



UNIDAD ACADÉMICA

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ZONA TRES DEL MIES-DISTRITO
AMBATO

Proyecto de investigación y desarrollo previo a 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

Autor:

Dr. Juan Pablo Aguilar Miranda

Director:

Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino

Ambato –Ecuador

Septiembre 2017

Desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Zona Tres del Mies-Distrito Ambato

Informe de trabajo de titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
Por:

Dr. Juan Pablo Aguilar Miranda

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



Oficina de Investigación y Postgrados
Septiembre 2017

Desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Zona Tres del Mies-Distrito Ambato

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Prof.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la oficina de
Investigación y Postgrados

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.
Miembro Calificador

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Ab. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Julio Cesar Zurita Altamirano, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Septiembre 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación.

Tema: Desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Zona Tres del Mies-Distrito Ambato

Tipo de Trabajo: Proyecto de Investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Juan Pablo Aguilar Miranda

Director: Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino

Líneas de Investigación; Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

De acuerdo al nuevo modelo de Gestión que propone el Gobierno es necesario y primordial contar con talento humano idóneo, por tanto, el Ministerio de Inclusión Económica y Social debe examinar nuevas herramientas para que el personal institucional cumpla con sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Al respecto este trabajo plantea una propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, el cual dará un vasto soporte al nivel alto para tomar decisiones correctas y oportunas en todos los ámbitos de la organización.

A través de un adecuado proceso de incorporación de personal, colocación en sus puestos de trabajo, de un adecuado proceso de supervisión y evaluación para recompensar a las personas, además se desarrollará un modelo el cual permitirá poder contar con el personal probo, el mismo que ayudará a que la institución pueda llegar a alcanzar los grandes objetivos; esto es que el Ministerio sea una entidad pública que ejerza la rectoría y ejecute políticas, regulaciones, programas, políticas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Juan Pablo Aguilar Miranda, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802605806, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo 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, luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Juan Pablo Aguilar Miranda

CC: 1802605806

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mi padre Jorge Humberto Aguilar Carranza (+) quien con su ejemplo y dedicación hizo de mi un hombre luchador y me hizo entender que todo logro se consigue con esfuerzo y perseverancia, Dios te pague por siempre padre querido te amare por siempre y algún día nos volveremos a encontrar.

Dedico este trabajo a mi madre María Teresa Miranda Mosquera, madre abnegada quien con su ejemplo y sacrificio diario hizo de mi un hombre de bien, Dios te pague madre querida.

Dedico este trabajo a mis hermanos Ec. Jorge Mauricio, Abg. Esteban Javier, Dra. Sofía Lorena Aguilar Miranda, quienes con sus enseñanzas de vida y el compartir diariamente hicieron que alcance a culminar este trabajo de investigación, gracias queridos hermanos por su apoyo.

Juan Pablo Aguilar

Reconocimientos

Mi total agradecimiento al Ministerio de Inclusión Económica y Social –Coordinación Zonal tres Distrito Ambato por la apertura brindada para la realización del presente trabajo, al Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino, Tutor por su valorable aporte quien con sus conocimientos supo guiar eficazmente, para llegar a la culminación de este proyecto.

Juan Pablo Aguilar M.

Resumen

El presente trabajo investigativo está realizado de forma analítica y crítica, comprendiendo un desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias con el fin de mejorar la calidad en la Zona Tres del MIES-Distrito Ambato, de modo que minimice errores en los procesos optando desde el establecimiento de perfiles, reclutamiento, selección adiestramiento y capacitación para evitar rotación de personal, servicio inadecuado y errores en los procesos internos de la institución. Desde otro punto de vista se afirma que es importante detectar las falencias para poder retroalimentar los procesos con nuevas herramientas administrativas de gestión de talento humano, considerando a los colaboradores como un recurso primordial para el fortalecimiento de competencias y conocimiento que determine el adecuado desempeño laboral de las actividades en un determinado puesto de trabajo. Con respecto a la metodología desarrollada en el trabajo, se toma en cuenta la investigación bibliográfica que permite fundamentar las diferentes bases teóricas y aportes representativos por destacados autores sobre modelos de gestión de talento humano, desempeño laboral, calidad del servicio y demás temas a fines; de modo que ayude al levantamiento de información de campo, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la entidad para mejorar el entendimiento del tema propuesto. En conclusión, el trabajo investigativo ayuda al adecuado manejo de un modelo que ayude a gestionar al talento humano para mejorar ciertos procesos y que sean aplicables a la institución de acuerdo a sus reglamentos y trabajo en equipo.

Palabras Claves: Modelo de gestión, talento humano, calidad del servicio, competencias.

Abstract

This study is carried out analytically and critically. It includes a development of a competence-based human resources management model that aims to improve quality in Zone Three of MIES-Ambato District so that it minimizes mistakes in processes by establishing job descriptions, recruiting, selection, mentoring and training. In turn, this will avoid staff turnover, inadequate service and mistakes in the institution's internal processes. From another point of view, it is affirmed that it is important to detect shortcomings in order to be able to feed the processes with new human resources management administrative tools that consider employees as an essential resource for the strengthening of competences and knowledge which determines adequate work performance in the activities of a given job position. In regards to the methodology developed in the study, bibliographical research is taken into consideration making it possible to substantiate the different theoretical bases and representative contributions by distinguished authors about human resources management models, work performance, quality of service and other related topics so that it helps data collecting in the field through the application of surveys to the organization's employees for a better understanding of the proposed topic. In conclusion, the study contributes to proper use of a model that helps manage human resources in order to improve certain processes and that can be applied to the institution according to its regulations and team work.

Key words: management model, human resources, quality of service, competences.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información Técnica Básica.....	3
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas Básicas	5
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5. Objetivos	5
2.6 Delimitación Funcional.....	6
3. Marco Teórico	7
3.1. Definiciones y conceptos	7
3.1.1. Calidad.....	7
3.1.2 Calidad en el servicio	7
3.1.3 Atención al cliente.....	8
3.1.2 Competencias	8
3.1.3 Componentes de la competencia.....	9
3.1.4 Clasificación de competencias	10
3.1.4.1 Competencias laborales generales.....	10
3.1.4.2 Competencias laborales específicas	11
3.1.5 Tipos de competencias	12
3.1.6 Perfil del puesto por competencias	15
3.2 Gestión de Talento Humanos por competencias.....	17
3.2.1 Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias	17

3.2.2	Tipos de Modelos de Gestión según diversos autores.....	19
3.2.2.1	Modelo de gestión de Talento Humano según Bertha Madrigal	19
3.2.2.2	Modelo de Gestión por Competencias de Talento Humano según Idalberto Chiavenato.....	23
3.2.2.2	Modelo de Sistema de Administración del Capital Humano según el autor William Werther y Keith Davis	26
3.2.2.3	Modelo de Dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles.....	28
3.2.2.4	Modelo de gestión por competencias por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso	30
3.3	Estado del arte.....	32
4.	Metodología	34
4.1.	Diagnóstico	34
4.1.1.	Investigación bibliográfica documental	34
4.1.2.	Investigación de campo	34
4.1.3.	Investigación descriptiva.....	35
4.2.	Método aplicado	35
4.3.	Materiales y herramientas.....	35
4.3.1.	Encuesta	35
4.4.	Población y muestra	36
4.5	Análisis e interpretación.....	40
4.5.1	Análisis de la encuesta del nivel alto y medio.....	40
5.	Resultados	74
5.1.	Producto final del proyecto de titulación.....	76
5.1.1.	Análisis y descripción de puestos	76
5.1.2.	Atracción, selección e incorporación.....	78
5.1.3.	Desarrollo y planes de sucesión.....	88
5.1.4.	Formación.....	90
5.1.5.	Evaluación de desempeño	96
5.1.6.	Remuneraciones y beneficios	100
5.2	Análisis de resultados	105
5.3.	Validación	106
6.	Conclusiones y Recomendaciones	109
6.1.	Conclusiones	109
6.2.	Recomendaciones	109
	Referencias	110

Lista de Tablas

1. Población	36
2. División de la población por niveles.....	37
3. Muestra.....	38
4. Edad	40
5. Género.....	41
6. Instrucción formal.....	41
7. Talento humano dentro de la entidad	42
8. Factores para el proceso de reclutamiento.....	43
9. Reclutamiento y perfiles del cargo.....	44
10. Procedimiento de reclutamiento	45
11. Factores para escoger un candidato al cargo	46
12. Proceso de selección.....	47
13. Calificación al proceso de selección	48
14. Contratación del personal y entrevista	49
15. La inducción en la institución.....	50
16. Ejecución y ensayo de operaciones.....	51
17. Capacitación interna.....	52
18. Evaluación de la capacitación.....	53
19. Lugar de capacitación	54
20. Planes de mejora después de la capacitación.....	55
21. Evaluación al personal recién incorporado.....	56
22. Reclasificación de cargos en la entidad.....	57
23. Valoración de sueldos acordes al cargo	58
24. Recategorización y mejora de competencias.....	59
25. Utilización del modelo de gestión.....	60
26. Edad	61
27. Género.....	61
28. Instrucción formal	62
29. Satisfacción con las responsabilidades del cargo	62
30. Conocimiento del perfil de cargo	63
31. Proceso de selección del personal.....	64

32. Inducción en el puesto de trabajo.....	65
33. Evaluación del desempeño a los colaboradores.....	66
34. Capacitación de ciertas áreas	67
35. Motivación.....	68
36. Comunicación interna.....	69
37. Competencias valoradas	70
38. Perfiles con previo análisis	70
39. Competencias y el mejoramiento en la institución	71
40. Modelos administrativos.....	72
41. Aceptación del modelo de gestión.....	73
42. Perfiles de cargo	76
43. Diagrama de flujo proceso de requisición y publicación.....	79
44. Modelo de entrevista anterior.....	80
45. Modelo de entrevista propuesta	81
46. Confirmación de referencias	83
47. Hoja de ingreso	84
48. Comparación de candidatos.....	85
49. Análisis para el plan de sucesión	88
50. Formato de prueba de conocimientos generales.....	91
51. Formato de prueba de conocimientos para chofer	91
52. Capacitación	93
53. Hoja de registro de asistencia a capacitación.....	94
54. Evaluación de la capacitación.....	95
55. Formato evaluación de la capacitación	97
56. Formato evaluación al personal	98
57. Remuneraciones y beneficios.....	101
58. Plan de acción	103
59. Comparación de resultados.....	106
60. Validación 1	107
61. Validación 2	107
62. Validación 3	108

Lista de Figuras

1. Componentes de la competencia	9
2. Competencias laborales generales	11
3. Clasificación de ocupaciones	12
4. Tipos de competencias	13
5. Competencias según indicadores	14
6. Grados de competencia	15
7. Ejemplo de perfil de competencias	16
8. Utilidad de un modelo de competencias.....	17
9. Plataforma del capital humano.....	20
10. Componentes del proceso administrativo	21
11. Variables para medir el capital humano	22
12. Variables con enfoque humano	22
13. Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato.....	23
14. Modelo de Sistema de Administración del Capital Humano según el autor William Werther y Keith Davis.....	26
15. Modelo de Gestión integral por Competencias según Martha Alles	28
16. Pasos de un proceso de selección	29
17. Modelo de gestión por competencias por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso	30
18. Etapas del Modelo de Gestión por Competencias.....	75

Capítulo 1

Introducción

1.1 Presentación del trabajo

El presente trabajo propone un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la Calidad del Servicio de la Zona Tres del Mies-Distrito Ambato; para lo cual se empieza determinando el problema el mismo que radica con la deficiencia de procesos ordenados de reclutamiento, selección, contratación, inducción al personal que ingresa a la institución, conllevando al inadecuado servicio e insatisfacción de los usuarios, todas las posibles causas y efectos produjeron realizar una investigación de campo y encontrar datos importantes permitiendo construir un modelo de gestión fundamentado con bases teóricas de diferentes autores que permite sustentar la investigación.

La metodología de investigación tiene como objeto analizar el uso de técnicas e instrumentos para la obtención de datos mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los diferentes niveles jerárquicos de la institución para lograr identificar debilidades y falencias en el área de talento humano, proponiendo alternativas de solución.

El diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias promueve etapas orientadas a la mejora de procesos de selección de personal; identificando a los mejores colaboradores que ocupen un cargo dentro de la entidad a su vez que contenga competencias que ayuden a mejorar la gestión interna para el fortalecimiento de la comunicación, liderazgo, gestión de talento humano, etc., para que el producto final siendo el servicio sea de calidad, rápido y eficaz diferenciándose el sector público en la eficiencia de los servicios en general.

1.2. Descripción del documento

Es importante que las instituciones adopten un Modelo de Gestión de Talento Humano, el cual garantizará la aplicación de los subsistemas de Talento Humano, esto permitirá poder contar con personal idóneo con el objetivo de alcanzar sus objetivos institucionales.

La estructura de la presente propuesta contempla los siguientes capítulos:

En el CAPITULO I, está la parte introductoria que explica el contenido, justificación, investigación y el por qué es importante este trabajo.

En el CAPITULO II, se desarrolla el planteamiento de la propuesta, donde se presenta una visión general, adicionalmente se incluye la información técnica básica con la descripción del problema y las preguntas básicas y para terminar indicamos los objetivos que serán cumplidos y desarrollados y la delimitación funcional.

El Marco Teórico, en el CAPITULO III, donde manifestamos todas las definiciones y conceptos que sustentan nuestra investigación; esto permite identificar, entender e interpretar la teoría la cual sustenta el presente trabajo. De igual forma se consideran trabajos desarrollados por otros investigadores y se toman aspectos relevantes y que muestran relación con la presente investigación (Estado del Arte).

En el CAPITULO IV, se considera paso a paso la metodología utilizada en nuestra investigación.

En el CAPITULO V, se da a conocer los resultados, a través de tablas y gráficos que muestran mediante porcentajes las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas. Seguidamente se detalla el modelo de gestión de talento humano propuesto.

En el CAPITULO VI, se detalla las conclusiones y recomendaciones del trabajo propuesto.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El Ministerio de Inclusión Económica y Social es una institución del sector público, el cual busca establecer políticas, regulaciones, estrategias, para la atención al usuario durante el ciclo de vida, movilidad social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria, de pobreza y vulnerabilidad, es decir personas que no poseen una estabilidad económica social. De acuerdo al nuevo modelo de gestión que propone el Gobierno actual es imperante contar con Talento Humano capacitado y que se adapte a nuevas herramientas para que el personal cumpla con eficacia y eficiencia sus funciones.

El desarrollo de un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias, ayudará a la dirección a contar con personal idóneo y capaz de manejar herramientas administrativas que permitirá a la institución brindar un mejor servicio al usuario.

Esta herramienta permitirá identificar procesos de mejora y tomar decisiones adecuadas en el ámbito del personal lo que repercutirá en el cumplimiento de objetivos institucionales y el recurso humano es el pilar fundamental para brindar un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía.

2.1. Información Técnica Básica

Tema: Desarrollo de un Modelo De Gestión de Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Zona Tres del Mies-Distrito Ambato

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

2.2. Descripción del problema

Los servidores públicos del Ecuador están sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento y al Código de Trabajo; leyes en las cuales se enmarca el ingreso, desenvolvimiento y desarrollo del personal en el sector Público.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social actualmente cuenta con un estatuto orgánico por procesos el cual fue expedido mediante acuerdo ministerial No. 000154 del 8 de enero del 2013, el mismo que fue aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante Oficio 0060 -MRL-FI-2013-EDT.

Este estatuto define la actual estructura organizacional, la cual cuenta con los procesos: Gobernantes, Sustantivos, Adjetivos de Asesoría y de Apoyo, y por supuesto dentro de esta estructura se encuentran los diferentes puestos, en los cuales se desenvuelven el personal que conforma la Institución.

El principal problema que presenta el MIES-Distrito Ambato es la inadecuada aplicación del actual modelo de gestión de Talento Humano, mismo que se ha generado por varios aspectos negativos como: falta de comunicación, desconocimiento en la aplicación de los manuales de funciones, desmotivación por el ambiente de trabajo, confusión en la ejecución de tareas y actividades, conflictos interpersonales, etc., lo cual arroja como resultado un servicio de mala calidad de parte del servidor público a la colectividad. Por tanto, es importante contar con un adecuado modelo de Gestión de Talento Humano por competencias el cual a través de su correcta aplicación hará que se cuente con Talento Humano idóneo en la Institución y éste podrá brindar un servicio de calidad al usuario. Por consiguiente, al construir dicho modelo, el mismo ayudará a que la organización se enmarque en un ambiente de cordialidad, de satisfacción laboral, satisfacción con la remuneración y en definitiva hará que los empleados influyan en la eficacia de la Institución.

Este proyecto se justifica realizarlo porque las Instituciones del Sector Público como el MIES, necesitan de un modelo de gestión basado en competencias el mismo que permitirá incorporar, colocar, retener, supervisar, desarrollar y recompensar al personal que está laborando.

2.3. Preguntas Básicas

¿Qué lo origina?

Por la inadecuada utilización del modelo de gestión de talento humano basado en competencias que permita mejorar la calidad del servicio de la zona tres del MIES-Distrito Ambato.

¿Dónde se origina?

En el Ministerio de Inclusión Económica y Social de la zona tres del MIES-Distrito Ambato.

2.4. Formulación de meta

Meta: Implementar un modelo de gestión de talento humano el cual permitirá mejorar la calidad del servicio de la zona tres del MIES-Distrito Ambato.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General:

- Desarrollar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio de la zona tres del MIES –Distrito Ambato.

2.5.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el tipo de gestión de talento humano que aplica el MIES de Tungurahua en la actualidad.
- Analizar los distintos modelos de gestión de talento humano que se pueden aplicar en el MIES de Tungurahua.
- Construir los elementos del modelo de gestión de talento humano basado en competencias, el cual contribuirá a alcanzar una adecuada calidad del servicio de la zona tres del MIES-Distrito Ambato.

2.6 Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Ayudará a mejorar la calidad del servicio del MIES en la comunidad
- Permitirá promover la eficiencia, eficacia y productividad de cada uno de los empleados de la institución
- Permitirá evaluar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización
- Identificará los recursos necesarios para la consecución de los objetivos, evitando los excesos y desperdicios.
- Identificará problemas en la institución y oportunidades de mejora
- Ayudará en la toma de decisiones efectivas y estrategias tendientes al logro de las metas.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Calidad

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” Alvarez (2015).

La calidad final de un producto o servicio, que se brinda a un cliente, se deriva o depende de la “calidad interna” con la que se creó. Quiere decir, que la calidad se construye a través de todas las personas que intervienen en la prestación del servicio. Para lograr la calidad es necesario el compromiso de todo el personal y garantizar la calidad de servicios, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas.

3.1.2 Calidad en el servicio

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia, mayores ingresos y menores costos para la organización.

Para Solórzano & Nereida (2013) la calidad en el servicio al cliente “es uno de los puntos importantes para permanecer entre la preferencia de los clientes, siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual los clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización”.

