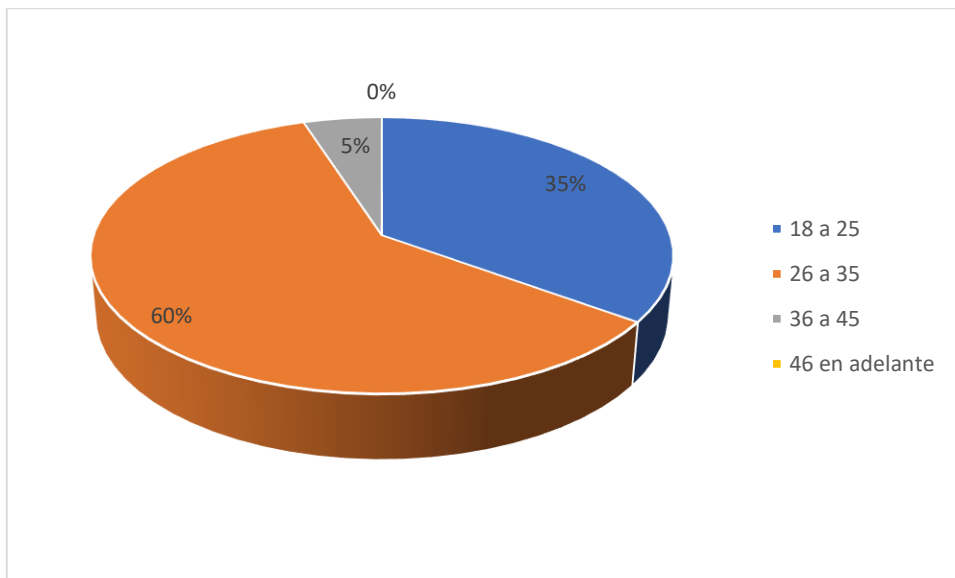
Tabla 6. Tabulación de Datos 2

Descripción	Cantidad	Porcentaje
18 a 25	7	35%
26 a 35	12	60%
36 a 45	1	5%
46 en adelante	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 2. Edades



A través de la encuesta aplicada se puede observar que la mayor número de personas pertenecen a las edades de 26 a 25 con un porcentaje del 60%, seguido de las edades comprendidas de 18 a 28 con un porcentaje del 35%, después seguida por las edades de 36 a 45 con un porcentaje del 5% y por último las edades de 4 en adelante no hay colaboradores dentro de ese rango.

3.3. ¿Usted considera que en la empresa existe un adecuado proceso de selección de personal?

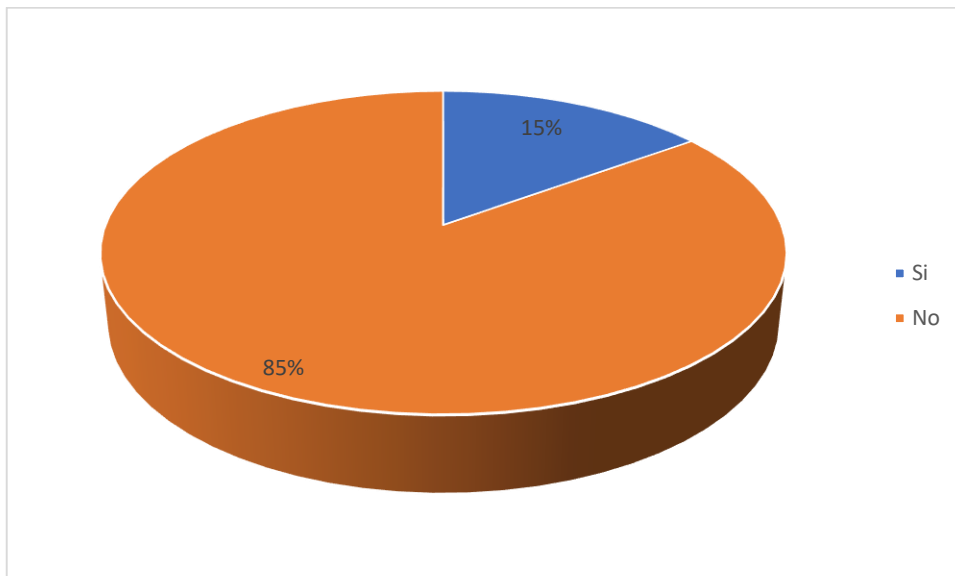
Tabla 7. Tabulación de Datos 3

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 3. ¿Usted considera que en la empresa existe un adecuado proceso de selección de personal?



Con los datos obtenidos se puede visualizar que 15 % de las personas encuestadas si consideran que existe un adecuado proceso de selección de personal, y que el 85% no considera que la empresa tenga un adecuado proceso de selección de personal.