Según Charles D. y John W. Enell (1993) en la investigación de Peresson (2007) la calidad de servicio parte de la “aptitud para el uso”. Toda empresa de servicios está comprometida en servir a los clientes. La relación es constructiva si el servicio responde a las necesidades del cliente, tiempo de entrega y calidad. La aptitud para el uso según el autor se determina por las características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas tales como puntualidad, cortesía, accesibilidad, exactitud, entre otros, según sea el caso del servicio a solicitar.

3.1.3 Atención al cliente

Según Pérez (2013) la atención al cliente “se forma del conjunto de actividades desplegadas por las empresas con orientación al mercado, direccionadas a identificar las necesidades de los usuarios en la compra para satisfacerlas, logrando de esta manera cubrir las expectativas, y, por tanto, incrementar la satisfacción de los clientes” (p.6).

El propósito de toda organización es ser el soporte de los esfuerzos los empleados para cumplir la calidad de servicio exigida. “Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden y el entorno de trabajo Solórzano & Nereida (2013). El cliente espera la calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Estas necesidades se satisfacen con una adecuada atención por parte de los empleados de una organización misma a que deben conocer con detalle que es lo que se está ofreciendo.

3.1.2 Competencias

Para Alles (2008) “la competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”, (p. 56).

La competencia es “un saber hacer frente a una labor específica, los que es evidente cuando el sujeto entra en contacto con el ambiente. Esta competencia contempla conocimientos, saberes y habilidades que surgen la interacción que se establece entre los individuos y la tarea” Organización de Estados Iberoamericanos (2013). También, las competencias se refieren a demostrar el desempeño de una persona, para poder medir y evaluar. “Las competencias se visualizan y desarrollan a través de

desempeños en los distintos campos de la acción humana” Organización de Estados Iberoamericanos (2013).

La competencia laboral es uno de los factores más importantes dentro de la gestión administrativa, en la cual cada empleado está en la posibilidad de demostrar y aportar las mejores cualidades profesionales que posee con la finalidad de marcar la diferencia entre las demás organizaciones.

3.1.3 Componentes de la competencia

Según García (2011) “para que una persona lleve a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil del puesto”, es preciso que contengan los siguientes componentes:

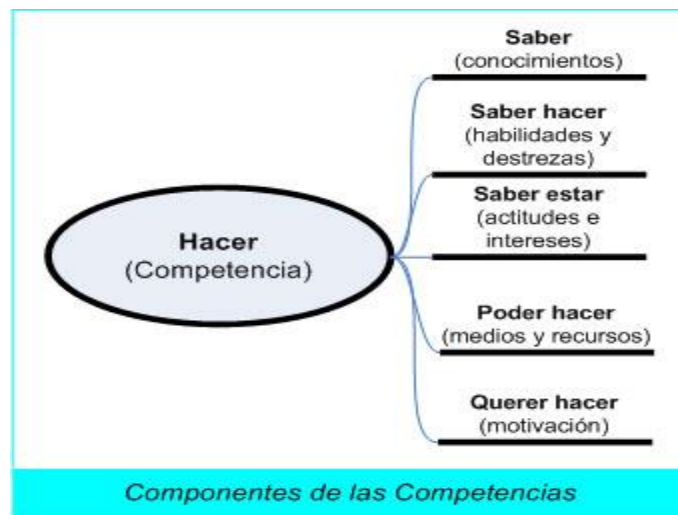


Figura 1: Componentes de la competencia
Fuente: García (2011)

- **Saber (conocimientos):** conjunto de conocimientos sobre sistemas, técnicas, etc. que cederán a la persona efectuar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer (habilidades / destrezas):** la persona es capaz de aplicar los conocimientos que tiene a la solución de los problemas que se le presente en el trabajo.
- **Saber estar (actitudes / intereses):** los comportamientos se deben ajustar a las normas y reglas de la empresa, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

- **Querer hacer (motivación):** la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos, se hace referencia al aspecto motivacional.
- **Poder hacer (medios y recursos):** no hace referencia a las personas sino a las características de la empresa a la hora de trabajar dentro de la orientación de competencias.

Los componentes antes indicados son valores elementales para poder adquirir una competencia laboral precisa que aportara al desarrollo de la organización. Además, con estos factores se conoce el comportamiento concreto del personal en cada situación y a la vez se puede manejar las evaluaciones para determinar el potencial de cada individuo, estableciendo así los puntos fuertes y débiles del personal, conociendo así más a fondo el perfil y a la vez determinar si cumple con las exigencias del puesto solicitado.

3.1.4 Clasificación de competencias

3.1.4.1 Competencias laborales generales

Para Organización de Estados Iberoamericanos (2013) las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. (p. 8)

Estas competencias son esenciales en todo tipo de trabajo, para la generación de ingreso para la organización. Como por ejemplo la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno y clima laboral. Además, son transferibles, es decir, se emplean en cualquier ambiente en el cual exista una organización productiva como puede ser la familia, la comunidad, la empresa; generando el desarrollo continuo de nuevas capacidades y habilidades medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. A continuación, se presentan el siguiente cuadro en donde puede visualizar las principales características de las competencias laborales generales:

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES	
Intelectuales	Condiciones intelectuales asociados con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamiento social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y productividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad de transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y apartados) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
Empresariales o para la generación de empresa	Capacidades que habilitan a un individuo a crecer, liderar y sostener unidades de negocios por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otros.

Figura 2: Competencias laborales generales
Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos (2013)

3.1.4.2 Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Organización de Estados Iberoamericanos (2013)

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” SENA (2003). Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. SENA (2003) construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración

- Ciencias naturales y aplicadas
- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble. (p. 10)

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en quince niveles ocupacionales, desde el semi calificado hasta el de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los quince niveles ocupacionales, como se puede observar en la siguiente figura:

Niveles de Calificación	Áreas de desempeño								
	Finanzas y Administración	Ciencias Naturales Aplicadas y Relacionadas	Salud	Ciencias sociales, Educación, Administración Pública y Religión	Arte, cultura, Recreación y Deporte	Ventas y Servicios	Explotación Primaria y Extractiva	Oficios, Operadores de Equipo y Transporte	Procesamiento, Fabricación y Ensamble de Bienes
Nivel 5									
Nivel 4									
Nivel 3									
Nivel 2									
Nivel 1									

Figura 3: Clasificación de ocupaciones
Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos (2013)

3.1.5 Tipos de competencias

Para Ernst & Young (2008) la gestión por competencias se divide en dos grandes bloques que son: **Conocimientos específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

Habilidades/Cualidades, capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto. (p. 6)

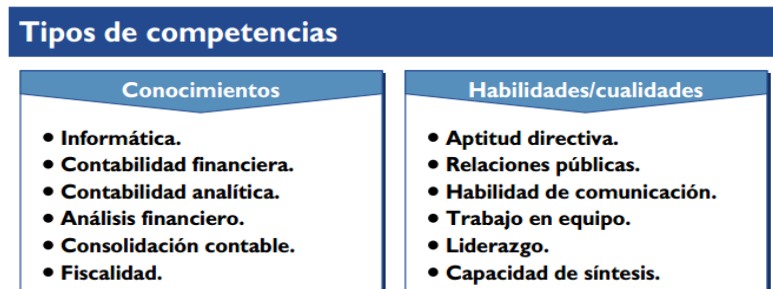


Figura 4: Tipos de competencias
Fuente: Ernst & Young (2008)

Con este tipo de competencias se pretende lograr una gestión más ajustada al talento humano utilizando a esta como un factor clave para el desarrollo eficiente del puesto de trabajo influyendo así a una integración general de un equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Para Ernst & Young (2008) es necesario desarrollar un perfil de los puestos de trabajo desde las perspectivas de las competencias.

Otra clasificación de las competencias por los mismos autores es la siguiente:

➤ **Por dificultad de adquisición**

Conocimientos: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: Normalmente se adquiere mediante formación y experiencia.

Capacidades: Algunas están relacionadas con los rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

➤ **Por similitudes temáticas entre competencias**

Comunicación: Es la capacidad para hablar en público, expresión oral y escrita.

Gerencia/ gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo resolución de conflictos.

Influencia: motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

Solución e innovación: capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

Logro y acción: consecución de objetivos individuales o de grupo.

Servicio: actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Esta última competencia es la que se hace referencia para este trabajo de titulación ya que mediante el desarrollo de un modelo adecuado de gestión de talento humano por competencia se pretende resaltar y brindar una alta calidad de servicio que ofrece zona tres del MIES-Distrito Ambato.

Competencias según indicadores

Según Dirube (2004) ha establecido un amplio campo de competencias de la gestión de talento humano, mimos que se los puede identificar en el siguiente cuadro:

INDICADOR	COMPETENCIAS
Competencias relacionadas con las metas y la acción:	Orientación a la eficiencia Proactividad Diagnóstico y uso de conceptos Preocupación por el impacto
Competencias relacionadas con el conocimiento especializado:	Atención a la función, producto o tecnología Reconocimiento de utilidad Memoria
Competencias relacionadas con el liderazgo	Autoconfianza Presentaciones orales Pensamiento lógico Conceptualización
Competencias relacionadas con los recursos humanos	Uso del poder socializado Relacionarse positivamente Gestión de grupos Correcta autoevaluación
Competencias relacionadas con la dirección de subordinados	Desarrollo de personas Uso de poder unilateral Espontaneidad
Competencias de logro y acción	Orientación al logro Preocupación por el orden y la calidad Iniciativa Búsqueda de información
Competencias gerenciales	Desarrollo de otros Dirección, asertividad y uso posicional del poder Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de equipos
Competencias de efectividad personal	Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad
Competencia personal	Conciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo Autocontrol Confiabilidad Adaptabilidad Integridad Motivación Compromiso Optimismo
Competencia social:	Empatía Comprensión de los demás Influencia Comunicación Resolución de conflictos Colaboración Habilidades de equipo

Figura 5: Competencias según indicadores
Fuente: Dirube (2004)

3.1.6 Perfil del puesto por competencias

El perfil por competencias parte de la identificación de todas las competencias deseables a integrarse en la empresa, y mediante estos, focalizarse para la realización de preguntas en la entrevista de selección. A esta fase se la denomina definición de las competencias dominantes.

Para Alles (2012) en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas” (p. 3). En estas pautas se considera primero contratar personal en base al perfil por competencias mismo que se reflejara al momento de entrevistar y seleccionar al nuevo talento humano.

Luego de realizada la entrevista se procede a calificar las competencias que poseen los aspirantes. Antes de ello, las competencias se dividen en cuatro niveles o grados, como se muestra en la ilustración. “Estas se denomina A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel Del mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto” Alles (2012).

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

Figura 6: Grados de competencia
Fuente: Alles (2012)

Dentro del perfil del puesto por competencias se detallan las siguientes componentes:

DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
Perfil del puesto de trabajo	
Descripción del puesto de trabajo.	
Denominación del Cargo:	
Unidad Organizativa a la cual pertenece:	
Dependencia Jerárquica Superior	
Categoría Ocupacional:	Grupo Escala:
Proceso fundamental en el que se desempeña:	
Subprocesos fundamentales en los cuales se desempeña:	
Misión del Puesto:	
Principales Funciones y Tareas:	
Principales Recursos Materiales asignados para desempeñar sus Funciones:	
Responsabilidades:	
Condiciones de Trabajo óptimas para el desempeño de la actividad:	
Requisitos mínimos personales	
Competencias para el puesto	
Nombre de la competencia:	Capacidad de organización.
Nivel de desarrollo óptimo de la competencia para el cargo: Experto.	
Definición de la competencia	
Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.	
Dimensiones	Indicadores comportamentales
Administración del tiempo	Establece prioridades en las actividades laborales. Establece plazos y fijar responsabilidades. Planifica estrategias que minimizan el tiempo de la actividad y optimizan el desarrollo de las tareas. Cumple los plazos establecidos, ajustándose a los sistemas y esquemas de trabajo indicados.
Control del trabajo realizado	Establece mecanismos de control y medición de los resultados. Evalúa los resultados y establece acciones concretas a seguir. Realiza el trabajo en etapas, acciones y tareas, controlando la asignación de los recursos necesarios y aplicando acciones correctivas cuando se requiere. Participa en los espacios y ambientes creados para la retroalimentación sobre las tareas en marcha. Da respuestas rápidas y efectivas ante las diferentes situaciones que se le presenten.
Multifuncionalidad	Es capaz de dirigir varios proyectos simultáneamente, sin perder el control de ninguno de ellos. Conoce de manera global la gestión de la entidad. Se responsabiliza con varios de los procesos claves de la entidad. Ejecuta los procesos y tareas de acuerdo a la planificación.
Diseñar e implementar estrategias	Aporta en el proceso de diseño de las estrategias y objetivos de la entidad Participa en el diseño y ejecución de acciones de control y seguimiento a la implantación de la estrategia diseñada Ejecuta el plan de acciones que permite evaluar el cumplimiento a la estrategia.

Figura 7: Ejemplo de perfil de competencias
Fuente: Fernández, Vázquez, Dujarric, & Díaz (2015)

3.2 Gestión de Talento Humanos por competencias

Para Ernst & Young (2008) analizan que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. (p. 5)

La gestión por competencia es un reto hoy día para todas las organizaciones, ya que, es un estilo de dirección para todo el talento humano empezando desde los directivos, mismo que debe aportar con las mejores cualidades y habilidades profesionales a la empresa, con el fin de lograr los objetivos planteados y de hallar oportunidades en el entorno. Además, es importante esta aplicación en todos los empleados para generar personas competentes y sobre todo que aporten día a día en el desarrollo de la organización y con ello brindar una adecuada calidad de servicio.

3.2.1 Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

Para Cruz & Vega (2012) “es un modelo de gerenciamiento que permite impulsar las competencias individuales de los trabajadores, identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de la empresa”.

- **Utilidades de un sistema de competencias**

Para Ernst & Young (2008) una correcta implementación de un modelo de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto mediano y largo plazo, como se presenta la en la siguiente figura:

Utilidades de un sistema de competencias
• Descripción de puestos.
• Integración de equipos de trabajo.
• Implantación de una cultura organizativa.
• Reducción de la barrera generacional.
• Apreciación del potencial.
• Dirección por objetivos.
• Gestión del cambio.
• Competencias clave de la organización.

Figura 8: Utilidad de un modelo de competencias
Fuente: Ernst & Young (2008)

A continuación, se describe cada una de las utilidades:

Descripción de puestos: Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas. Obteniendo resultados en el corto, mediano y largo plazo:

- ✓ Corto plazo: analiza que necesidades se tiene y con qué equipo se cuenta.
- ✓ Mediano plazo: analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica los candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- ✓ Largo plazo: identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo, y por tanto de la organización. Arias (2012)

Integración de equipos de trabajo: una vez que se dispone de una descripción completa de los puestos, asigna las personas más adecuadas a los puestos donde mejor se encajen. Mediante esta asignación de personas se obtendrá un equipo de trabajo bien integrado enfocado a conseguir objetivos organizacionales e institucionales.

Implantación de una cultura organizativa: la cultura organizativa hace referencia al grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales que constituyen un marco de referencia en cuanto a todo lo que se hace y se piensa en una organización. Una correcta utilización de un sistema de gestión posibilita que la organización implemente y ponga en funcionamiento de la cultura organizacional.

Barreras generacionales: En las organizaciones hay distanciamiento generacional que puede imponer barreras entre las personas, es decir la experiencia versus agresividad y la preparación de los jóvenes. La definición del potencial de las personas minimiza esta barrera generacional, proporcionando como efecto beneficio la determinación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva y sistemática.

Apreciación del potencial: Es un factor éxito en toda empresa, localizar personas que tengan competencias en estado latente (no se están poniendo en práctica), como en estado de manifiesto o activo.

Dirección por objetivos: una adecuada dirección por objetivos se contribuye a la gestión por competencias, puesto que, esta permite identificar mejor los resultados obtenidos de las organizaciones.

Gestión de cambio: Con el sistema de competencias se precisa la información necesaria a la hora de realizar cambios en la organización. Puesto que, se consigue la reducción de las tensiones generacionales y una adecuada integración de trabajo, conllevando así a que el personal se comprometa más con la empresa y se reduzca la resistencia al cambio.

Competencias clave de la organización: mediante la correcta gestión por competencias clave se logra obtener una ventaja competitiva para la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve.

3.2.2 Tipos de Modelos de Gestión según diversos autores

3.2.2.1 Modelo de gestión de Talento Humano según Bertha Madrigal

Según Madrigal (2009) “la Gestión del Capital Humano, plantea que las personas son un recurso tangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que éste posea” (p.71)

El capital humano de una empresa u organización es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad dentro del mercado laboral.

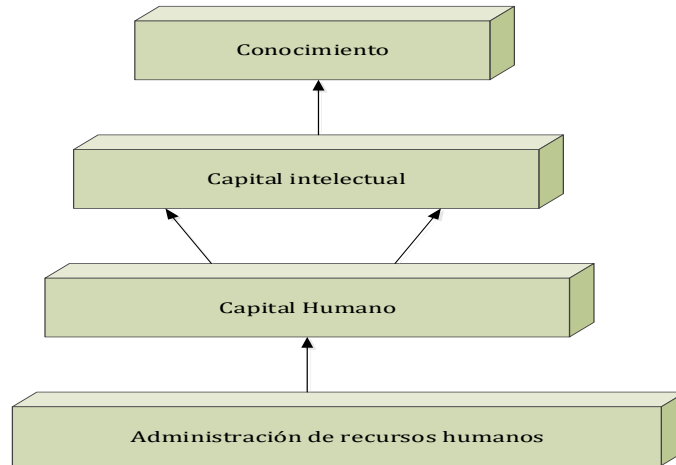


Figura 9: Plataforma del capital humano
Fuente: (Madrigal, Capital humano e intelectual: su evaluación, 2009)

Esta autora considera que “todo directivo realiza y desarrolla habilidades directivas que permiten integrar tres recursos de la empresa u organización: recurso técnico, humano y material. En toda actividad humana estas habilidades se deben potenciar hacia un objetivo común” (p.2)

Razón por la cual, a continuación, se presentan los componentes del proceso administrativo que hace referencia la autora para desarrollar y complementar a todo el recurso humano.

Fases	Etapas	Acciones
<p>I. Fase mecánica o estructurada</p> <p>Es la estructuración técnica de un organismo social. Explica cómo deben ser las cosas, mira siempre al futuro inmediato o remoto, hacia algo que debe hacerse.</p>	<p>1. Previsión ¿Qué puede hacerse?</p> <p>2. Planeación ¿Qué va a hacerse?</p> <p>3. Organización ¿Cómo va a hacerse?</p> <p>4. Integración Principios o actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos • Investigaciones • Objetivos • Estrategias • Alternativas • Políticas • Procedimientos • Programas • Presupuestos • División del trabajo • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones • Coordinación • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Recursos financieros • Recursos materiales • Recursos técnicos
<p>II. Fase dinámica u operativa</p> <p>Es la coordinación práctica, desarrollando en toda su plenitud las funciones, operaciones y actividades. Se busca el modo de manejarse a los hombres y los bienes que conforman un organismo social.</p>	<p>5. Dirección Ver que se haga</p> <p>6. Control ¿Cómo se ha realizado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Estatus • Poder • Autoridad • Política • Liderazgo • Mando • Motivación • Comunicación • Supervisión • Fijar sistemas de información • Desarrollo de estándares • Medir resultados • Toma de medidas correctivas.

Figura 10: Componentes del proceso administrativo
Fuente: Madrigal (2009)

Para Madrigal (2009) menciona que “el conocimiento es un bien que puede ser comprado y vendido en algunas de sus facetas. Sin embargo, para otras necesita de indicadores diferentes, pero que no siempre son fáciles de evaluar, medir para determinar su valor y retorno a la sociedad” (p. 73).

Es significativo que exista la medición de estos factores como un “apoya para la toma de decisiones, para gestionar la inversión en desarrollar habilidades de los empleados, bases de información y capacidades tecnológicas” Madrigal (2009). Además, es elemental para medir la competitividad de una empresa y otra, medir a corto y largo plazo el rendimiento de la inversión del personal, las habilidades y capacidades de la organización. Para determinar la medición de estos factores la autora desprende la siguiente lista de indicadores que facilitan un adecuado proceso:

No.	INDICADOR
1	Actividades de transferencia en la comunidad externa y la región
2	Gasto en desarrollo de competencia/empleo
3	Creación de software de aplicación
4	Gasto en marketing/cliente
5	Gasto en marketing/activos manejados
6	Participación en horas de capacitación
7	Participación en horas de desarrollo
8	Registro de la marca y patente
9	Índices de trabajos presentados en congresos y publicaciones
10	Utilización de normas de evaluación
11	Utilización y beneficios de la invención

Figura 11: Variables para medir el capital humano
Fuente: Madrigal (2009)

Otra variable que se desprende de esta línea es la organización del capital humano dentro de la empresa y el papel que juega el directivo. Y para ello se enumeran variables con enfoque en el talento humano, como se muestra en la siguiente figura.

No.	INDICADOR
1	Índice de inserción en el medio
2	Índice de liderazgo
3	Índice de motivación
4	Número de doc/invest./administrativos
5	Aporte de la institución en la capacitación
6	Promedio de años de servicio en la institución
7	Número de profesionales con alta categorización externa
8	Profesionales con posgrado y/o especializaciones
9	Áreas de investigación
10	Innovaciones aplicadas en procesos

Figura 12: variables con enfoque humano
Fuente: Madrigal (2009)

Ante la evidencia de la importancia de la medición del capital humano sus mecanismos de evaluación y su alcance, surgen nuevas preguntas de investigación, Madrigal (2009):

- ¿Cómo contribuye a la formación y diseño de las políticas públicas en ciencia y tecnología, así como de su capital humano?
- ¿Cuánto invierte en Capital Humano su empresa u organización?
- ¿Cuánto invierte el gobierno en capital humano?
- ¿Cuál es su estrategia?
- ¿Cómo se recupera la inversión?
- ¿Cómo lo mide?
- ¿Qué papel juega la innovación y tecnología en la economía del conocimiento? y
- ¿Cuál es el rol del capital humano? (p. 78)

3.2.2.2 Modelo de Gestión por Competencias de Talento Humano según Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato (2008), el modelo de gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas indispensables para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. (p.9)

El modelo de gestión del talento humano reside en dirigir a todo el personal que labora en la institución, además de conocer las capacidades y destrezas de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacional.

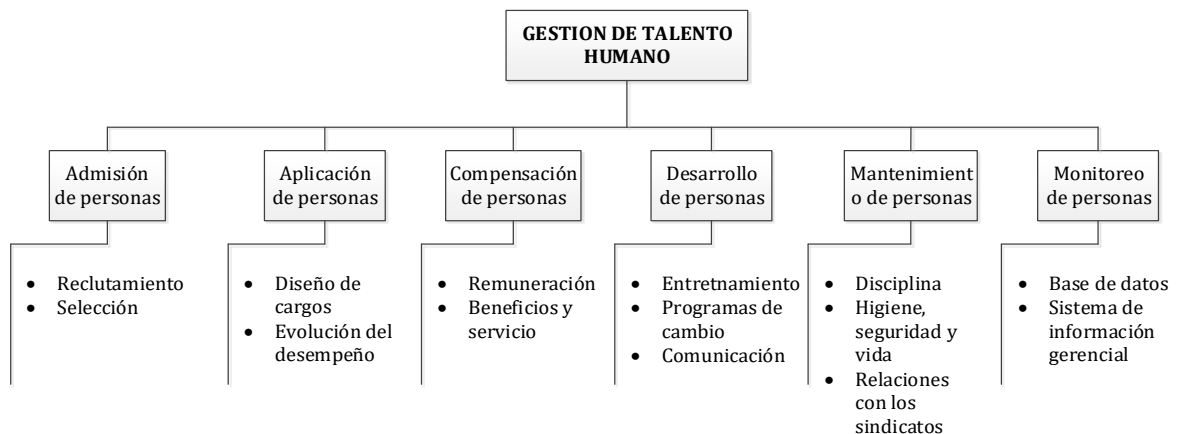


Figura 13: Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato
Fuente: Chiavenato (2008)

En ese modelo la admisión de personas es un proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa y para ello es necesario el reclutamiento y selección de personas. Para Castaño, López y Prieto (2011) el reclutamiento y selección de personal, “es el procedimiento mediante el cual se elige entre un conjunto de postulantes a las personas idóneas para llenar las vacantes existentes en la empresa, es por este motivo que el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas en la base de datos, que cumplan con el perfil de los cargos disponibles en la organización”. (p. 3)

El proceso de selección consta de pasos determinados que se persiguen para decidir quién cubrirá el puesto vacante. Sin embargo, los pasos varían en cada organización, ya que cada empresa moderna elige un proceso de selección acorde a las necesidades existentes. En la mayoría, el administrador de recursos humanos es el encargado de identificar al candidato que mejor se acople a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, para luego proceder a la selección y contratación del mismo.

La aplicación de personas, dentro de la etapa se encuentra el diseño de cargo y evaluación del desempeño que se conceptualizan de la siguiente manera: según el autor Chiavenato (2008) establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante”. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas. (p.167)

El desarrollo de un adecuado diseño de cargos de la empresa facilita una estructura organizacional que determina la distribución y el grado de especialización de cada uno de los puestos para mantener una comunicación efectiva entre todas áreas. Además, de establecer el perfil más completo para el desempeño de cada cargo.

En cuanto a la evaluación del desempeño es importante dentro de una organización porque permite determinar nuevas políticas, mejorar el desempeño, decisiones de ascensos y de ubicación, determina si existe la necesidad de realizar nuevamente una capacitación y mediante esta evaluación también se detecta la existencia de problemas personales que afecten el desempeño del cargo.

El área de talento humano es el encargado de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de toda la organización, enfocados a mejorar el trabajo mediante la retroalimentación. Además de ejecutar la evaluación se encarga de diseñar el sistema de evaluación.

“La etapa de la compensación de personas es el proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Dentro de esto se incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales” Chiavenato (2008).

La fijación de las remuneraciones es un tema muy delicado por el cual se debe tener en cuenta diversos factores como por ejemplo la actividad que realiza el trabajador, los conocimientos, la experiencia obtenida ya que mediante la medición de esto la remuneración puede ser alta o baja, además hay que tener en cuenta las condiciones económicas de la empresa para el pago de la misma y sin dejar un lado los factores externos como por ejemplo el Código de trabajo.

Por esta razón es lo más conveniente desarrollar un plan de beneficios sociales para atender todas las necesidades de los trabajadores para satisfacer de esta manera los objetivos individuales, económicos y sociales, además, de evaluar el aumento de la productividad y mejorar la calidad de los servicios.

“El desarrollo de personas es el proceso para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” Chiavenato (2008).

La finalidad del entrenamiento dentro de cada organización es fomentar y desarrollar las habilidades y capacidades del personal para alcanzar la mayor efectividad. Para el mismo autor la etapa del cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura. Constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

En la etapa del mantenimiento del personal, la higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa, Münch (2006). Para la mayoría de los casos, los incidentes que ocurren dentro de una organización se producen debido a la falta de instrucciones y capacitación con respecto al manejo de procesos, equipos

y herramientas. Es por eso, que es necesario mantener vigente un programa la seguridad del empleado para poder prevenir un mayor número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos, etc.

Otro punto clave es el monitorea de personas son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Algunas organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de ARH, mientras que otras más innovadoras abren por completo la información a todos los usuarios, incluidos los empleados.

3.2.2.2 Modelo de Sistema de Administración del Capital Humano según el autor William Werther y Keith Davis

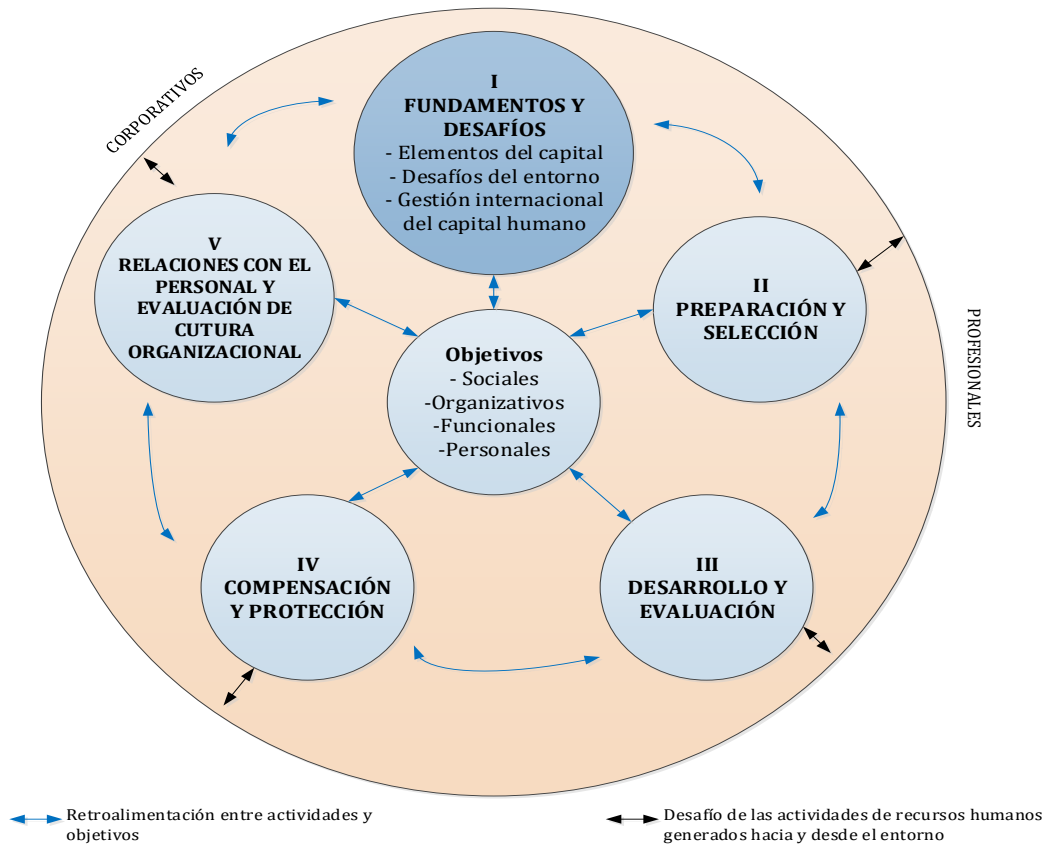


Figura 14: Modelo de Sistema de Administración del Capital Humano según el autor William Werther y Keith Davis

Fuente: Werther & Davis (2008)

Para este modelo de gestión Werther & Davis (2008) el fin de la administración es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Dentro de esta primera fase se encuentran los elementos de capital humano, desafíos del entorno y gestión internacional del capital humano. (p. 23)

En esta fase el desafío es lograr una proporción entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados proyectados de la empresa, es por ello que la administración del capital humano está comprometida en mejorar las condiciones del personal mediante metas y actividades concretas.

En este proceso se ubica y se selecciona a los candidatos capacitados para llenar las vacantes que requiere la organización, esto se le llama identificación del talento humano. Esta fase se inicia con la búsqueda de candidatos idóneos, en el cual permite obtener carpetas de trabajo de los mismos que se selecciona a los nuevos empleados, la clave de este proceso es seleccionar al personal adecuado con el mayor éxito profesional y que actúe con ética, veracidad y competitividad.

Para esta etapa de desarrollo y evaluación lo más importante es conocer efectivamente los conocimientos y habilidades que debe poseer el nuevo empleado y a partir de esto seleccionar adecuadamente al personal más idóneo que cumpla con todas las expectativas de la organización y sobre todo que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que en esta etapa además de mencionar las compensaciones que por ley se deben acoger los empleados, es necesario dar a conocer sobre la seguridad tanto física como económica a cada uno de los empleados indistintamente del cargo que ocupe. Por ello, es esencial que el departamento de recursos humanos conozca a fondo sobre la compensación y seguridad para aplicarlo de forma equitativa.

En la etapa de relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional se hace más referencia al entorno laboral que se desenvuelven los empleados, ya que, es de suma importancia que se genere un buen ambiente para poder desarrollar las habilidades del personal y a la vez crear una comodidad para poder trabajar. Seguido de esto, también es importante, establecer una evaluación constante para conocer las fortalezas y debilidades del ambiente laboral para tomar decisiones acertadas y acciones correctivas.

3.2.2.3 Modelo de Dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles

La Gestión de recursos humanos por competencias es bueno para los seres humanos que integran la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar, mejorar la rentabilidad; por estos motivos de tipo económico se llega a la gente. Alles(2008)

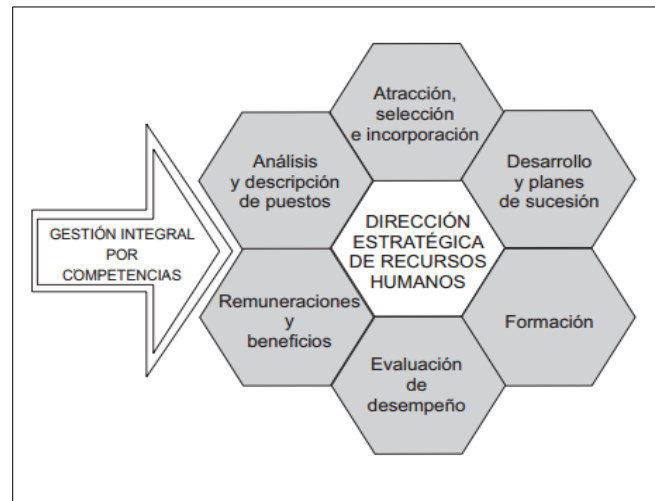


Figura 15: Modelo de Gestión integral por Competencias según Martha Alles
Fuente: Alles (2008)

El análisis y descripción de puestos, “en esta fase se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización” Alles(2008). Además, hay que considerar a qué área pertenece el puesto o vacante disponible, de este modo se fijarán las competencias determinadas, incluyendo el análisis en función de las tareas del puesto y la importancia.

Para un adecuado escogimiento del personal idóneo es más que necesario el análisis y descripción de puestos para que en el momento de ponerlo en práctica se sigan los lineamientos respectivos, con los conocimientos exactos de la descripción de las competencias para cada cargo o nivel y de esta manera no existan mayores complicaciones a la hora de la selección.

Según Alles (2008) la clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios que para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

Pasos de un proceso de selección



Figura 16: pasos de un proceso de selección
Fuente: Alles (2008)

La importancia de una excelente selección del personal para la organización es imprescindible, lo que conlleva mayor compromiso de los altos directivos a la hora de determinar las descripciones del cargo, los requisitos y la experiencia. Con estos factores se está en condiciones de plantear las competencias personales que realmente se requieren, para luego realizar la respectiva incorporación del nuevo trabajador.

Dentro de la formación está el plan de capacitación que por lo general está diseñado a la par con los objetivos y estrategias institucionales, además de ser una guía extra para orientar a los empleados que desarrollen de mejor manera sus labores y se ajusten en compromiso con las requisiciones de la empresa. Con esto se pretende crear un buen equipo de trabajo para tener éxito en el avance y desarrollo de la organización.

La evaluación del desempeño permite detectar necesidades de capacitación, explorar el comportamiento del personal, descubrir al personal más idóneo para ocupar el cargo, motivar a los

trabajadores a comunicarse entre ellos para formar efectivos equipos de trabajo y con ello involucrarse en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Para emplear una estructura de competencias en relación con las remuneraciones, se las debe realizar en base a las evaluaciones del puesto, la economía de la empresa y por tanto a las remuneraciones variables, en este sentido ya se está remunerando por competencias.

3.2.2.4 Modelo de gestión por competencias por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso

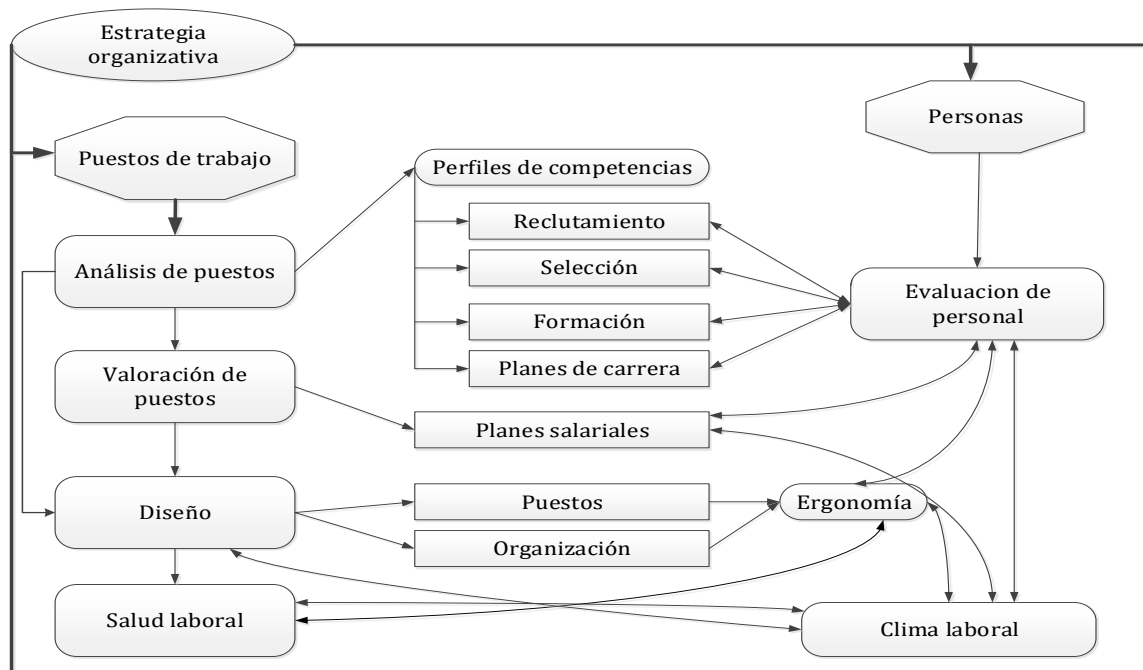


Figura 17: Modelo de gestión por competencias por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso

Fuente: Pereda, Berrocal, y Alonso (2011)

Según Pereda, Berrocal, y Alonso (2011) cuando la entrevista se lleva a cabo dentro de un proceso de selección de personal, se define de forma más precisa como una conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá establecer si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa. (p. 26)

La selección del personal es el primer paso que se realiza en un proceso de reclutamiento en donde se evidencia y se realiza una comunicación interpersonal con el propósito de conseguir información para alcanzar un objetivo establecido, que, para el caso de una organización es seleccionar al candidato

más idóneo para la vacante disponible. Esta información incluye entrevistas; selección, promoción, evaluación del rendimiento, salida, etc.