3.4. ¿Recibió capacitación e inducción para su desempeño de funciones en su área de trabajo?

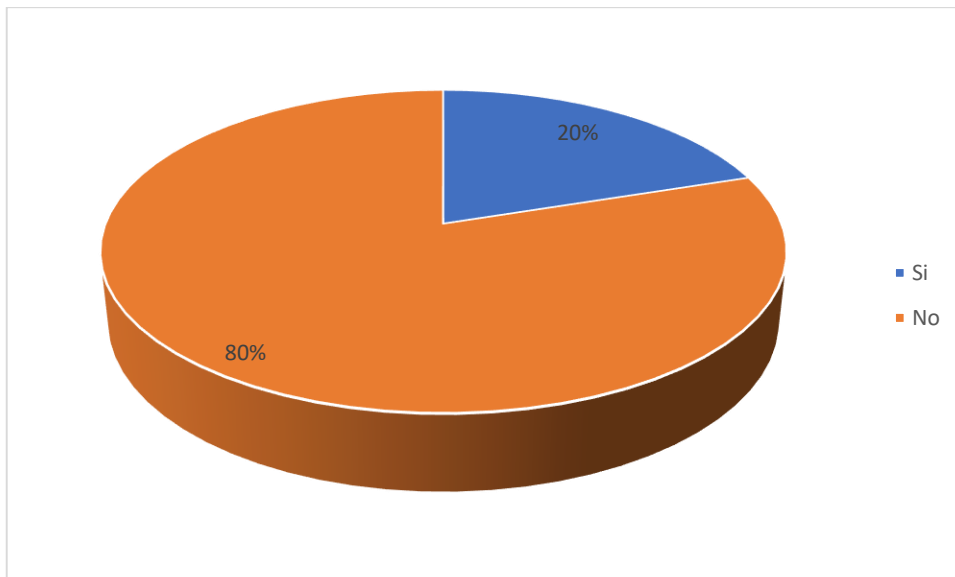
Tabla 8. Tabulación de Datos 4

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 4. ¿Recibió capacitación e inducción para su desempeño de funciones en su área de trabajo?



El 80% de las personas encuestadas, consideran que no han recibido ningún tipo de capacitación e inducción para el desempeño de sus funciones, tan solo el 20% considera que si ha recibido algún tipo de capacitación e inducción.

3.5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la ejecución de sus funciones?

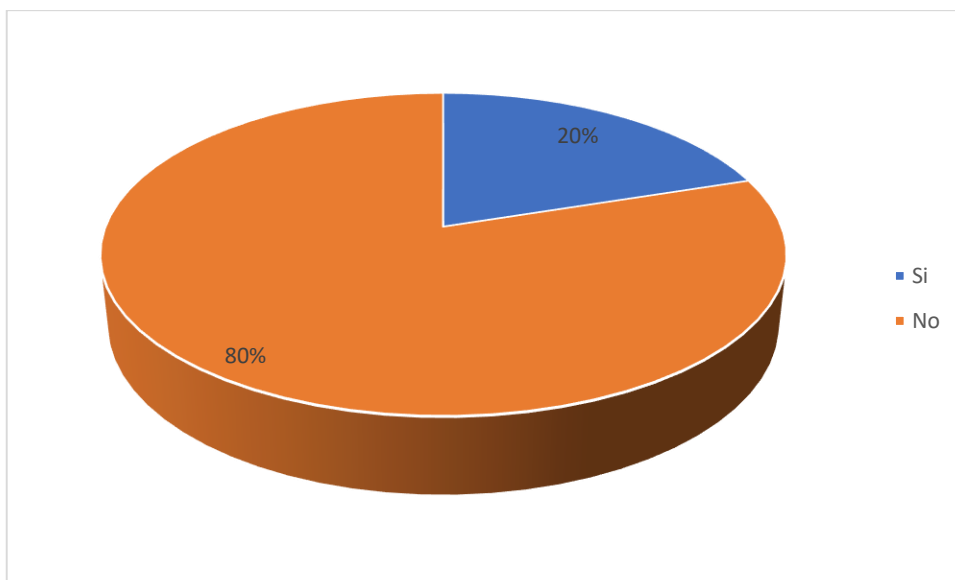
Tabla 9. Tabulación de Datos 5

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la ejecución de sus funciones?



En la encuesta realizado, se obtuvo como resultado que el 80% del personal no han recibido capacitación en la ejecución de sus funciones y que el 20% si ha recibido algún tipo de capacitación.

3.6. ¿Cree que existe definición de funciones para cada puesto?