El desarrollo de las personas en entornos organizacionales es un área que trabaja la conducta de las personas en el trabajo, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad. Se centraliza en la evolución de las conductas, es decir, en conocer los cambios en los comportamientos de los individuos cuando asumen el rol de trabajador, que normalmente van unidos a cambios en pensamientos y emociones. Cabrera (2016).

Esta etapa se centra en el desarrollo de las capacidades y habilidades que ayuden a las personas a cambiar aspectos vinculados con su vida personal, como pueden ser las relaciones personales, el equilibrio y organización personal, el liderazgo, la comunicación, etc. Son factores que de uno u otra manera influyen en el adecuado desenvolvimiento de la persona que ingresa a trabajar. Cabe mencionar que esta etapa también se incluye las capacitaciones que recibe el empleado para mejorar el sistema organizacional de la empresa.

La evaluación responde a un programa establecido, en el que se determina y se estipulan evaluaciones acordes al puesto de trabajo, la metodología, las fechas en que se realizarán y los objetivos que deseables a conseguir. También, se deben tener en cuenta que mediante esta evaluación se pretende mejorar algunos aspectos como el clima laboral, ascensos, promociones, traslados, detección de necesidades de formación, etc.

Para esta etapa la evaluación facilita el planteamiento de la gestión, el cual es quien lleva a cabo las tareas de la dirección organizacional y contribuye con los objetivos empresariales.

Los modelos de Gestión de Talento Humano antes mencionados son los más indicados para una adecuada administración de los recursos humanos de una organización y más si se trata de una entidad del sector público. Estos modelos permiten acceder de mejor manera a un conveniente reclutamiento, selección y contratación del personal por competencias. Es por ello que ha visto conveniente la aplicación del modelo de competencias de la autora Martha Alles para el presente proyecto ya que posee lo necesario para mejorar la calidad del servicio de la zona tres del MIES-distrito Ambato.

3.3 Estado del arte

El presente trabajo de titulación contiene las siguientes investigaciones relacionadas y que tienen conexión al tema propuesto, es decir investigaciones vinculadas con los modelos de gestión de talento humano por potencias:

Una investigación realizada por Guerrero , Valverde y Gorjup (2011) exponen un trabajo que aborda el tema de la gestión por competencias, una técnica para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Asimismo, se plantean interrogantes sobre el alto grado de implementación de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial en empresas de sectores específicos y con resultados económicos diversos.

Otros autores como Fernandes, Sotolongo y Martínez (2016) establecen una investigación con un tema sobre la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la cual el objetivo de la investigación fue conocer las percepciones de estudiantes y docentes sobre el instrumento para evaluar el desempeño docente en universidades públicas. Sacando como conclusión que los estudiantes consideran que deben valorarse las competencias de gestión académica e investigativas.

La investigación realizada por los autores Portales , Palos , Ramos y Martínez (2015) titulada Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? Se resumen en que el buen desempeño de una organización radica en tener gente altamente calificada en los lugares idóneos para el logro eficiente de los objetivos organizacionales. Por ello es imprescindible la incorporación de candidatos con las competencias necesarias en cada uno de los puestos. Todo modelo de gestión de Talento Humano con este enfoque establece una adecuada asignación de tareas el cual permite resaltar el tipo de reclutamiento a utilizar para garantizar gente competente.

En la revista Ciencia y Sociedad, el investigador González (2013) plantea un tema relacionada con la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento, en el cual este trabajo pretende abordar el enfoque existente sobre la dirección estratégica por competencias y en especial sus aportaciones a la nueva visión que genera en la dirección de políticas de desarrollo de personas; tratando de definir la

importancia que adquieren para el logro del éxito de las empresas entendiendo este éxito, desde el enfoque del cumplimiento de sus expectativas dentro del ambiente competitivo en que se desarrollan. Las ventajas competitivas que se crean a través de las capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones; aspectos que son fuentes de competencias básicas distintivas, y que en alguna medida sitúan a las personas en el centro.

Dadas las investigaciones antes expuestas, el presente trabajo está enfocado en el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad del servicio de la Zona Tres del MIES-Distrito Ambato, las cuales ayudan de forma directa o indirectamente con el fin de tener un guía para al desarrollo de la investigación.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

En el presente capítulo se efectuó un diagnóstico basado en la práctica, con la intención de conocer la temática y las decisiones que se debe tomar en cuanto a los resultados obtenidos.

Para aplicar el modelo de gestión de talento humano por competencias se realizó las siguientes actividades que se presenta a continuación:

- Se diseñó y aplicó una encuesta a los colaboradores de la institución MIES de la ciudad de Ambato.
- Se entregó un oficio donde se solicitó la autorización para realizar la encuesta a los colaboradores, siendo dirigido al director del MIES.
- Se realizó la tabulación e interpretación de la información mediante tablas y gráficos.

Seguidamente se describe los tipos de investigación aplicadas al presente trabajo y desarrollo.

4.1.1. Investigación bibliográfica documental

El fin del presente trabajo se sustenta mediante la indagación de diferentes fundamentaciones teóricas para profundizar en conceptos y criterios valiosos, tomados de diferentes autores para conocer sobre el tema que se está tratando para diseñar un modelo de gestión del talento humano que permitirá mejorar el desenvolvimiento, motivación, evaluación de perfiles y competencias para evitar errores dentro del área de trabajo.

4.1.2. Investigación de campo

Se aplicó la encuesta a 293 personas que conforman la institución, encontrando la predisposición en la realización de la misma con el fin de obtener datos que fueron debidamente tabulados e interpretados.

4.1.3. Investigación descriptiva

Antes de la realización de la encuesta se diseñó la encuesta mediante la utilización de un cuestionario previamente elaborado con distintas alternativas de respuesta, orientado a los colaboradores de la institución, seguidamente, se procedió a la recolección y análisis de datos con la debida realización de gráficos estadísticos, formando un análisis crítico de los resultados que se obtuvieron para la realización posterior de la propuesta.

4.2. Método aplicado

El método que se ha empleado en el presente trabajo es el inductivo deductivo, porque se puede determinar el problema existente dentro de la institución mediante el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo porque se busca las ventajas y desventajas de la aplicación de un modelo de gestión de talento humano para proponer una solución mediante una nueva estrategia que facilite el orden dentro de institución.

Cuantitativo porque se obtuvo datos mediante la aplicación de la encuesta por lo que se interpreta los datos para analizar si es factible la propuesta para promover un mejoramiento del área de talento humano dentro de la institución.

4.3. Materiales y herramientas

4.3.1. Encuesta

Se realizó un cuestionario previamente estructurado y que fue aplicado a los colaboradores de la institución MIES de la ciudad de Ambato, donde cada persona responde según su criterio y apreciación. La información que facilitaron los encuestados ayudó al análisis de los resultados.

4.4. Población y muestra

La población está conformada por los colaboradores del MIES de la ciudad de Ambato siendo un total de 293 servidores, por lo que se procede a enlistar por unidades, seguidamente por niveles, a continuación, se presenta las distintas tablas:

Tabla 1: Población

UNIDADES	NÚMERO	CARGOS
Dirección Distrital	4	Director Secretaria Chofer Analista de Juventudes
Unidad Jurídica	1	Asesor Jurídico
Unidad Administrativa Financiera	13	Coordinador administrativo financiero Analista Senior de presupuesto Analista Senior de contabilidad Analista administrativo Analista Senior de Talento Humano 2 Analistas Junior de Talento Humano 3 Choferes Auxiliar de Servicios Asistente administrativo Analista de Tesorería
Unidad de Trabajo Social y Plan Familia	40	Coordinadora de Trabajo Social 34 Técnicos de Acompañamiento Familiar Supervisor de Acompañamiento Familiar 2 Trabajadores sociales 2 Técnicos de Balcón de Servicios
Unidad de Servicios Sociales	208	Coordinador de servicios sociales Analista Senior CIBV (Centro de Infantil del Buen Vivir) Analista Senior CNH (Creciendo con Nuestros Hijos) 2 Analistas se Servicios Sociales Genéricos 120 Educadores Familiares CNH

		66 Coordinadores de unidades CIBV 10 Técnicos de desarrollo infantil integral Auxiliar de servicios 2 trabajadores Sociales SEPE (Servicios de Protección Especial) Psicólogo SEPE 2 Analistas de Discapacidades Técnico de Riesgos
Unidad de Inclusión Económica y Movilidad Social	3	Coordinador de Inclusión Económica 2 Analista de Inclusión Económica
Unidad de Comunicación y Participación	2	2 Analistas de Comunicación y participación
Oficina Distrital Pelileo	6	Coordinador de Oficina Distrital Analista de Seguimiento a los servicios Psicólogo Asistente Distrital Asistente de Balcón de Servicios Chofer
Centro Gerontológico de Patate	16	Coordinador 2 Técnicos Facilitadores Analista de Seguimientos 7 Cuidadores 2 Apoyo Gerontológico (cocina) Fisioterapeuta Trabajador Social Psicólogo

Fuente: MIES
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Tabla 2: División de la población por niveles

NIVELES	UNIDADES	NÚMERO
Nivel Directivo	Directores Coordinadores	10
Nivel Medio	Analistas	18
Nivel Operativo	Técnicos Asistentes Choferes Auxiliares	265
TOTAL		293

Fuente: MIES
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Para realizar el muestreo estratificado se toma en cuenta a la población que es 293 personas, es por ello que se aplica el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 P * Q + N * e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad (95%)

P= Probabilidad de Ocurrencia (5%)

Q= Probabilidad de no Ocurrencia (5%)

N= Población o Universo (293 colaboradores)

e= Error de la muestra (5%)

$$n = \frac{((1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5 * 293)}{((1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5) + (293 * ((0.05 * 0.05))}$$

$$n = 166$$

Una vez realizado el cálculo de la muestra, se procede a la realización del muestreo estratificado tomando en cuenta a la población de 166.

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

$$ksh = 166/293$$

$$= 0.5665$$

Tabla 3: Muestra

NIVELES	UNIDADES	NÚMERO	MUESTRA
Nivel Directivo	Directores Coordinadores	10	6
Nivel Medio	Analistas	18	10
Nivel Operativo	Técnicos Asistentes Choferes Auxiliares	265	150
TOTAL		293	166

Fuente: MIES
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Una vez realizando el cálculo del muestreo estratificado el número que se obtuvo anteriormente se multiplica por el resultado del muestreo, es decir que para el nivel directivo se multiplica $10 * 0.5665$ siendo la muestra de 6 personas a las que se realizará la encuesta, así sucesivamente se realiza para cada nivel.

Se ha procedido a dividir la población por niveles para conocer el número exacto de personal que ocupa los diferentes cargos, además para la realización de la encuesta se unifica el nivel directivo y medio para conocer los criterios del personal de acuerdo a los requerimientos para ocupar un puesto de trabajo, dichos niveles forman parte administrativa; por lo que conoce el proceso de reclutamiento de personal, mientras que con los criterios del nivel operativo ayuda a conocer la situación actual de los colaboradores para tomar en cuenta aspectos de mejora en sus actividades y los requisitos indispensables que necesitan para ocupar un determinado puesto de trabajo, con el fin reducir la rotación de personal, reforzar las habilidades, destrezas del desperdicio de recursos económicos, personales y tecnológicos.

4.5 Análisis e interpretación

4.5.1 Análisis de la encuesta del nivel alto y medio

Edad

Tabla 4: Edad

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30	1	6,3	6,3	6,3
	31 a 40	9	56,3	56,3	62,5
	41 a 50	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

Las encuestas realizadas al nivel alto de la entidad comprenden las edades de 20 a 30 años con cantidad de una persona siendo el 6.7%, de 31 a 40 años un porcentaje del 56.3% y de 41 a 50 años existe un valor de 37.5% por lo que se puede afirmar que las personas son mayores de 31 años hasta 40 años.

Género

Tabla 5: Género

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	11	68,8	68,8	68,8
	Femenino	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 16 personas encuestadas, 11 de ellas, es decir, el 68.8% de la totalidad de la población son de género masculino y 5 personas que representa el 31.3% son de género femenino, siendo la mayoría personal de género masculino.

Instrucción formal

Tabla 6: Instrucción formal

		Instrucción Formal			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Master	2	12,5	12,5	12,5
	Superior	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, 2 de las personas encuestadas tienen un nivel de instrucción formal de cuarto nivel, mientras que las 14 personas tienen una formación superior, por lo que son personas con conocimiento, quienes pueden desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas en el lugar de trabajo.

1. ¿Es importante el talento humano dentro de la entidad?

Tabla 7: Talento humano dentro de la entidad

		¿Es importante el talento humano dentro de la entidad?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	10	62,5	62,5	62,5
	De poca importancia	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 10 de ellas, correspondiente al 62.5%, responden que es muy importante, es necesario el talento humano dentro de la institución, mientras que el 37.5% correspondiente a 6 personas manifiesta que es de poca importancia el recurso humano.

Problema: Existe un 37.5% que aún no cree que el recurso humano es necesario dentro de la entidad y piensan que otros recursos también son indispensables para cumplir con los procesos.

Necesidad: Cambiar la cultura organizacional dentro de la entidad para la valoración del recurso humano dentro de la institución.

Oportunidad de mejora: Actualizar los perfiles de cargos dentro de la entidad.

2. ¿Qué factores intervienen para realizar el proceso de reclutamiento en la institución?

Tabla 8: Factores para el proceso de reclutamiento

¿Qué factores intervienen para realizar el proceso de reclutamiento en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Creación de nuevos puestos de trabajo	9	56,3	56,3	56,3
Despidos al personal	1	6,3	6,3	62,5
Renuncias voluntarias	5	31,3	31,3	93,8
Jubilación	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad personas encuestadas, 9 de ellas, correspondiente al 56.3%, responden que los factores que intervienen para realizar el proceso de reclutamiento son la creación de nuevos puestos de trabajo, así mismo el 6.3% son por despidos al personal, el otro 31.3% son renuncias voluntarias y por último el 6.3% final se toma en cuenta las jubilaciones.

Problema: Dentro de la organización existe creación de varios puestos de trabajo, pero no se considera la definición clara de los cargos ya existentes en la institución.

Necesidad: Mejorar los nuevos perfiles de los cargos.

Oportunidad de mejora: Actualizar los perfiles de cargos dentro de la entidad.

3. ¿Considera usted que en el proceso de reclutamiento están bien definidos los perfiles que deben cumplir los aspirantes al puesto de trabajo?

Tabla 9: Reclutamiento y perfiles del cargo

¿Considera usted que en el proceso de reclutamiento están bien definidos los perfiles que deben cumplir los aspirantes al puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	7	43,8	43,8	43,8
	En desacuerdo	8	50,0	50,0	93,8
	Totalmente en desacuerdo	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 7 de ellas, correspondiente al 43.8%, responden que el proceso de reclutamiento los perfiles probablemente están indecisos con relación al proceso de reclutamiento, mientras que el 50% están en desacuerdo con los perfiles que cuentan, de la misma forma el restante 6.3% opina que está en total desacuerdo los perfiles para los nuevos aspirantes al cargo vacante.

Problema: Una mayoría significativa de personas afirman que no existen perfiles claramente definidos para los puestos de trabajo en la entidad.

Necesidad: Actualizar los perfiles del cargo para los nuevos aspirantes.

Oportunidad de mejora: Mejorar los perfiles del cargo de acuerdo a las competencias que se debe desarrollar.

4. ¿El reclutamiento del personal cuenta con actividades internas ordenadas?

Tabla 10: Procedimiento de reclutamiento

¿El reclutamiento del personal cuenta con actividades internas ordenadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	8	50,0	50,0	50,0
No	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 8 de ellas, correspondiente al 50%, manifiestan que para reclutar al personal cuentan con procesos ordenados, mientras que el otro 50% no se siente satisfecho con las actividades internas de reclutamiento.

Problema: Para poder reclutar al personal es importante notificar a la autoridad máxima por lo que el procedimiento se tarda por cuestión de aprobación y justificación de la necesidad de personal.

Necesidad: Agilizar los trámites y actividades internas de la entidad.

Oportunidad de mejora: Mejorar el servicio interno para agilizar los procesos de reclutamiento de personal para cubrir las vacantes.

5. Para la preselección del personal ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de elegir al posible candidato al puesto de trabajo?

Tabla 11: Factores para escoger un candidato al cargo

Para la preselección del personal ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de elegir al posible candidato al puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hoja de vida, preparación y conocimiento del aspirante	9	56,3	56,3	56,3
	Cumplimiento de los requisitos pedidos mediante la plataforma	6	37,5	37,5	93,8
	Recomendación de terceras personas	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 9 de ellas, correspondiente al 56.3%, afirma que para la preselección de personal toma en cuenta la hoja de vida, preparación y conocimiento que posee el aspirante para ocupar el cargo, además el 37.5% afirma que toma en cuenta que cumpla con los requisitos solicitados en la plataforma de socio empleo y el 6.3% toma en cuenta las recomendaciones realizadas por terceras personas.

Problema: Existe cantidades altas de entrega de carpetas de hoja de vida por lo que a la hora de escoger las mejores se tarda por el análisis de cada una de las hojas de vida.

Necesidad: Definir los perfiles correctamente para limitar el exceso de entrega de carpetas por parte de los aspirantes.

Oportunidad de mejora: Optimizar el proceso de reclutamiento, específicamente en la recepción de las carpetas por parte de los aspirantes.

6. ¿Realizan comparaciones de conocimientos entre los postulantes a un puesto de trabajo?

Tabla 12: Proceso de selección

¿Realizan comparaciones de conocimientos entre los postulantes a un puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasionalmente	5	31,3	31,3	31,3
	Casi nunca	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 5 de ellas, correspondiente al 31.3%, manifiestan que ocasionalmente realizan comparaciones de conocimientos de los postulantes, mientras que el 68.8% manifiestan que casi nunca realizan dichas comparaciones.