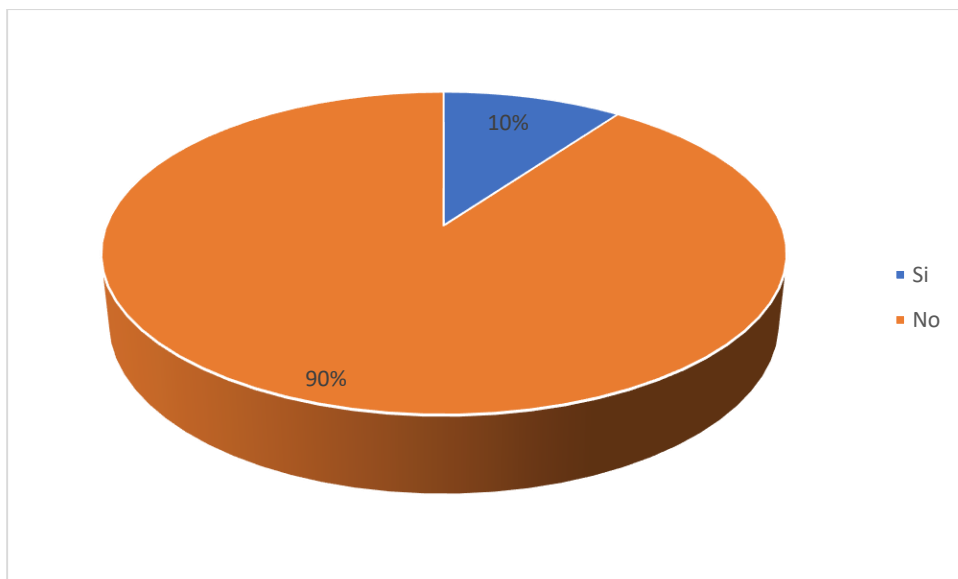
Tabla 10. Tabulación de Datos 6

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 6. ¿Cree que existe definición de funciones para cada puesto?



El 90% del personal encuestado no creen que exista una definición de funciones de cada puesto, y el 10% afirma que existe definición de funciones.

3.7. ¿Considera que existe políticas, procesos y procedimiento bien definidos?

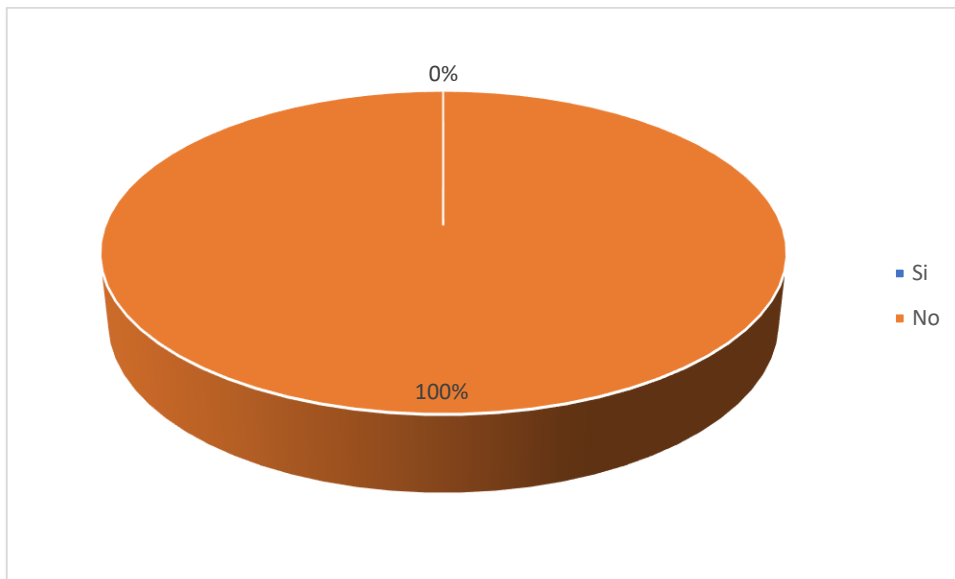
Tabla 11. Tabulación de Datos 7

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 7. ¿Considera que existe políticas, procesos y procedimiento bien definidos?



El 100% del personal encuestado no considera que exista políticas, proceso y procedimientos definidos en la empresa, por lo que se debe realizar un manual de políticas.

3.8. ¿Existe integración de personal en el proceso de toma de decisiones?