Problema: La mayoría de personal no realiza una comparación de los conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos a ocupar un cargo, siendo importante conocer a los más idóneos para realizar las actividades internas de la institución.

Necesidad: Mejorar la selección de carpetas para evitar disgustos en los postulantes.

Oportunidad de mejora: Mejorar el proceso de selección de carpetas de los postulantes.

7. La selección del personal es un proceso trascendental dentro de la entidad ¿Cómo calificaría dicho proceso?

Tabla 13: Calificación al proceso de selección

La selección del personal es un proceso trascendental dentro de la entidad ¿Cómo calificaría dicho proceso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	6	37,5	37,5	37,5
	Bueno	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 6 de ellas, correspondiente al 37.5%, califica al proceso de selección de personal es excelente, mientras que 10 personas siendo el 62.5% es bueno el proceso interno que realiza la institución.

Problema: Mejorar el proceso de selección de personal para que todos los directivos puedan afirmar que el proceso es completamente eficiente.

Necesidad: Definir claramente el proceso de selección de personal para un cargo disponible.

Oportunidad de mejora: Definir las actividades del proceso de selección de personal.

8. ¿La contratación del personal debe ir de la mano con la entrevista personal?

Tabla 14: Contratación del personal y entrevista

¿La contratación del personal debe ir de la mano con la entrevista personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	11	68,8	68,8	68,8
	En desacuerdo	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De totalidad de personas encuestadas, 11 de ellas, correspondiente al 68.8%, afirma el personal, que está totalmente de acuerdo que la contratación vaya de la mano con la entrevista, mientras el 31.3% afirma que está en desacuerdo.

Problema: No existe un formato establecido para la entrevista personal con el postulante.

Necesidad: Desarrollar formatos para calificar la entrevista con el postulante y poder escoger al mejor.

Oportunidad de mejora: Elaborar formatos estandarizados para la entrevista de personal.

9. ¿La inducción que se realiza en la institución se debería cambiar o mejorar?

Tabla 15: La inducción en la institución

¿La inducción que se realiza en la institución se debería cambiar o mejorar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	11	68,8	68,8	68,8
En desacuerdo	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 11 de ellas, correspondiente al 68.8%, afirman que están totalmente de acuerdo con el cambio y mejora de la inducción, mientras que 31.3% siendo 5 personas manifiestan que están en desacuerdo con dicha afirmación.

Problema: El nuevo personal no está debidamente capacitado, siendo importante enseñar el ritmo de las actividades que se realiza internamente.

Necesidad: Mejorar la comunicación con el nuevo personal para generar un buen clima laboral, evitando inseguridad y rotación de personal.

Oportunidad de mejora: Realizar programas de inducción que ayuden al nuevo personal a mejorar su capacidad de aprendizaje y manejo de las actividades que debe desempeñar.

10. Una vez realizada la inducción ¿existe ejecución y ensayo de operaciones?

Tabla 16: Ejecución y ensayo de operaciones

Una vez realizada la inducción ¿existe ejecución y ensayo de operaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ocasionalmente	6	37,5	37,5	37,5
Nunca	10	62,5	62,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 6 de ellas, correspondiente al 37.5%, manifiesta que, ocasionalmente realizan ejecución y ensayo de operaciones, mientras que 10 personas, es decir, el 62.5% afirma que no nunca realizan ensayos en las operaciones que debe realizar los nuevos postulantes en un área de trabajo.

Problema: Débil aplicación de la evaluación de la ejecución y el ensayo de las actividades.

Necesidad: Determinar programas de evaluación sobre la ejecución de sus actividades una vez realizada la inducción.

Oportunidad de mejora: Estructurar procedimientos que ayuden a evaluar el proceso de aprendizaje del nuevo personal.

11. La capacitación interna de la institución ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

Tabla 17: Capacitación interna

La capacitación interna de la institución ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 vez al año	11	68,8	68,8	68,8
	Nunca	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 11 de ellas, correspondiente al 68.8%, afirma que la capacitación al personal lo realizan una vez al año mientras que el 31.3% siendo 5 personas manifiesta que no realizan ningún tipo de capacitación al personal de la institución.

Problema: No existe planes de capacitación al personal que labora.

Necesidad: Desarrollar planes que ayuden a la planificación de capacitación en áreas estratégicas.

Oportunidad de mejora: Realizar planes de acción que ayuden a planificar capacitaciones al personal para mejoramiento de las actividades internas y desarrollo en el área de trabajo para la mejorar de sus competencias.

12. ¿Cuándo existe capacitación, después de un cierto tiempo existe evaluación?

Tabla 18: Evaluación de la capacitación

		¿Cuándo existe capacitación, después de un cierto tiempo existe evaluación?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasionalmente	6	37,5	37,5	37,5
	Nunca	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 6 de ellas, correspondiente al 37.5%, afirma que después de una capacitación ocasionalmente existe evaluación de los conocimientos adquiridos en la capacitación, mientras que el 62.5% siendo 10 personas manifiestan que nunca existe evaluación al personal.

Problema: Inexistencia de evaluación después de una capacitación al personal.

Necesidad: Mejoramiento de planes de evaluación al personal capacitado.

Oportunidad de mejora: Establecer formatos de evaluación de acuerdo a la capacitación recibida para conocer el grado de conocimiento adquirido.

13. ¿Las capacitaciones en qué lugar se realizan?

Tabla 19: Lugar de capacitación

¿Las capacitaciones en qué lugar se realizan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuera del lugar de trabajo	7	43,8	43,8	43,8
	Dentro del lugar de trabajo	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 7 de ellas, correspondiente al 43.8%, afirma que han recibido capacitaciones fuera del lugar de trabajo, mientras que el 56.3% siendo 9 personas han recibido una capacitación dentro del área de trabajo.

Problema: Falta de coordinación para la realización de capacitaciones fuera del lugar del trabajo con el fin de mejorar los conocimientos.

Necesidad: Generar mayores conocimientos para desarrollar competencias en el lugar de trabajo.

Oportunidad de mejora: Establecer planes de capacitación que ayuden a identificar áreas para reforzar el conocimiento y mejora de servicio.

14. ¿Existe planes de mejora una vez realizada la evaluación al personal?

Tabla 20: Planes de mejora después de la capacitación

		¿Existe planes de mejora una vez realizada la evaluación al personal?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	6	37,5	37,5	37,5
	Nunca	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 6 de ellas, correspondiente al 37.5%, afirma que, frecuentemente existen planes de mejora una vez realizada la evaluación al personal, mientras que la mayoría con el 62.5% siendo 10 personas afirman que nunca existe planes de mejora.

Problema: Inexistencia de planes de mejora después de realizada la evaluación al personal de la institución.

Necesidad: Realizar planes de mejora que ayuden a minimizar errores en el área de trabajo.

Oportunidad de mejora: Estructurar actividades que mejoren los conocimientos y destrezas del personal una vez realizada la evaluación.

15. ¿La evaluación al personal recién incorporado es necesario hacerlo a los tres meses de trabajo?

Tabla 21: Evaluación al personal recién incorporado

¿La evaluación al personal recién incorporado es necesario hacerlo a los tres meses de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	7	43,8	43,8	43,8
	En desacuerdo	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 7 de ellas, correspondiente al 43.8%, opina que está totalmente de acuerdo con realizar una evaluación a los colaboradores, mientras que el 56.3% siendo 9 personas manifiestan que están en desacuerdo con la evaluación a los tres meses sino al año de cumplir actividades.

Problema: Inexistencia de formatos de evaluación.

Necesidad: Evaluar al personal para conocer el grado de conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.

Oportunidad de mejora: Evaluar al personal constantemente para aplicar planes de mejora.

16. ¿En qué año fue la última reclasificación de cargos dentro de la institución?

Tabla 22: Reclasificación de cargos en la entidad

¿En qué año fue la última reclasificación de cargos dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Del 2009 al 2010	10	62,5	62,5	62,5
	Del 2011 al 2012	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 10 de ellas, correspondiente al 62.5%, afirma que la reclasificación de cargos se ha realizado del 2009 al 2010, mientras que el 37.5% siendo 6 personas manifiesta que se ha realizado del año 2011 al año 2012, una causa de diversas afirmaciones se puede producir por el desconocimiento de las disposiciones de los niveles superiores.

Problema: Desconocimiento de las fechas de reclasificación de puestos de trabajo de la entidad.

Necesidad: Establecer una comunicación fluida entre los niveles de la institución.

Oportunidad de mejora: Mejorar la comunicación entre niveles para el conocimiento de las disposiciones.

17. ¿Ha existido una valoración de sueldos de acuerdo al cargo que ocupa?

Tabla 23: Valoración de sueldos acordes al cargo
¿Ha existido una valoración de sueldos de acuerdo al cargo que ocupa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	31,3	31,3	31,3
	No	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las personas encuestadas, 5 de ellas, correspondiente al 31.3%, afirma que, si ha existido una valoración de sueldos de acuerdo al cargo que ocupa, mientras que el 68.8% siendo 11 personas opinan lo contrario, es decir no ha existido una valoración de puesto de trabajo.

Problema: Inexistencia de valoración de puesto de trabajo de acuerdo a las actividades que realiza en su área.

Necesidad: Establecer parámetros que ayuden a valorar los cargos que desempeñan actualmente.

Oportunidad de mejora: los cargos de acuerdo a niveles y escalafones internos de la entidad.

18. ¿Cree usted que se debe recategorizar los cargos para la mejora de competencias y perfiles?

Tabla 24: Recategorización y mejora de competencias

¿Cree usted que se debe recategorizar los cargos para la mejora de competencias y perfiles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	12	75,0	75,0	75,0
En desacuerdo	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 12 de ellas, correspondiente al 75%, afirma que están totalmente de acuerdo con recategorizar los puestos de trabajo, mientras que 4 personas siendo el 25% están en desacuerdo con la recategorización.

Problema: Inadecuada valoración de puestos de trabajo.

Necesidad: Planes y documentos donde estén establecidos los parámetros para la evaluación de cada puesto de trabajo.

Oportunidad de mejora: Determinación de las competencias por cada puesto de trabajo para categorizar de mejor manera cada actividad y responsabilidad.

19. ¿Considera necesaria la utilización de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias?

Tabla 25: Utilización del modelo de gestión

¿Considera necesaria la utilización de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	12	75,0	75,0	75,0
	En desacuerdo	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, 12 de ellas, correspondiente al 75%, afirma que están de acuerdo con la utilización de un modelo de gestión de talento humano por competencias, mientras que el 25% está de acuerdo en que es necesario tomar nuevas herramientas que ayuden al mejoramiento de las competencias de cada colaborador.

Problema: Inexistencias de herramientas que ayuden a la planificación del personal y su evaluación.

Necesidad: Aplicar herramientas de gestión del talento humano por competencias.

Oportunidad de mejora: Establecer lineamientos para generar un modelo que se adapte a la institución para la mejora y aprovechamiento de competencias de los colaboradores de la entidad.

Análisis de las encuestas del nivel operativo

El objetivo de realizar las encuestas al nivel operativo es para conocer el grado de satisfacción que tiene en la institución, de acuerdo a los resultados arrojados, se procede a establecer una propuesta que mejore ciertas actividades internas de la institución con el fin de mejorar el servicio interno y externo de la entidad.

Edad

Tabla 26: Edad

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30	24	16,0	16,0	16,0
	31 a 40	54	36,0	36,0	52,0
	41 a 50	72	48,0	48,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

Entre el nivel operativo se ha podido evidenciar que existe 16% edades comprendidas entre 20 a 30 años, mientras que el 36% edades comprendidas entre 31 a 40 años, y el 48% existe personas entre 41 a 50 años de edad.

Género

Tabla 27: Género

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	92	61,3	61,3	61,3
	Femenino	58	38,7	38,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

Entre el nivel operativo de la totalidad de encuestados el 61.3% son personas de género masculino, mientras que el 38.7% son género femenino, tomando como conclusión que en dicho nivel existe la mayoría de hombres laborando.

Instrucción formal

Tabla 28: Instrucción formal

		Instrucción Formal			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	36	24,0	24,0	24,0
	Secundaria	30	20,0	20,0	44,0
	Superior	84	56,0	56,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

Entre el nivel operativo con un total de 150 encuestas se puede determinar que el 24% tienen una instrucción primaria, mientras que el 20% son bachilleres y el 56% siendo la mayoría de personal posee un título de tercer nivel o superior, por lo que es necesario aprovechar las competencias que posee cada persona para laborar.

1. ¿En qué medida está usted satisfecho con los procesos y responsabilidades que desempeña en su puesto de trabajo?

Tabla 29: Satisfacción con las responsabilidades del cargo

¿En qué medida está usted satisfecho con los procesos y responsabilidades que desempeña en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sumamente satisfecho	11	7,3	7,3	7,3
	Satisfecho	30	20,0	20,0	27,3
	Ni satisfecho ni insatisfecho	46	30,7	30,7	58,0
	Insatisfecho	63	42,0	42,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 11 de ellas, correspondiente al 7.3%, afirman que está sumamente satisfechas con los procesos y responsabilidades que desempeña en el puesto de trabajo, mientras que el 20% siendo 30 personas están satisfechos con sus responsabilidades, mientras que el 30.7% no se encuentran ni satisfechos tampoco insatisfechos y por último el 42% está insatisfecho con lo que realiza dentro del área de trabajo.

Problema: La insatisfacción en los procesos y responsabilidades en el puesto de trabajo es evidente porque no se encuentra claramente definido.

Necesidad: Definir procesos y responsabilidades de cada puesto de trabajo para generar actividades ágiles y claras.

Oportunidad de mejora: Establecer un modelo que defina los procesos y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la entidad.

2. Como usted sabe, el gobierno ha reformulado los puestos de trabajo ¿Conoce el perfil que debe tener el cargo en que se está desempeñando?

Tabla 30: Conocimiento del perfil de cargo

Como usted sabe, el gobierno ha reformulado los puestos de trabajo ¿Conoce el perfil que debe tener el cargo en que se está desempeñando?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente	30	20,0	20,0	20,0
Parcialmente	84	56,0	56,0	76,0
Nada	36	24,0	24,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 30 de ellas, correspondiente al 20%, afirman que totalmente conoce el perfil del cargo que desempeña, mientras que el 56% siendo 84 personas conocen parcialmente el perfil de su cargo, el 24% siendo 36 personas no conocen el perfil del cargo donde se está desempeñando.

Problema: Desconocimiento del perfil del cargo que desempeña cada colaborador de la institución.

Necesidad: Definir los perfiles de cada puesto de trabajo.

Oportunidad de mejora: Determinar un manual de perfiles por cada cargo con el fin de evitar confusión en sus actividades.

3. Señale el proceso de selección de personal por el cual tuvo que pasar para ingresar a la institución

Tabla 31: Proceso de selección del personal

Señale el proceso de selección de personal por el cual tuvo que pasar para ingresar a la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entrega de hoja de vida	12	8,0	8,0	8,0
	Calificación de postulaciones	54	36,0	36,0	44,0
	Pruebas de conocimiento	42	28,0	28,0	72,0
	Concurso de méritos y oposición	42	28,0	28,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 12 de ellas, correspondiente al 8%, afirman que por las fases de selección que han pasado es la entrega de la hoja de vida, mientras que el 36% siendo 54 personas han pasado por la calificación de postulaciones, el 28% siendo 42 personas han realizado las pruebas de conocimiento, el 28% siendo 42 personas han ingresado al concurso de méritos y oposiciones.

Problema: Diversas formas de ingresos de personal a la institución.

Necesidad: Definir claramente las modalidades de ingreso de nuevos colaboradores.

Oportunidad de mejora: Definir procesos de reclutamiento claros.

4. Al ingresar al puesto de trabajo por primera vez ¿la inducción fue positiva o negativa?

Tabla 32: Inducción en el puesto de trabajo

Al ingresar al puesto de trabajo por primera vez ¿la inducción fue positiva o negativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Positiva	20	13,3	13,3	13,3
	Ni positiva ni negativa	47	31,3	31,3	44,7
	Negativa	41	27,3	27,3	72,0
	No sabría decir	42	28,0	28,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 20 de ellas, correspondiente al 13.3%, afirman que la inducción al nuevo puesto de trabajo es positiva, mientras que el 31.3% siendo 47 personas afirman que no es ni positiva ni negativa por lo que le son indiferentes, de la misma forma el 27.3% siendo 41 personas mencionan que es una inducción negativa, finalmente el 28% siendo 42 personas opinan que no sabrían opinar al respecto.

Problema: Para los colaboradores de la institución, la inducción no es la propicia para poder desempeñar de mejor manera sus actividades y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.

Necesidad: Mejorar la inducción en las nuevas personas de ingreso a los nuevos puestos de trabajo.

Oportunidad de mejora: Establecer lineamientos para inducir y capacitar de mejor manera al nuevo personal que se responsabilizará de las actividades.

5. ¿Durante el desarrollo de las actividades del cargo, existe evaluación del desempeño de los colaboradores en la institución?

Tabla 33: Evaluación del desempeño a los colaboradores

¿Durante el desarrollo de las actividades del cargo, existe evaluación del desempeño de los colaboradores en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasionalmente	48	32,0	32,0	32,0
	Nunca	102	68,0	68,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 48 de ellas, correspondiente al 32%, afirman que, ocasionalmente es necesario la evaluación durante el desempeño del cargo, mientras que el 68% siendo 102 personas mencionan que nunca han realizado ninguna evaluación sobre su desempeño en el tiempo que laboran en la institución.

Problema: Inexistencia de evaluación en cada puesto de trabajo.

Necesidad: Realizar formatos de evaluación para cada área de trabajo conste de acuerdo al nivel de conocimiento y competencias.

Oportunidad de mejora: Establecer evaluación por áreas dependiendo el tiempo de labores de cada persona.

6. Si usted tuviera la disponibilidad ¿Aceptaría que la entidad le capacite en ciertas áreas?

Tabla 34: Capacitación de ciertas áreas

Si usted tuviera la disponibilidad ¿Aceptaría que la entidad le capacite en ciertas áreas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	87	58,0	58,0	58,0
Indeciso	44	29,3	29,3	87,3
Totalmente en desacuerdo	19	12,7	12,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 87 de ellas, correspondiente al 58%, afirman que están totalmente de acuerdo asistir a una capacitación en áreas importantes para su trabajo, mientras que 44 personas equivalentes a 29.3% están indecisos al asistir a una capacitación, asimismo 19 personas siendo el 12.7% están totalmente en desacuerdo en recibir algún tipo de capacitación.

Problema: Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

Necesidad: Mejorar la cultura organizacional.

Oportunidad de mejora: Establecer cronograma de capacitaciones para distintas áreas dependiendo de las competencias a desarrollar.

7. ¿Cómo es la motivación dentro de la institución?