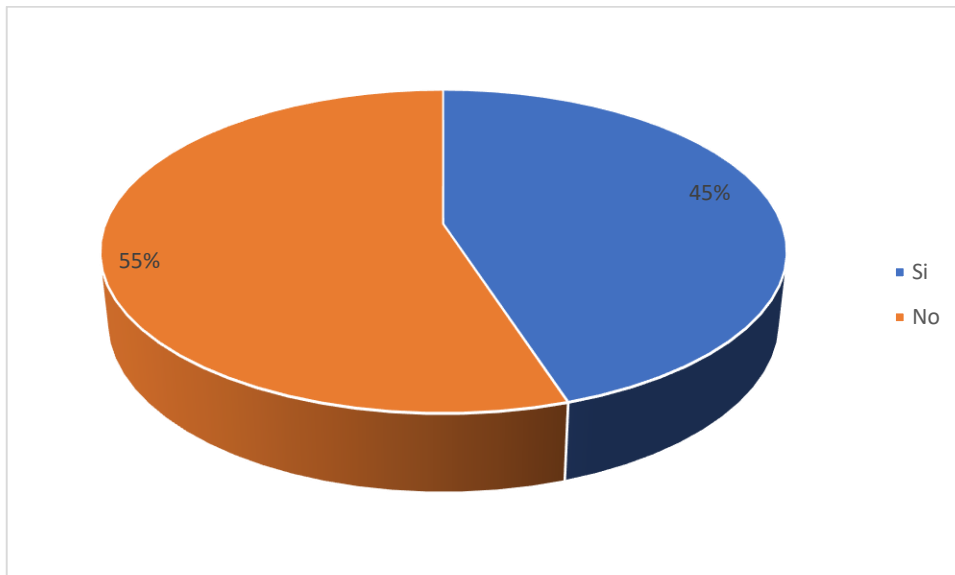
Tabla 12. Tabulación de Datos 8

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 8. ¿Existe integración de personal en el proceso de toma de decisiones?



La encuesta realizada al personal determina que el 55 % de los encuestado considera que no existe integración al personal en la toma de decisiones y solo el 45 % se considera participe en la toma de decisiones.

3.9. ¿Considera que hay personas con excesiva carga de trabajo?

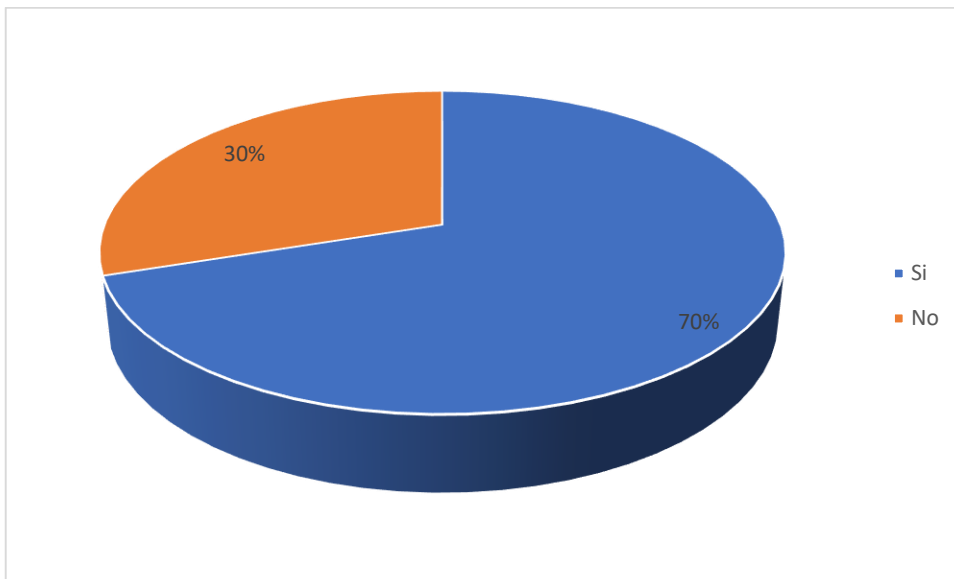
Tabla 13. Tabulación de Datos 9

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 9. ¿Considera que hay personas con excesiva carga de trabajo?



El 70% de la población encuesta considera que hay personas que tiene sobrecarga de trabajo en el desempeño de sus funciones, en cambio el 30% no considera que exista sobrecarga de trabajo.

3.10. ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?

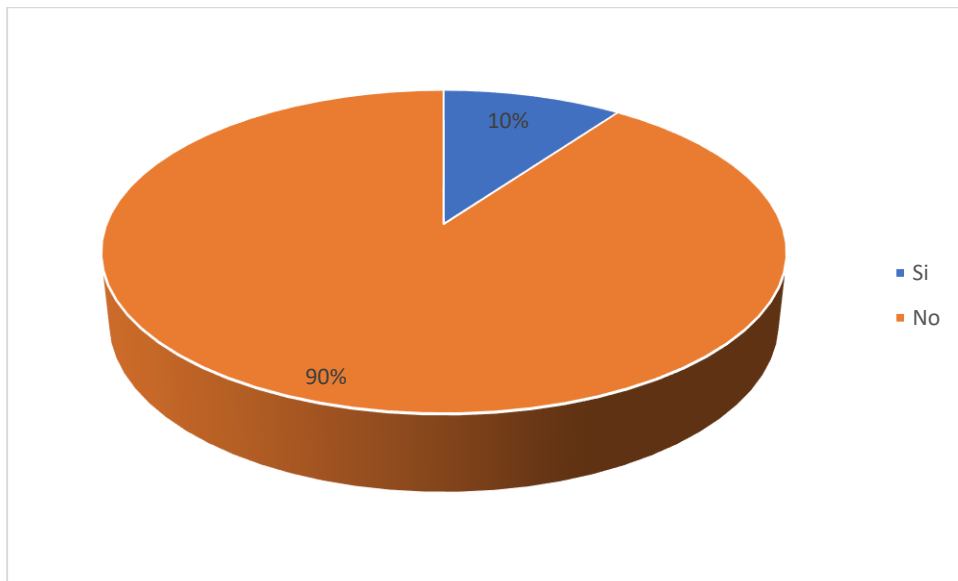
Tabla 14. Tabulación de Datos 10

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 10. ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?



El 90% de la población encuestada determina que no se ha realizado ningún tipo de evaluación de desempeño por parte de la empresa y tan solo el 10% a realizado algún tipo de evaluación de desempeño.

Capítulo IV

Propuesta del modelo de gestión de talento humano para el reclutamiento y selección de personal.

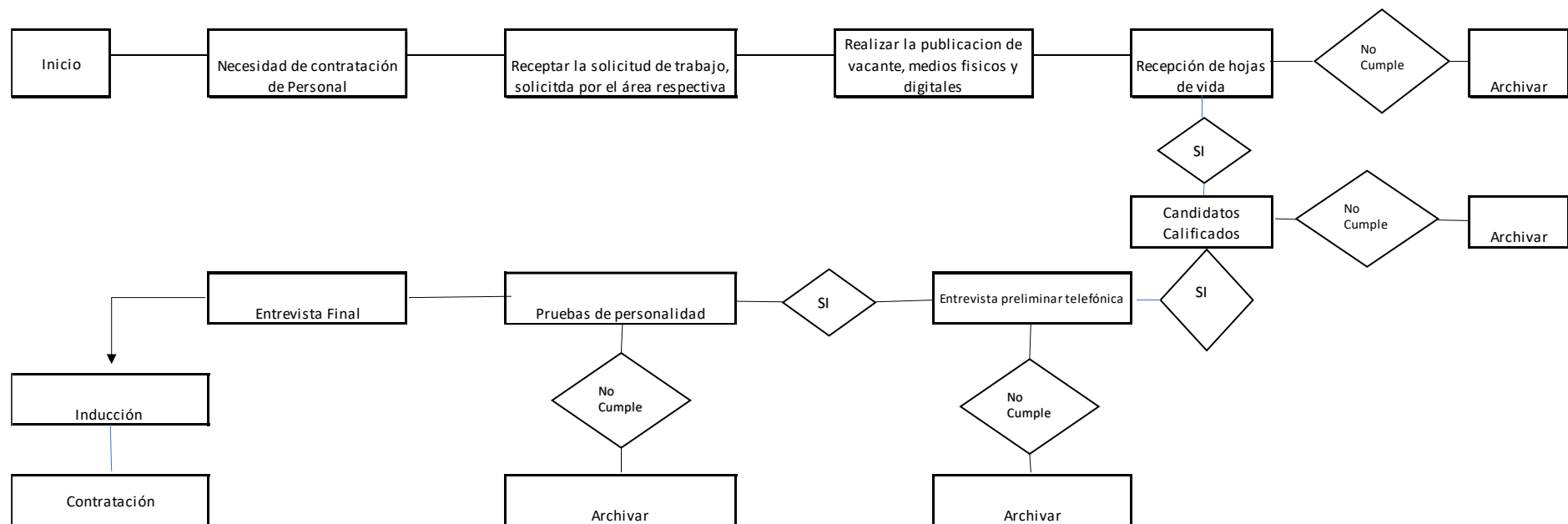
4.1. Procedimiento

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección se proponen el siguiente proceso:

Primer paso: Proceso de selección de personal

1. Crear la solicitud de contratación de personal, elaborada por el personal encargado de talento humano, de acuerdo con el perfil del puesto.
2. Receptar la solicitud de contratación, solicitada por el área respectiva.
3. Realizar la publicación de la vacante en distintos medios físicos y digitales.
4. Receptar las hojas de vida para realizar la preselección del candidato óptimo que se ajusta al puesto de trabajo.
5. Proceder por la entrevista preliminar que se realiza de manera telefónica.
6. Realización de pruebas de personalidad y otras.
7. Establecer a los candidatos calificados de acuerdo con los resultados conseguidos.
8. Entrevista final.
9. Contratación
10. Inducción del nuevo personal.