Tabla 35: Motivación
¿Cómo es la motivación dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Motivación verbal	61	40,7	40,7	40,7
	Asenso a otro puesto de trabajo	48	32,0	32,0	72,7
	Entrega de recomendaciones	18	12,0	12,0	84,7
	Ninguno	23	15,3	15,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación

De las 150 personas encuestadas, 61 de ellas, correspondiente al 40.7%, afirman que la motivación dentro de la institución se realiza de forma verbal, mientras que el 32% que son 48 personas han recibido el ascenso a otro puesto de trabajo, a su vez 18 personas equivalente a 12% reciben cartas de recomendación, por último 23 personas siendo el 15.3% no recibe ningún tipo de motivación.

Problema: No existe normativa sobre la motivación por igual a los colaboradores de la institución.

Necesidad: Realizar estandarización de motivaciones de acuerdo a los avances y resultados que presente el colaborador, sin dejar a un lado el presupuesto con el que cuenta la institución.

Oportunidad de mejora: Determinar qué tipo de motivación se puede realizar de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos por la dirección.

8. ¿La comunicación dentro de la institución es?

Tabla 36: Comunicación interna
¿La comunicación dentro de la institución es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	12	8,0	8,0	8,0
	Buena	36	24,0	24,0	32,0
	Regular	78	52,0	52,0	84,0
	Mala	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 12 de ellas, correspondiente al 8%, afirman que la comunicación interna es muy buena, mientras que 36 personas equivalente a 24% opina que la comunicación es buena, a su vez el 52% siendo 78 personas piensan que la comunicación interna es regular y 24 personas que son 16% afirman que es la comunicación mala entre dirección y subordinados.

Problema: La comunicación interna está siendo afectada y no existe fluidez de información entre los colaboradores de la empresa.

Necesidad: Mejorar la comunicación interna de la empresa para que se pueda conocer las falencias que posee cada área.

Oportunidad de mejora: Establecer canales de comunicación interna para mejorar ciertos aspectos de información y conocimiento sobre temas, problemas o soluciones para la adecuada toma de decisiones.

9. ¿Las competencias del colaborador son valoradas?

Tabla 37: Competencias valoradas

		¿Las competencias del colaborador son valoradas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	70	46,7	46,7	46,7
	Raramente	80	53,3	53,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 70 de ellas, correspondiente al 46.7%, afirman que frecuentemente son valoradas las competencias del colaborador, de la misma forma 80 personas con el 53.3% manifiesta que raramente existe valoración de las competencias en el puesto de trabajo.

Problema: Débil valoración de competencias de cada persona que labora en la institución por lo que se pierde valiosos conocimientos que puede aportar cada uno.

Necesidad: Conocer las competencias de todas las personas que laboran en la institución.

Oportunidad de mejora: Determinar parámetros de medición que ayude a conocer las verdaderas competencias de los colaboradores.

10. ¿Todos los perfiles de puestos son previamente analizados?

Tabla 38: Perfiles con previo análisis

		¿Todos los perfiles de puestos son previamente analizados?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	66	44,0	44,0	44,0
	Ocasionalmente	84	56,0	56,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación

De las 150 personas encuestadas, 66 de ellas, correspondiente al 44%, afirman que casi siempre todos los perfiles son previamente analizados por la dirección, mientras que el 56% siendo 84 personas afirman que ocasionalmente son estandarizados los perfiles del cargo.

Problema: Inexistencia de la revisión de los perfiles de los puestos de trabajo por parte de la dirección.

Necesidad: Incentivar a la dirección de la entidad a revisar los perfiles del talento humano.

Oportunidad de mejora: Revisar de mejor manera los perfiles y si es necesario actualizar la información de acuerdo al puesto de trabajo.

11. ¿En qué medida cree que las competencias del colaborador ayudan al mejoramiento de la institución?

Tabla 39: Competencias y el mejoramiento en la institución

¿En qué medida cree que las competencias del colaborador ayudan al mejoramiento de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	4,0	4,0	4,0
	Poco	13	8,7	8,7	12,7
	Regular	29	19,3	19,3	32,0
	Aceptable	78	52,0	52,0	84,0
	Completamente	24	16,0	16,0	100,0
Total		150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 6 de ellas, correspondiente al 4%, afirman que no ayuda en nada las competencias de colaborador al mejoramiento institucional, mientras que 13 personas siendo el 8.7% manifiesta que ayuda poco, asimismo el 19.3% siendo 29 personas opinan que es regular el mejoramiento, mientras que el 52% siendo 78 personas es aceptable que las competencias del colaborador ayuda a la entidad y por último el 16% siendo 24 personas aseveran que es completamente aceptable intervenir los colaboradores de la entidad.

Problema: Restricción de toma de decisiones con los colaboradores y directivos.

Necesidad: Mejorar la comunicación y toma de decisiones con todos los integrantes de la entidad.

Oportunidad de mejora: Determinar lineamientos de competencias de los colaboradores que ayudan a la mejora de la institución y sus decisiones.

12. ¿Qué tan de acuerdo está con los modelos administrativos que tiene la entidad?

Tabla 40: Modelos administrativos

¿Qué tan de acuerdo está con los modelos administrativos que tiene la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	20	13,3	13,3	13,3
Indeciso	76	50,7	50,7	64,0
Totalmente desacuerdo	54	36,0	36,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 20 de ellas, correspondiente al 13.3%, afirman que están totalmente de acuerdo con los modelos administrativos que posee la entidad, mientras que 76 personas siendo el 50.7% opina que se debe plantear opciones de mejora por lo que están indecisos, a su vez el 36% siendo 54 personas consideran que están en desacuerdo con los actuales modelos administrativos.

Problema: Los colaboradores no se sienten convencidos con las herramientas administrativas que aplican en la institución.

Necesidad: Mejorar y aplicar herramientas o modelos que ayuden la mejora en el talento humano.

Oportunidad de mejora: Diseñar un modelo adaptable de talento humano por competencias que ayude a mejorar los puestos de trabajo.

13. ¿Considera que se debe implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias?

Tabla 41: Aceptación del modelo de gestión

¿Considera que se debe implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	114	76,0	76,0	76,0
	En desacuerdo	36	24,0	24,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Interpretación:

De las 150 personas encuestadas, 114 de ellas, correspondiente al 76%, donde están de acuerdo en la implementación de un modelo de gestión y el 24% siendo 36 personas están de desacuerdo con la implementación de nuevas herramientas.

Problema: La entidad no posee un modelo de gestión de talento humano por competencias que sea claro para comunicar su manejo al personal.

Necesidad: Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias que ayude a los colaboradores a notar su mejora en el lugar de trabajo.

Oportunidad de mejora: Definir las competencias de cada uno de los colaboradores.

Capítulo 5

Resultados

Con la obtención de información mediante la encuesta realizada a los colaboradores del MIES de la ciudad de Ambato, se procede a diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias con el fin de obtener perfiles, realizar evaluación y detectar las necesidades de capacitación en ciertas áreas para no solo basarse en habilidades o experiencias, más bien en las competencias de cada colaborador con el objetivo de asumir cambios positivos para mejorar los procesos internos de la entidad.

El modelo de dirección estratégica de recursos humanos según Martha Alles ayuda al mejoramiento del liderazgo, comunicación, visión estratégica, innovación, orientación al cliente, etc., para maximizar el rendimiento del colaborador con el fin de motivar el cumplimiento de las tareas y responsabilidades, con el fin de generar una gestión de cambio para facilitar la evaluación del desempeño y las competencias específicas para integrar un modelo de desarrollo profesional, por consiguiente, se ha tomado dicho modelo para que el MIES pueda aplicar herramientas administrativas y de talento humano actualizadas, acordes a la administración pública.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el Modelo de Gestión Integral por Competencias que sea flexible para la institución en estudio.

Objetivos Específicos

- Determinar las etapas del Modelo por Competencias para el mejoramiento del proceso interno de la institución.
- Desarrollar las etapas seleccionadas para una mejor comprensión del modelo.
- Analizar los resultados obtenidos sobre el desarrollo del modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del servicio.

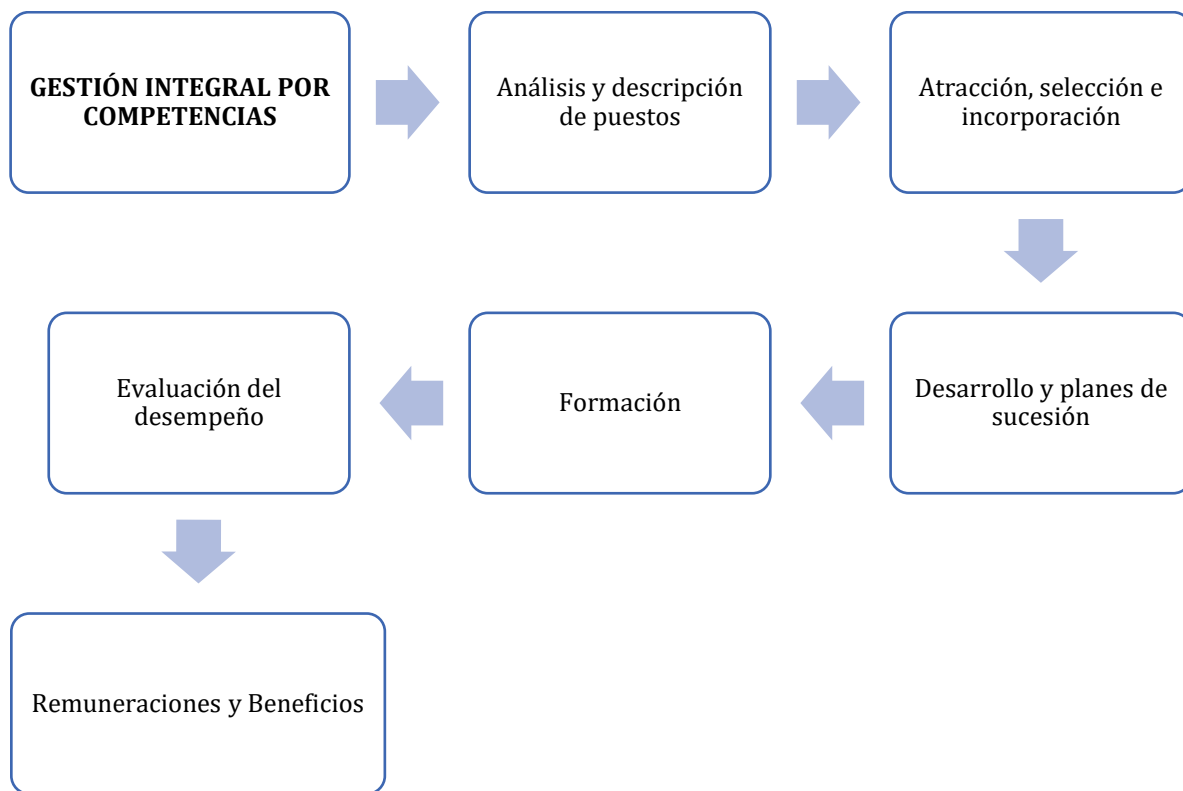


Figura 18: Etapas del Modelo de Gestión por Competencias
Fuente: Alles(2008)
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Análisis y descripción de puestos

Para la realización del proyecto final de titulación se toma en cuenta varios pasos a seguir para el diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias, es por ello que se hace un análisis y perfiles de los puestos de acuerdo a los niveles de la institución y las personas que posean características que ayuden al cumplimiento de los objetivos a través de la percepción de las habilidades y destrezas que son necesarias para el desempeño del cargo, a continuación, se muestra en la tabla 42 de evaluación de las actividades del cargo para incluir en la hoja de descripción del puesto.

Tabla 42: Perfiles de cargo

Cargo	Misión	Propósito	Experiencia y conocimiento	Actividades	Tipo de contratación
Coordinador Administrador Financiero	Diseñar y planificar la administración del talento humano, recursos materiales, documentación y financiero para la consecución de objetivos y en función de la planificación de la institución.	Coordinar las actividades de planificación financiera para todas las unidades.	3 años de experiencia Conocimiento en paquete Office, administración financiera, leyes del IESS, Código de trabajo, régimen financiero, Portal de Compras Públicas, Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de presupuestos • Administración de bienes y de personal • Trabajo en equipo • Planificaciones financieras • Comunicación interna con las demás áreas 	Contrato (x) Nombramiento ()
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Negociación y contratación • Toma de decisiones • Capacidad de comunicación, gestión y liderazgo • Cultura organizacional • Visión medio ambiental 					
Analista Senior de Presupuesto	Establecer actividades de presupuesto y realizar el Plan Anual de la institución	Planificar las proformas presupuestarias para la	2 años de experiencia conocimiento de paquete Office, contabilidad y	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de presupuestos • Realización del plan anual institucional 	Contrato (x) Nombramiento ()

		adecuada distribución de los recursos	auditoría, gestión financiera, manejo de presupuestos, contabilidad gubernamental		
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Iniciativa • Orientación a los Resultados • Pensamiento Analítico • Orientación a la Excelencia 					
Chofer	Mantener en optimo cuidado el vehículo que se le asigne, además que esté disponible para la movilización del personal de la institución	Enviar mensualmente informes sobre la utilización del vehículo, rutas, consumo de combustibles, mantenimiento o reparaciones, repuestos, etc.	2 años de experiencia Conocimiento de leyes de tránsito, señalética, multas y contravenciones	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de movilización para la realización de actividades • Entrega de encomiendas • Movilización del personal de la institución • Reportes mensuales de sus actividades 	Contrato (x) Nombramiento ()
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente. • Buenos conocimientos de la zona. • Capaz de utilizar herramientas. • Habilidad para conducir. • Habilidades comunicativas. • Lidia con conductas difíciles. 					

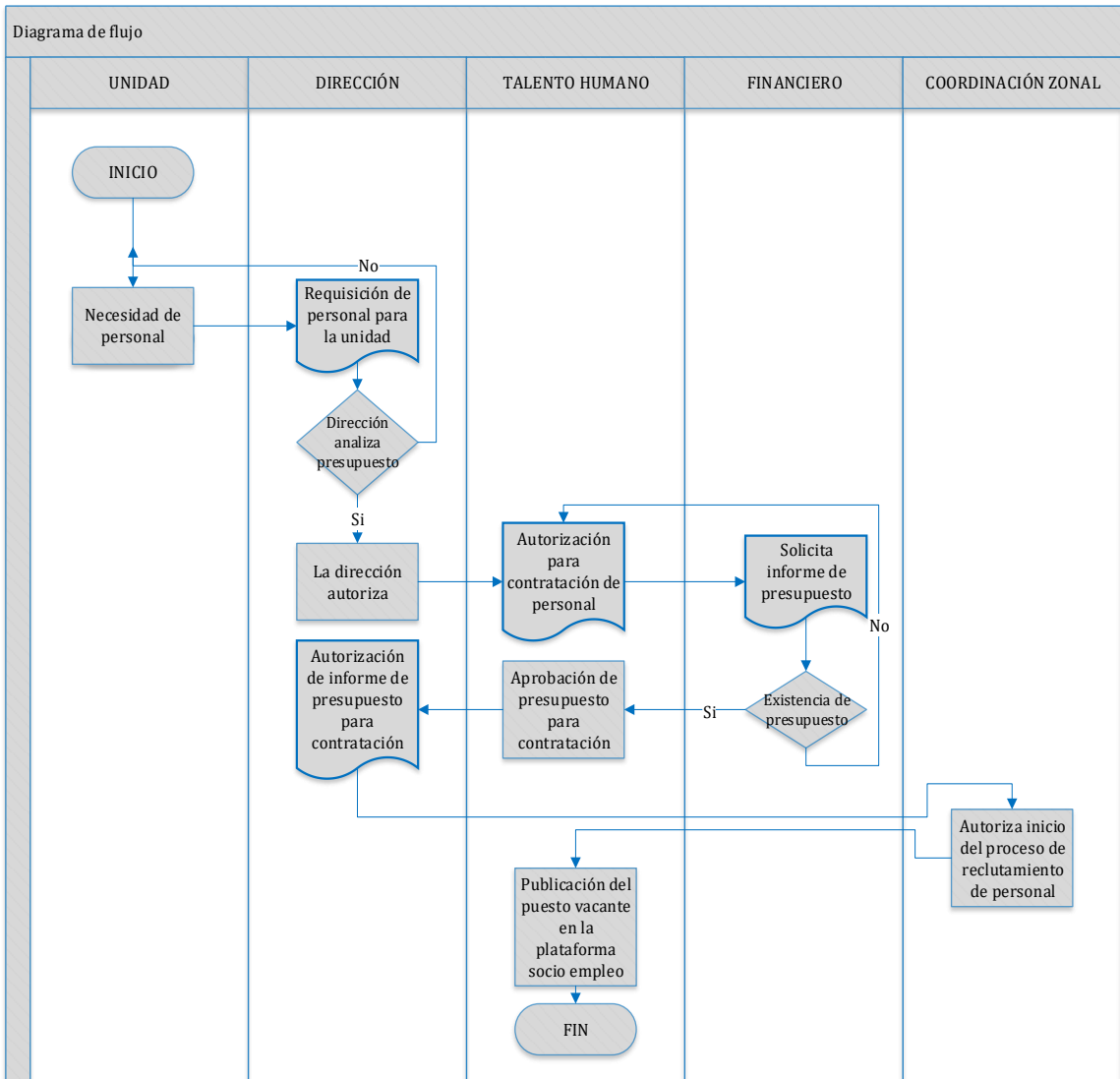
Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

5.1.2. Atracción, selección e incorporación

Un adecuado proceso de selección de personal es de beneficio tanto para la entidad como para el colaborador para lograr un fin esperado, es importante dar conocer lo que espera la institución de la persona que posiblemente sea contratada. Para la incorporación de una persona a un puesto de trabajo se realiza varias actividades internas para la aprobación de la vacante en la plataforma tecnológica, a continuación, se presenta dicho proceso:

- El área requirente pide autorización de contratación de personal faltante.
- El director autoriza y solicita al departamento de Talento Humano se realice el proceso de contratación respectiva.
- El área de Talento Humano verifica la autorización del director y solicita verificación presupuestaria para el inicio de la contratación y realiza un informe técnico del área de Talento Humano.
- Una vez analizado los insumos se solicita a Coordinación Zonal autorice el inicio de proceso.
- Coordinación Zonal autoriza el inicio de proceso y se publica en la red socio empelo.
- Se conforma la comisión de selección de personal distrital y procede a preseleccionar el personal el mismo que será llamado a rendir la prueba de conocimiento y entrevista respectiva.
- Una vez que rinden las pruebas correspondientes, las mismas son calificadas y se obtiene el personal idóneo al puesto vacante.
- Se envía a Coordinación Zonal el proceso para su validación y declaratoria de ganador, a la vez que se realice el contrato o nombramiento provisional respectivo.