Ilustración 11. Flujograma proceso de selección



Elaboración: Propia

4.2. Selección del personal

Tabla 15. Selección de Personal

Matriz de Selección de Personal				
Proceso	Encargado	Respaldos	Aprobación	
Creación de la solicitud de empleo	RRHH	Documentos de solicitud	Firma de RRHH	
Receptar la solicitud de empleo	Área respectiva	Archivo	Firma de RRHH	
Publicación de la vacante	RRHH	Medios físicos y digitales	Firma de RRHH	
Receptar las hojas de vida	Recepción	Hojas de vida físicas	Firma de RRHH	
Entrevista preliminar	RRHH	Grabación telefónica	Firma de RRHH	
Pruebas de personalidad	RRHH	Test de personalidad	Firma de RRHH	
Estableces candidatos seleccionados	RRHH	Calificaciones	Firma de RRHH	
Entrevista final	Gerente	Documentos	Firma de RRHH	
Contratación	RRHH	Contrato laboral	Firma de RRHH	
Inducción al personal	Personal asignado		Firma de RRHH	

Elaboración: Propia

4.3. Políticas de reclutamiento y selección del personal

4.3.1. Generales

1. Las personas deben cumplir con una serie de requisitos para cumplir la selección del personal.
2. El proceso de reclutamiento debe cumplir ciertos parámetros que exige la empresa los cuales son:
 - Aprobación del representante legal de la empresa.
 - Determinar las competencias de la empresa para realizar el reclutamiento externo o interno.
 - Análisis de las pruebas psicológicas y de la hoja de vida del postulante.
 - Entrevistas de medición de competencias.
3. El representante legal de la empresa es el que se encarga en el análisis de los resultados obtenidos de los preseleccionados para el puesto que se desea llenar, para elegir a la persona más adecuada para el mismo.
4. Una vez seleccionado al personal idóneo se realiza el contrato de trabajo que se suscribe de manera legal y que permite al trabajador ocupar el puesto en la empresa.

4.4.Segunda etapa: capacitación del personal

Finalizado el proceso de selección del nuevo personal, es prioritario realizar la capacitación, proporcionando toda la información y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones en su nueva área de trabajo, en esta etapa el nuevo personal debe conocer las funciones y actividades que cumple dentro de la empresa.

4.4.1. Diagnósticos de necesidades de capacitación

Es fundamental para direccionar los esfuerzos de la organización y desarrollar mediante programas de capacitación, esto tiene la finalidad de que se logren los objetivos de la organización. Los diagnósticos que necesitan ser optimizados son:

- Falta de conocimiento de funciones de trabajo.
- Desconocimientos de las normas internas de la organización.

Las necesidades de capacitación se pueden determinar mediante el cual el personal está involucrado:

El desempeño del nuevo personal no sea satisfactorio debido a la falta de conocimientos y habilidades necesarias.

Tabla 16. Necesidades de capacitación

Necesidad	Nivel	Características
Seguridad en el trabajo	Medio	Requiere dominio del contenido del tema
Atención al cliente	Medio	
Trabajo en Equipo	Básico	Entablar buena relación con los compañeros de trabajo

Elaboración: Propia

4.4.2. Elaboración del plan de capacitación

Tabla 17. Plan de capacitación

Plan	Detalle	Encargado
Diagnostico	Identificar las necesidades de formación del nuevo personal	RRHH
Prioridades	Establecer aspectos más relevantes en la capacitación	RRHH
Objetivos	Determinar cuál es el propósito de la capacitación	RRHH
Cronograma	Establecer tiempos determinados para impartir la temática de la capacitación.	RRHH
Capacitación	Inicio de la capacitación por parte del personal asignado	Personal Asignado

Elaboración: Propia

4.4.3. Ejecución del programa

El programa de capacitación busca que los nuevos colaboradores de la organización se desempeñen de manera óptima en sus labores y para que tengan la capacidad de resolver cualquier tipo de problema que se pudiera presentar en el área de trabajo y también con la colaboración de sus compañeros de área.