Tabla 43: Diagrama de flujo proceso de requisición y publicación



Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Tabla 44: Modelo de entrevista anterior

DATOS GENERALES	
Nombres	Juan Fernando Pazmiño Garcés
Lugar y fecha de nacimiento	Ambato 15 de mayo de 1978
Edad	38
Estado Civil	Casado
Nombre del cónyuge	Cristina Patricia Medina López
Número de hijos	2
Dirección domiciliaria	Av. Cevallos y Mera
Formación académica	Ing. Organización de Empresas
INFORMACIÓN LABORAL	
Nombre del último trabajo	Plasticaucho
Cargo que desempeñaba y tiempo	Asistente Administrativo
Tareas que realizaba	Planificación, Organización, Dirección y Control del departamento
Jefe inmediato y teléfono	Director Administrativo 2423698
Motivo de salida	Terminación del contrato
Sueldo anterior	\$700
REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES	
Nombre	Soledad Carrasco
Cargo	Contadora
Teléfono	2428974
Nombre	Abigail Gómez
Cargo	Asistente Contable
Teléfono	2826947

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Una vez realizado las pruebas de conocimiento se toma en cuenta el modelo de la entrevista para conocer de cerca las opiniones y comportamiento de la persona seleccionada, se establece un formato para conocer los datos detallado en la tabla 45.

Tabla 45: Modelo de entrevista propuesta

FORMATO		Fecha: Versión: 01 Página: 1 de 1		
Formulario para la Orientación de la Entrevista		Código:		
FORMULARIO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA ENTREVISTA				
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	COORDINADOR ADMINISTRADOR FINANCIERO	UNIDAD ADMINISTRATIVA:		
DATOS PERSONALES DE LA O EL ENTREVISTADO				
NOMBRES Y APELLIDOS				
CÉDULA/PASAPORTE				
ANÁLISIS DE LA INSTRUCCIÓN FORMAL, EXPERIENCIA Y CAPACITACIÓN DETERMINADAS EN EL PERFIL				
Factor a Valorar	Nivel base Requerido- Perfil	Detalle de las Preguntas	CALIFICACIÓN	
INSTRUCCIÓN FORMAL		¿MENCIONE QUE TITULOS PROFESIONALES POSEE USTED? TERCER NIVEL: CUARTO NIVEL: OTRO: BACHILLER	/20	
EXPERIENCIA		¿QUE TIEMPO DE EXPERIENCIA POSEE EN CARGOS SIMILARES A LO SOLICITADO EN EL PERFIL DEL PUESTO?	/5	
CAPACITACIÓN		¿MENCIONE CADA UNA DE LAS CAPACITACIONES QUE POSEE USTED RELACIONADAS A LOS TEMAS SOLICITADOS PARA EL CARGO:	/5	
(A) PUNTAJE MEDICIÓN INSTRUCCIÓN FORMAL, EXPERIENCIA Y CAPACITACIÓN (30 PUNTOS)				
ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS - CASOS PRÁCTICOS				
ORD.	COMPETENCIA TÉCNICA	DEFINICIÓN	Detalle de preguntas que permitan medir la competencia de acuerdo al perfil	CALIFICACIÓN
1	GENERACIÓN DE IDEAS	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	QUE HARIA UD. PARA QUE SU LABOR DENTRO DE LA INSTITUCION LLEGUE A LOS USUARIOS DE MEJOR FORMA	/ 10
2	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	COMO IDENTIFICARIA LOS PROBLEMAS PARA PODER ATACARLOS DE MEJOR FORMA	/ 10
3	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	CONSIDERA UD. IMPORTANTE LA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR NUESTRA INSTITUCION	/ 10
4	PENSAMIENTO CRÍTICO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	CONSIDERA IMPORTANTE EL TRABAJO EN EQUIPO	/ 10
(B) PUNTAJE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS (40 PUNTOS)				
ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES - CASOS PRÁCTICOS				
ORD.	COMPETENCIA TÉCNICA	DEFINICIÓN	Detalle de preguntas que permitan medir la competencia de acuerdo al perfil	CALIFICACIÓN
1	GENERACIÓN DE IDEAS	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	USTED PODRIA APOYAR EN OTRA ACTIVIDAD QUE DEMANDE LA INSTITUCION	/ 5
2	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	USTED ESTA DE ACUERDO CON EL SALARIO QUE LE OFRECE LA INSTITUCION	/ 5
3	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	COMO SERIA SU COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS USUARIOS INTERNOS	/ 5
4	PENSAMIENTO CRÍTICO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	COMO SERIA SU COMPORTAMIENTO FRENTE A LA COMUNIDAD	/ 5
(C) PUNTAJE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES (20 PUNTOS)				

ANÁLISIS DE DESTREZAS Y HABILIDADES IDENTIFICADAS PARA EL PUESTO			
ORD.	DEFINICIÓN	HABILIDADES Y DESTREZAS	CALIFICACIÓN
	La Unidad de Administración de Talento Humado identificará las destrezas y habilidades adicionales que tenga el candidato y se le otorgará 0,50 puntos por cada una de las destrezas y habilidades señaladas por el entrevistado		
(D) PUNTAJE ADICIONAL (MÁXIMO 10 PUNTOS)			0
PUNTAJE TOTAL DE LA ENTREVISTA (A+B+C+D)			0
OBSERVACIONES			
FECHA DE ELABORACIÓN:			
ELABORADO POR: DR. JUAN PABLO AGUILAR ANALISTA DE TALENTO HUMANO		REVISADO POR:	DIRECTOR/A DE UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Confirmación de referencias

La confirmación de datos se convierte en una parte fundamental del proceso de reclutamiento y contratación de un aspirante a determinado puesto de trabajo, el equipo directivo toma en cuenta este paso para poder investigar a los posibles candidatos y asegurar la información proporcionada por los mismos, con el fin de tomar adecuadas decisiones en cuanto al nuevo personal que se incorporará a la institución.

Para realizar la confirmación de referencias es importante conocer a ciencia cierta el grado de conocimiento, puntualidad, responsabilidad, etc., para la toma de decisión y del candidato idóneo en ocupar el cargo, a continuación, se presenta un esquema para cortejar datos en la tabla 46:

Tabla 46: Confirmación de referencias

DATOS PERSONALES			
Nombre	Juan Fernando Pazmiño Garcés		
Fecha	14 de Agosto de 2016		
Dirección	Av. Cevallos y Mera		
Teléfono	2826214		
Cargo a desempeñar	Coordinador Administrativo Financiero		
Experiencia laboral	2 años		
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Asistencia y Puntualidad		*	
Destrezas y habilidades		*	
Relación con sus superiores		*	
Relación con grupos de trabajo	*		
Desempeño en el trabajo	*		

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Verificar las referencias es una etapa importante para institución porque estará seguro de la experiencia, habilidades y destrezas de los aspirantes a un puesto de trabajo por lo que incluye la investigación del historial laboral, causas por las que no labora en las anteriores entidades, periodos de trabajo, y comportamiento.

La hoja de ingreso es una herramienta donde existen datos relevantes del personal que se incorpora a la institución, mediante la realización de una base de datos del personal que se incorpora y de las personas que ya laboran, es por ello la importancia de realizar el proceso para el manejo adecuado de los datos por parte de la persona encargada en la entidad, a continuación, se muestra la hoja de ingreso en la tabla 47:

Tabla 47: Hoja de ingreso

HOJA DE INGRESO	
DATOS PERSONALES	
Nombre	Juan Fernando Pazmiño Garcés
Fecha	20 de Agosto de 2016
Número de cédula	1802369874
Tipo de sangre	ORH Positivo
Dirección Domiciliaria	Av. Cevallos y Mera
Teléfonos	2826214
Fecha de nacimiento	Ambato 15 de mayo de 1978
Estado civil	Casado
Número de hijos	2
ESTUDIOS	
Primaria	Escuela Luis A. Martínez
Secundaria	Colegio Bolívar
Superior	Universidad Técnica de Ambato
Cuarto Nivel	-
Título	Ing. Organización de Empresas
En caso de emergencia comunicarse con:	
Nombre	Cristina Patricia Medina López
Parentesco	Esposa
Dirección	Av. Cevallos y Mera
Teléfono	986369874

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Comparación de Candidatos

Una vez realizado el proceso de convocatoria para ocupar una vacante, se procede a la toma de pruebas de conocimiento para obtener un listado de las personas idóneas, seguidamente serán convocadas a la entrevista donde es importante establecer una actividad como la comparación de candidatos que ayuda a conocer a profundidad a las personas más cercanas a ocupar el cargo, por lo que es necesario realizar una comparación de candidatos para preparar la hoja de trabajo con el esquema siguiente de la tabla 48:

Tabla 48: Comparación de candidatos

CARGO	COMPETENCIAS	ESTUDIOS				EXPERIENCIA			CONOCIMIENTOS	
		Primaria	Secundaria	Tercer Nivel	Otros	Si	No	Años	Especializado	Básico
Coordinador Administrador Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y contratación • Toma de decisiones • Capacidad de comunicación, gestión y liderazgo • Cultura organizacional • Visión medio ambiental 			X		X			X	
Analista Senior de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Iniciativa • Orientación a los Resultados • Pensamiento Analítico • Orientación a la Excelencia 			X		X			X	

Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente. • Buenos conocimientos de la zona. • Capaz de utilizar herramientas. • Habilidad para conducir. • Habilidades comunicativas. • Lidia con conductas difíciles. 		X			X			X
--------	---	--	---	--	--	---	--	--	---

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Es importante conocer los perfiles de los candidatos para comparar la experiencia, conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que estén acorde al cargo vacante, el fin de tener una lista de candidatos es para determinar un grupo de personas idóneas y elegir el número de individuos a ocupar el o los cargos vacantes, todo el procedimiento debe estar supervisado por la persona responsable de Talento Humano para evitar actos ilícitos dentro de la institución.

Manual de inducción al personal

La inducción al personal es importante para iniciar la familiarización del nuevo colaborador, institución y compañeros de trabajo con el fin de conocer al personal, políticas, ambiente de trabajo, actividades, etc., es un proceso importante para evitar rotación de personal y gastos económicos, es decir reducir significativamente los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Es un documento que ayuda a conocer a la institución y los objetivos que quiere cumplir con la colaboración de la nueva persona que ingresa al puesto de trabajo, por lo que es importante el conocimiento general de la entidad, funciones, responsabilidades, etc., se presenta a continuación un formato aplicado al MIES para dar a conocer la institución, sus objetivos y lo que espera del personal incorporado.

- Saludo de bienvenida
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos Estratégicos
- Estructura organizacional

5.1.3. Desarrollo y planes de sucesión

Un plan de sucesión debe asegurar que los objetivos institucionales se cumplan con el fin de garantizar estabilidad en el proceso de sucesión, por lo que se toma en cuenta el principio de igualdad y posibilidades de que el aspirante a un cargo pueda desempeñar sus funciones. Esta etapa permite identificar las competencias de los candidatos para quedarse en la institución, mediante la valoración de necesidades actuales y futuras dentro del plan de sucesión.

Para la realización del planteamiento de carrera se toma en cuenta aspectos como el puesto de trabajo, competencias, formación y tiempo, a continuación, se detalla:

Tabla 49: Análisis para el plan de sucesión

CARGO	COMPETENCIAS	FORMACION Y DESARROLLO	TIEMPO
Coordinador Administrador Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y contratación • Toma de decisiones • Capacidad de comunicación, gestión y liderazgo • Cultura organizacional • Visión medio ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de liderazgo y pensamiento analítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años
Analista Senior de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Orientación a los Resultados • Pensamiento Analítico • Orientación a la Excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos sobre finanzas en el sector público 	<ul style="list-style-type: none"> • Un año
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente. • Buenos conocimientos de la zona. • Capaz de utilizar herramientas. • Habilidad para conducir. • Habilidades comunicativas. • Lidia con conductas difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de conocimiento sobre educación vial y mecánica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un año

Para elaborar el plan de sucesión se debe analizar las competencias actuales de las personas para ocupar un puesto de trabajo y las posibilidades que existe para ocupar otro cargo de acuerdo con su desarrollo, eventualidades y necesidades de formación.

OPCIÓN 1

Plan de sucesión

Cargo: Coordinador Administrador Financiero

Titular: Juan José Robles

Edad: 35

Posible reemplazo de:

María del Rosario Gómez Paredes (idóneo)

OPCIÓN 2

Plan de sucesión

Cargo: Analista Senior de Presupuesto

Titular: Alexis Paúl Pacheco Martínez

Edad: 42

Posible reemplazo de:

Juan David Castillo Miranda (idóneo)

OPCIÓN 3

Plan de sucesión

Cargo: Chofer

Titular: Vinicio Rubén Pérez Solís

Edad: 41

Posible reemplazo de:

Milton David Checa Villacis (idóneo)

Se ha tomado en cuenta tres casos distintos para la realización del plan de sucesión, por lo que se toma en cuenta solo las competencias, no porque los conocimientos no sean importantes; todo lo contrario, deben estar presentes en la calidad del servicio para desempeñar sus funciones; sino porque las competencias constituyen un factor diferenciador que permite a las personas alcanzar un desempeño superior en el lugar de trabajo. Los planes de sucesión deben realizarse en todos los niveles

de la entidad y no solo cuando se estime el retiro del personal, por lo que debe existir un eventual sucesor.

5.1.4. Formación

La etapa de la formación es necesaria para el desarrollo de un recurso importante como es el talento humano para asegurar el adecuado desenvolvimiento de sus actividades en un puesto de trabajo, la adaptación a los cambios es importante manejar dentro de la entidad para mejoramiento de los aspectos técnicos y organizativos para ampliar los conocimientos, las actitudes y comportamientos del equipo de trabajo. La formación en el personal es necesaria para desarrollarse de manera competitiva mediante el establecimiento de planes de formación coherentes de acuerdo con la necesidad del área en el que se desenvuelve.

Para el adiestramiento del personal de la institución es necesario realizar analizar las falencias que existe para proceder a la planificación de las capacitaciones con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de las personas que laboran en ciertos puestos de trabajo, a continuación, se presenta los formatos para requerimiento de capacitación donde constan de preguntas de conocimiento general de cada área, es por ello que se presenta un modelo que se puede aplicar a los cargos anteriormente estudiados con el fin de conocer sus debilidades y mejorar mediante capacitaciones que ayuden al desenvolvimiento adecuado de las destrezas y habilidades.

Las preguntas que se presentan a continuación como plan de formación y evaluación, se toma en cuenta de acuerdo a las competencias que se establece para cada perfil con el objetivo que contrastar los conocimientos y competencias que se requieren para ocupar un cargo, es por ello que se presenta una prueba de conocimiento generales, pero cabe mencionar que las preguntas van de acuerdo al área en la que se va a enfocar.

Prueba para el Coordinador Administrativo Financiero y Analista de Presupuesto

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES

Contestar con Verdadero o Falso según crea conveniente.

Tabla 50: Formato de prueba de conocimientos generales

La Contraloría General del Estado se encuentra excluida dentro del sistema nacional de finanzas publicas	
El sector público comprende a las instituciones que integran el régimen autónomo descentralizado	
La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y uso de los recursos públicos, constituye un objeto específico del sistema nacional de finanzas publicas	
El mando del sistema nacional de finanzas publicas le corresponde al Vicepresidente de la República	
El presidente de la República dispone de políticas financieras a través del Ministerio de Finanzas	
Armonizar, homogenizar y consolidar la contabilidad de todo el sector público, no se puede considerar como parte de las atribuciones del ministerio de finanzas	
El presupuesto general del Estado es un instrumento para determinar la gestión de los ingresos y gastos de las entidades de las diferentes funciones del Estado	
Los ingresos se clasifican en ingresos permanentes y no permanentes	
Los pasivos contingentes no forman partes de la deuda pública	
La evaluación presupuestaria comprende la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.	

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

PRUEBA PARA PUESTO DE CHOFER

Señalar la respuesta correcta mediante un círculo.

Tabla 51: Formato de prueba de conocimientos para chofer

¿Se considera abandonado un vehículo, por el hecho de dejarlo en la vía pública sin conductor después de...?		
5 horas	24 horas	48 horas
¿Los peatones, obligatoriamente deben cruzar la calzada por...?		
Zonas peatonales	La berma	Los parterres

¿Todo conductor respecto de otros vehículos ya estacionados en paralelo (uno atrás de otro), debe mantener una distancia mínima de...?		
1 metro	2 metros	3 metros
¿El límite máximo de velocidad establecido para los vehículos livianos en el sector urbano es de...?		
50 km/h	90km/h	100km/h
¿La pérdida de adherencia de los neumáticos del vehículo sobre la calzada se conoce como...?		
Derrape	Estrellamiento	Volcamiento
¿Con qué color del semáforo identifica usted la parte frontal y posterior del agente de tránsito...?		
Verde	Rojo	Amarillo
¿Cuándo un vehículo golpea o derriba a una persona o animal se llama...?		
Atropello	Arrollamiento	Choque
¿La isla de seguridad central que divide el sentido de circulación de las vías y sirve de refugio a los peatones se llama...?		
Vereda	Parterre	Calzada
¿El accidente a consecuencia del cual la posición del vehículo se invierte o éste cae lateralmente se llama...?		
Colisión	Estrellamiento	Volcamiento
¿Las vías de carácter público ubicadas en el sector rural, por donde transitan personas y vehículos se llaman...?		
Carreteras	Calles	Avenidas

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Una vez evaluado al personal se analiza el departamento y el conocimiento que se debe reforzar para el adecuado desenvolvimiento de sus actividades, por lo que se presenta un formato para conocer las dificultades que presenta una persona o la unidad completa.

Tabla 52: Capacitación

DATOS PERSONALES	
Nombre de la persona solicitante: Juan David Fiallos Pérez	
Fecha: 01 de Noviembre de 2016	
Cargo: Analista Senior de Presupuesto	
PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZARÁN EN EL PERIODO 2017	
1	Monitorear el manejo de presupuestos de la institución.
2	Elaborar proformas presupuestarias a base de las necesidades de la institución.
3	Verificar y analizar el presupuesto aprobado en el plan anual.
4	Verificar las variaciones presupuestarias.
5	Analizar la información presupuestaria.
PRINCIPALES DIFICULTADES QUE ENFRENTA COMO ÁREA	
1	Manejo de presupuestos
2	Elaboración presupuestaria
3	Análisis de presupuestos y POA
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES QUE DESEA FORTALECER EN EL PERIODO	
1	Análisis de presupuestos
2	Planificación y desarrollo de presupuestos
3	Presentación de informes
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN SOLICITADA	
1	Control de presupuestos
2	Actividades presupuestarias
3	Planificación anual de presupuestos

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

En la tabla 53 se muestra la hoja de asistencia a las capacitaciones una vez planificadas y ejecutadas, por lo que es necesario que el control de asistencia se registre para proceder finalmente a la evaluación de conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje mediante la capacitación, medición y a su vez el cumplimiento del objetivo planteado de dicho programa.

Tabla 53: Hoja de registro de asistencia a capacitación

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN			
TEMA			
FECHA			
N°	NOMBRES Y APELLIDO	TELÉFONO	FIRMA

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Los programas de capacitación deben desarrollar contenidos entendibles y fáciles de transmitir a las personas que desean fortalecer los conocimientos, por lo que se debe evaluar de forma cualitativa y cuantitativa para presentar sus informes mediante indicadores de mejora en cuanto a conocimientos, desarrollo de actividades, fortalecimientos de mejores relaciones laborales, etc.