4.4.3.1. Objetivos de la capacitación

- Designar a los colaboradores sus áreas de trabajo y enseñarles el manejo de estas.
- Contar con un equipo capaz de resolver cualquier inquietud de los clientes en un tiempo óptimo.
- Formar colaboradores que se empeñen en cada una de las actividades que exige su cargo.
- Conseguir que el personal de la empresa sienta motivación en su ambiente laboral.
- Impulsar a la creatividad y fomentar la colaboración del personal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Ejecutar revisiones mensuales de los avances y cumplimiento del plan de capacitación.

4.4.3.2.Cronograma

El plan de capacitación se debe efectuar en un período de 5 días laborables.

Tabla 18.Prototipo del Programa de Capacitación

Prototipo del Programa de Capacitación					
Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

4.4.4. Resultados del plan de capacitación

Realizado el plan de capacitación, se procede a la obtención de resultados de mismo los cuales serán evaluados por el personal encargado de la capacitación.

- Registrar las necesidades de capacitación y realizar un informe de capacitación.
- Registrar el plan de capacitación para la ejecución de manera semestral.
- Registrar el proceso de capacitación por parte de la persona encargada de la misma.
- Informe de las actividades realizadas del plan de capacitación.
- Registrar la asistencia y participación del nuevo personal.
- Registro de evaluación del personal capacitado.

4.5.Tercera: evaluación del desempeño

Como Explica Chiavenato (2009), La evaluación de desempeño es un proceso el cual se permite dar una valoración sobre el desempeño del trabajador. La evaluación de desempeño a más de identificar el desempeño del personal nos ayuda a:

1. Recompensar: la evaluación de desempeño permite recompensa a los trabajadores de acuerdo con las calificaciones de su evaluación.
2. Realimentación: la evaluación da a conocer acerca de que interactúan los colaboradores.
3. Desarrollo: determinar cuáles son las habilidades más destacadas y las más débiles de los colaboradores.
4. Relaciones: Permite que los altos mandos se relaciones con las personas que colaboran en la organización.
5. Percepción: esto permite que el colaborador conozca sus fortalezas y debilidades.
6. Potencial de desarrollo: la evaluación permite a conocer el potencial de sus colaboradores, de modo que la organización pueda de desarrollarlos.
7. Asesoría: le sirve para manejar de mejor manera el colaborador con capacitaciones o asesoría.

4.5.1. Beneficio de la evaluación de desempeño

1. La evaluación permite mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

4.5.2. Construcción del formulario de evaluación

Para la evaluación de desempeño se utiliza el modelo de escalas gráficas, como le explica Chiavenato (2009), es un modelo de tabla donde se registra, en las filas los factores a

evaluar y en las columnas se ubica las calificaciones obtenidas en la evaluación de desempeño. Esta evaluación revela factores a evaluar a los trabajadores.

Este método evalúa el desempeño de los colaboradores, para ello utilizamos un formulario en forma de tabla.

Tabla 19. Criterios para la evaluación de desempeño

Capacidades	Comportamiento	Metas y resultados
Conocimiento de la empresa	Desempeño de tareas	Calidad de trabajo
Conocimiento del área de trabajo	Trabajo en equipo	Atención al cliente
Puntualidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Rapidez de soluciones
Honestidad	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Presentación personal	Actitud e iniciativa	Cumplimiento de metas
Facilidad de aprender	Soltura	Enfoque de resultados

Elaborado: Adalberto Chiavenato

4.5.3. Aplicación de la evaluación

La aplicación de esta evaluación facilita una correcta planificación de comprender los resultados de los trabajadores.

Tabla 20. Escala gráfica de evaluación de desempeño

Factores	Calificaciones				
	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Cantidad de trabajo realizado	Supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	Debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Desempeño en el trabajo	Trabajo de calidad excelente	Trabajo de calidad bueno	Trabajo satisfactorio	Trabajo insatisfactorio	Trabajo pésimo
Conocimiento del trabajo	Conoce su trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce los suficientes	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Capacidad de resolver problemas	Capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Capacidad intuitiva satisfactoria	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces tiene excelentes ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas

Elaborado: Adalberto Chiavenato

4.5.4. Entrevista de retroalimentación

Una vez finalizada se realiza la entrevista de retroalimentación se debe realizar un proceso de:

Preparación de la entrevista de retroalimentación: Esto se realiza entre el jefe encargado y el empleado, esto se trata de que el jefe realiza una serie de preguntas tomando en cuenta

los resultados de la evaluación de desempeño. Esto se realiza en un lugar adecuado para generar confianza.

Introducción de la entrevista de retroalimentación: el entrevistador empieza con una bienvenida cordial y explica los objetivos de la entrevista.

Desarrollo de la entrevista de retroalimentación: se procede a dialogar con el trabajador evaluado y se toma en cuenta los factores que han sido evaluados se empieza con:

1. Se menciona los aspectos positivos.
2. Se habla sobre los aspectos que puede mejorar
3. Se llega a una conclusión de su evaluación.

Plan de acción sobre la entrevista: después de realizar la conversación acerca del desempeño, se debe establecer metas de mejora en un tiempo determinado.

Cierre de la entrevista: el entrevistador debe dar por terminado la reunión.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La importancia que las pequeñas empresas que tengan un proceso de reclutamiento adecuado, esto permite que la organización capte personal idóneo y así conseguir ventajas en el mercado.
- El proceso de selección de personal debe localizar, enfocar, capacita y motivar a las personas.
- La gestión de talento humano a través del proceso de selección del personal genera ventajas dentro de la organización al describir un perfil idóneo al cargo que es solicitado.
- El reclutamiento del nuevo personal se debe realizar mediante un proceso formal y organizado para elegir al mejor candidato.
- La capacitación al nuevo personal permite comprometer más al trabajador y además de ayudar a que su desarrollo en el área de trabajo sea adecuado.
- La evaluación de desempeño es una herramienta que permite a la organización a determinar puntos fuertes de la organización al igual como mejorar aquellos puntos que no son tan fuertes.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la organización implemente el proceso de selección de personal, para que sea un procesos organizado y detallado.
- La gestión de talento humano de la organización se debe llevar a cabo desde el proceso de selección, cuyo objetivo es identificar a los mejores candidatos para la organización.
- Se recomienda que la empresa se enfoque más en los beneficios y motivaciones de los empleados y así evitar una alta tasa de deserción de la organización.
- Se sugiere a la empresa que aplique la evaluación de desempeño para así tomar en cuenta las fortalezas de los empleados y también mejorar las áreas las cuales se encuentran con problemas.

Referencias Bibliográficas

- Bouzas Ortiz, J. A., & Germán Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. Mexico: IURE Editores.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión de talento humano*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2017). *Código de Trabajo: legislación conexas, concordancias y jurisprudencia*. Quito, Ecuador: Corporación de estudios y Publicaciones .
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Joaquín, G. d. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Rodríguez- Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Ruiz Otero, E. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Santos, C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Soler Garcia, D., & Marge Books. (2017). *Manual de seguridad en el trabajo*. Marge Books.
- Soriano Llobera, J. M., García Pellicer, M. C., & Torrents Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la empresa*. Madrid: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos humanos*. Macmillan Iberia, S.A.

Anexos

Anexo 1. Encuesta del Estudio de la gestión de talento humano en la empresa De Todo un Poco

1. Sexo

H _____ M _____

2. Edad

18 a 25 _____ 26 a 35 _____ 36 a 45 _____ 46 en adelante _____

3. ¿Usted considera que en la empresa existe un adecuado proceso de selección de personal?

SI _____ No _____

4. ¿Recibió capacitación e inducción para su desempeño de funciones en su área de trabajo?

SI _____ No _____

5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la ejecución de sus funciones?

SI _____ No _____

6. ¿Cree que existe definición de funciones para cada puesto?

SI _____ No _____

7. ¿Considera que existe políticas, procesos y procedimiento bien definidos?

SI _____ No _____

8. ¿Existe integración de personal en el proceso de toma de decisiones?

SI _____ No _____

9. ¿Considera que hay personas con excesiva carga de trabajo?

SI _____ No _____

10. ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?

SI _____ No _____

Anexo 2. Solicitud de Empleo

Solicitud de empleo				Foto
Fecha				
Datos personales				
Apellido paterno	Apellido materno	Nombres		Edad
Dirección		Teléfono		Celular
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad		Sexo
Estado civil	Cédula/pasaporte	Licencia		
Escolaridad				
Primaria	Inicio	Fin	Título/Certificado	
Secundaria	Inicio	Fin	Título/Certificado	
Superior	Inicio	Fin	Título/Certificado	
Otros	Inicio	Fin	Título/Certificado	
Experiencia Laboral				
Nombre de la empresa	Inicio	Fin	Motivo de salida	
Nombre de la empresa	Inicio	Fin	Motivo de salida	
Nombre de la empresa	Inicio	Fin	Motivo de salida	
Referencias				
Nombres completos	Telf.		Ocupación	
Nombres completos	Telf.		Ocupación	
Nombres completos	Telf.		Ocupación	
Firma del solicitante				

Anexo3. Evaluación de desempeño por escalas graficas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Evaluado: _____		Período de evaluación _____			
Evaluador: _____		Fecha ___/___/___			
Sección: _____					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Cantidad de trabajo realizada					
Desempeño en el trabajo					
Conocimientos del trabajo					
Capacidad de Resolver Problemas					
Creatividad					