El fin de evaluar los resultados de la formación tiene el fin de cambiar el comportamiento de los colaboradores que están preparándose para mejorar la gestión de sus actividades, con el objetivo de mejorar sus habilidades, actitudes, conocimientos en cuanto al desempeño individual o colectivo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una vez identificada el área que necesita capacitación y el tema a desarrollar es necesario evaluar los conocimientos adquiridos para realizar una retroalimentación del tema aprendidos a su vez los que aún se debe fortalecer, para la mejora de los procesos es necesario conocer y evaluar a las personas, se presenta a continuación un formato de evaluación en la tabla 54:

Tabla 54: Evaluación de la capacitación

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN						
TEMA	Planificación Presupuestaria					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Planificación Presupuestaria					
FECHA	01 de Diciembre de 2016					
ÁREA	Presupuestos					
1	Completamente en desacuerdo					
2	Medianamente en desacuerdo					
3	Parcialmente de acuerdo					
4	Medianamente de acuerdo					
5	Completamente de acuerdo					
EVALUACIÓN DEL CONTENIDO	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
Los objetivos de la capacitación fueron presentados y cumplidos satisfactoriamente				*		
Los contenidos de la capacitación satisfacen las expectativas					*	
El nivel de profundización de contenidos han sido los adecuados				*		
EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
La capacitación fue clara, comprensible con contenido práctico y teórico				*		
En cuanto a la duración de la capacitación ha sido la adecuada					*	
El material entrega en la capacitación ha sido útil					*	
EVALUACIÓN DE UTILIDAD	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
La capacitación ha aportado con nuevos conocimientos				*		
Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el lugar laboral					*	
La capacitación proporcionó conocimiento de acuerdo a los objetivos de la misma					*	
EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
El capacitador domina y conoce el tema					*	
El capacitador expone de forma clara y despejando inquietudes					*	
El capacitador desarrolla el curso de manera participativa					*	

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

5.1.5. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a la comprobación del cumplimiento de los objetivos y se lo realiza de forma sistemática de la conducta profesional y logro de resultados en el área de trabajo, imprescindible determinar la existencia de problemas de integración laboral, fortalezas o capacidades que caracteriza a cada colaborador, en un determinado periodo de tiempo sea anual o semestral es fundamental evaluar al personal para conocer las falencias y mejoras que se han realizado para el desempeño de sus actividades, para obtener mejoras que corrijan errores repetitivos de cierta función o actividad.

El formato de evaluación del cargo es necesario para planificar a futuro capacitaciones que se realizará dos veces al año para mejorar los conocimientos en ciertas áreas, es por ello que la evaluación se toma en cuenta en rangos de 1 a 5 donde 1 es inferior y 5 es excelente, con dichos resultados obtenidos se puede tomar decisiones acertadas en cuanto a las competencias, el cargo y el área en la que desenvuelve la persona.

Las competencias son tomadas en cuenta a la hora de evaluar para mejorar las actividades, además se enlazas con las preguntas de evaluación para determinar el grado de conocimiento de una persona y si es apto a desarrollar las actividades que implica el cargo. Para la implementación de procesos o actividades es necesario evaluar el desempeño del colaborador después de un determinado tiempo para verificar si las actividades las están manejado de la adecuada forma, a continuación, se presenta un formato de evaluación en la tabla 55:

Tabla 55: Formato evaluación de la capacitación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
CARGO	Coordinador Administrativo Financiero					
NOMBRE	Juan Fernando Pazmiño Garcés					
FECHA	01 de Octubre de 2016					
NOMBRE DEL EVALUADOR	Ing. Juan Pablo Aguilar					
PERIODO A EVALUAR	Octubre del 2016					
RANGO DE CALIFICACIÓN						
Excelente	5					
Destacado	4					
Óptimo	3					
Necesita mejorar	2					
Inferior	1					
ACTIVIDADES A EVALUARSE						
	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Actividades del cargo	5	4	3	2	1	
Dirigir, evaluar y mejorar la gestión de las instancias bajo su cargo.		*				
Proponer y aplicar políticas relacionadas con la gestión administrativa financiera.		*				
Planificar la proforma presupuestaria.			*			
Controlar las actividades de talento humano, materiales, tecnología, documentación, financiero de la institución.	*					
Aprobar planes, proyectos y presupuestos.	*					
Elaborar el proyecto POA de la institución.	*					
Destrezas generales						
Planificación	*					
Comunicación	*					
Trabajo en equipo	*					

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

De la misma forma, después de realizadas las capacitaciones, después de un tiempo prudencial se realiza evaluaciones al personal para medir el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo, con el fin de conocer la eficiencia de la capacitación y mejoramiento de las actividades del personal para tener como resultado final un servicio de calidad para la ciudadanía, a continuación, el formato de la evaluación.

La evaluación del personal es necesario realizarlo conjuntamente con las competencias del colaborador, por lo que para el puesto de coordinador se analiza la capacidad de orientación a los resultados, capacidad analítica, aceptación de cambios internos y externo, etc., es importante tomar en cuenta el análisis de dichos resultados para conocer los aspectos que se deben fortalecer en el cargo, una forma de evaluación es marcar con una X en el lugar que corresponda, por lo que existe opciones como: insuficiente, regular, bueno y excelente, una vez se contabilizará para determinar la mayoría de opciones buenas, regulares, deficientes y aspectos que se deben mejorar.

Tabla 56: Formato evaluación al personal

Marcar con una X en la respuesta según crea necesario

Competencias generales	Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente
Capacidad para orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la institución, actúa de acuerdo a los valores de la organización, apoyando y tomando decisiones para el logro de objetivos comunes.				
Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmitiendo de forma clara y oportuna la información manteniendo canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales. Abarca el lenguaje oral y escrito, así como la comunicación no verbal.				
Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores morales y prácticas profesionales respetando las políticas institucionales. Relativo al principio de objetividad que impone a profesionales el deber de ser veraces, intelectualmente honestos y libres de conflictos de interés.				

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno (oportunidades y amenazas), y para identificar las características propias de la organización (debilidades y fortalezas). Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.				
Disposición para realizar el trabajo en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y potenciales, internos o externos. Implica vocación por entender sus demandas y dar solución a sus problemas.				
Concienciación con el conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que persiguen el equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Capacidad para identificarse con los valores y políticas de la organización relacionados con el papel que ésta debe jugar en su interacción con el conjunto de la sociedad.				
Adopta medidas para garantizar los tiempos dedicados a cada tarea asegurándose del cumplimiento de los objetivos.				
Identifica y/o moviliza los recursos disponibles de manera eficiente para alcanzar los objetivos y obtener la mayor productividad posible.				

<p>Capacidad para identificarse con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad de la organización, orientando sus acciones al logro de la estrategia. Implica racionalizar las actividades y hacer un uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.</p>				
---	--	--	--	--

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Una vez obtenido los resultados se analiza el factor que más prepondera en las evaluaciones del personal, seguidamente la toma de decisiones será por parte de la unidad de talento humano y coordinador para retroalimentar los procesos en caso de que las evaluaciones sean desfavorables, caso contrario los servicios mejorarán de manera notable.

5.1.6. Remuneraciones y beneficios

La remuneración y beneficios en cierta parte existe dos puntos de vista, es decir para el colaborador es una compensación económica que recibe por los servicios prestados por lo que es un medio de subsistencia, mientras que para la organización es un gasto que realiza para poder llevar a cabo ciertas actividades. La remuneración atrae a cierto número de personal calificado, retención de colaboradores, pago equitativo de acuerdo al puesto de trabajo, retención de personal para evitar gastos en el proceso de selección de personal.

El colaborador debidamente remunerado se siente satisfecho con la labor que desempeña en un puesto de trabajo, una entidad sin beneficios económicos pierde la capacidad de desarrollo y crecimiento, una remuneración es el vínculo de intercambio de entidades y personas que ofrecen tiempo, conocimiento, habilidades y destrezas a cambio de recibir dinero comprometiéndose a cumplir una jornada diaria a un cierto tiempo de horas laborales con un estricto patrón de actividades.

Los sueldos en el sector público se determina mediante la escala salarial con respecto al Ministerio de Trabajo y otras entidades públicas como el Departamento de Finanzas; elaboran la escala de remuneraciones dando cumplimiento con los artículos de la Ley Orgánica del Servicio Público en

función a las responsabilidades y competencias que desempeña en dicho cargo y el gobierno controlará el cumplimiento a las obligaciones laborales conjuntamente con la cartera de estado.

Las compensaciones son elementos esenciales en una relación de intercambio entre los colaboradores y la institución que están direccionadas al pago de las remuneraciones de los colaboradores, es por ello que se analiza tres diferentes puestos de trabajo dentro del MIES para analizar el cargo, remuneración y beneficios que poseen en la tabla 57 a continuación:

Tabla 57: Remuneraciones y beneficios

CARGO	REMUNERACIÓN	BENEFICIOS DE LEY
Coordinador Administrativo Financiero	\$ 1.676,00	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación a la seguridad social • Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo • Pago de fondo de reserva • Vacaciones anuales • Pago de la jubilación patronal • Licencia de paternidad • Licencia por maternidad • Pago de subsidio por maternidad
Analista Senior de Presupuesto	\$ 1.212,00	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación a la seguridad social • Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo • Pago de fondo de reserva • Vacaciones anuales • Pago de la jubilación patronal • Licencia de paternidad • Licencia por maternidad • Pago de subsidio por maternidad
Chofer	\$ 596,00	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación a la seguridad social • Sindicato de contrato colectivo • Obtención de uniformes • Código de trabajo

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Se puede notar que en el nivel alto y medio los beneficios son los mismos, mientras que en el nivel operativo aparece otra figura en cuando a los beneficios, por lo que es importante conocer cada puesto y la ley que los ampara para evitar inconvenientes.

5.1.7 Plan de Acción

Con la elaboración de un plan de acción se puede planificar las etapas, recursos personales y financieros para llevar de forma ordenada el modelo de gestión en la institución, a continuación, se presenta en la tabla 58:

Tabla 58: Plan de acción

Etapas a evaluar	Acciones	Resultados	Herramientas	Responsable	Presupuesto	Indicadores
Análisis y descripción de puestos	Registros actualizados del personal que labora en la institución. Analizar las habilidades y destrezas que necesitan las personas para ocupar un puesto de trabajo.	Perfil de los puestos de trabajo con competencias establecidas	Manual de funciones Organigrama	Unidad de Talento Humano	\$ 500.00	Número de habilidades que posee cada persona en comparación con lo que detalla el documento de perfiles.
Atracción, selección e incorporación	Mejorar las acciones internas sobre las publicaciones de vacantes en la plataforma socio empleo	Gestiones internas claras y ágiles	Informes financieros Solicitudes de requerimiento de personal Autorizaciones	Unidad de Talento Humano Unidad Financiera Coordinador Zonal	\$500.00	Número de personas que se postulan para un cargo y evaluación del avance de personas según etapas.
Desarrollo de planes y sucesión	Estructurar formato para consolidación de datos de los candidatos	Comparación de los perfiles de los candidatos	Formato de entrevistas y comparación de candidatos	Unidad de Talento Humano	\$ 300.00	Número de planes de sucesión para cada puesto de trabajo.

Formación	Plantear formatos para conocer las debilidades en ciertas áreas para promover capacitación	Conocer las áreas que necesitan capacitaciones	Evaluaciones Capacitaciones	Unidad de Talento Humano	\$500.00	Número de capacitaciones realizadas con relación a las capacitaciones planificadas.
Evaluación del desempeño	Evaluación de las capacitaciones dictadas	Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores	Evaluaciones	Unidad de Talento Humano	\$300.00	Análisis de los resultados sobre las evaluaciones de la capacitación dictada.
Remuneraciones y beneficios	Conocer las leyes que amparan a los colaboradores	Dar a conocer claramente los beneficios para el personal de acuerdo al cargo que ocupa	Leyes Reglamentos Disposiciones	Unidad de Talento Humano Unidad Financiera	\$100.00	Difusión de las leyes que amparan a los colaboradores y servidores públicos de la entidad.
TOTAL					\$ 2.200,00	

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

5.2 Análisis de resultados

La gestión de talento humano constituye en apoyar la formación y desarrollo de las personas para la mejora de la productividad y competitividad de la institución, mediante el diseño de una lógica de trabajo; a partir de las necesidades de dar a conocer las actividades y manejarlas adecuadamente mediante un esquema propuesto por la autora Martha Alles donde el enfoque permite mejorar la competencia laboral mediante la integración de competencias para acumular capital intelectual dentro de la entidad.

Mediante el esquema redactado en la propuesta se evidencia el mejoramiento de las actividades internas del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al nuevo personal que ingresa a la entidad con el fin de mejorar el servicio a la ciudadanía, por lo que toma sentido mejorar la capacidad productiva para medir el desempeño para integrar el saber, saber hacer y saber ser, por lo que se afirma que es parte fundamental para realizar sus actividades diarias.

La determinación del modelo de gestión de talento humano abarca a todo personal porque es importante definir perfiles que se acoplen al cambio para la mejora productiva del personal, mediante procesos de mejora, para evaluar la capacidad de las personas frente al cargo que ocupa, para el presente trabajo se analizan tres casos de perfiles por lo que se presenta competencias claves y proceso interno que debe llevar para que la información sea organizada y clara para todo el personal que conforma la entidad, con el objetivo primordial de evitar duplicidad de actividades, confusión de tareas y deficiente calidad del servicio.

Mediante la realización de la propuesta se aclara ciertos aspectos que realiza la contratación pública de personal; caso contrario se maneja en las entidades privadas, es por ello la importancia de la propuesta porque se establece formatos y actividades ordenadas para el mejoramiento de los procesos internos de la institución, además el objetivo del presente trabajo es que toda la entidad conozca de los procesos de reclutamiento y la importancia de capacitarse para mejorar su labor diaria en el cargo que desempeña.

Tabla 59: Comparación de resultados

RESULTADOS	
ANTES	DESPUÉS
Patrón de perfiles de los cargos sin actualización.	Perfiles de los cargos donde se integra competencias en cada uno de ellos.
La atracción, selección e incorporación del personal era realizado de forma interna.	La atracción, selección e incorporación del personal es convocado mediante la plataforma socio empleo con mejores procesos internos en la entidad.
El desarrollo de planes no existía.	El desarrollo de un plan de actividades se formula de acuerdo a la necesidad.
Inexistencia de formatos para conocer si el personal necesita capacitaciones.	Existencia de formatos a ser llenados para conocer si necesita capacitación, asistencia y evaluación.
La evaluación del desempeño era nula.	La evaluación del desempeño se ampara bajo preguntas referentes al cargo y sus competencias.
Por ser una entidad pública se sobreentendía que tenían los colaboradores los beneficios de ley.	Es necesario difundir información a los colaboradores de las remuneraciones y beneficios.

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

5.3. Validación

Mediante el criterio de expertos dentro de la institución se afirma la siguiente validación de resultados:

Entidad: MIES-DISTRITO AMBATO

Nombre: Dr. Fabricio Velastegui

Cargo: Director Distrital

Señale la respuesta con una X según crea conveniente.

Tabla 60: Validación 1

CRITERIO	VALIDACIÓN IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Mejora del proceso de reclutamiento del personal		X	
Mejora de los perfiles de aspirantes a un puesto de trabajo	X		
Consideración de las competencias para cada perfil	X		
Procesos transparentes de preselección de personal	X		
Mejora en la entrevista al posible personal	X		
La inducción del personal es mucho más amplia	X		
Las actividades de inducción se realizan con ensayo de operaciones		X	
Las capacitaciones son evaluadas		X	
La motivación al personal ha mejorado	X		
El clima laboral es mejor bajo la aplicación del modelo por competencias	X		
Los beneficios que posee los colaboradores son más claros	X		
TOTAL	8	3	0

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Entidad: MIES-DISTRITO AMBATO

Nombre: Econ. Carlos Tutiven

Cargo: Analista de Inclusión Económica y Social

Señale la respuesta con una X según crea conveniente.

Tabla 61: Validación 2

CRITERIO	VALIDACIÓN IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Mejora del proceso de reclutamiento del personal	X		
Mejora de los perfiles de aspirantes a un puesto de trabajo		X	
Consideración de las competencias para cada perfil	X		
Procesos transparentes de preselección de personal		X	
Mejora en la entrevista al posible personal		X	
La inducción del personal es mucho más amplia	X		
Las actividades de inducción se realizan con ensayo de operaciones	X		
Las capacitaciones son evaluadas		X	
La motivación al personal ha mejorado		X	
El clima laboral es mejor bajo la aplicación del modelo por competencias	X		
Los beneficios que posee los colaboradores son más claros	X		
TOTAL	6	5	0

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Entidad: MIES-DISTRITO AMBATO

Nombre: Sr. Humberto Gómez

Cargo: Chofer

Señale la respuesta con una X según crea conveniente.

Tabla 62: Validación 3

CRITERIO	VALIDACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Mejora del proceso de reclutamiento del personal		X	
Mejora de los perfiles de aspirantes a un puesto de trabajo		X	
Consideración de las competencias para cada perfil	X		
Procesos transparentes de preselección de personal		X	
Mejora en la entrevista al posible personal	X		
La inducción del personal es mucho más amplia	X		
Las actividades de inducción se realizan con ensayo de operaciones	X		
Las capacitaciones son evaluadas		X	
La motivación al personal ha mejorado		X	
El clima laboral es mejor bajo la aplicación del modelo por competencias	X		
Los beneficios que posee los colaboradores son más claros	X		
TOTAL	6	5	0

Elaborado por: Juan Pablo Aguilar

Con la realización y aplicación de las fases del modelo expuesto anteriormente, se llega a la conclusión, que el impacto en su mayoría ha sido alto, mediante la obtención de resultados positivos por parte del personal y con la colaboración del nivel directivo de la institución, además, dichos datos han sido por opinión de tres personas de las cuales se toma al nivel alto, medio y operativo respectivamente.

Capítulo 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se ha podido cumplir con los objetivos propuestos dentro del trabajo de titulación por lo que se llega a las siguientes conclusiones:

- Mediante la fundamentación teórica de varios autores se puede determinar el diagnóstico sobre la gestión del talento humano y la inadecuada aplicación dentro de la institución.
- Con el análisis teórico se determina un modelo aplicable en la institución y que se puede acoger al sector público y procesos internos como es de la autora Martha Alles.
- Se concluye que mediante la aplicación del modelo propuesto se puede mejorar la gestión del talento humano para alcanzar el mejoramiento del servicio y la motivación interna de los colaboradores.

6.2. Recomendaciones

Una vez concluido el presente trabajo se ha considerado sugerir que se tome en consideración los siguientes aspectos:

- La elaboración del presente trabajo necesita inversión de varios recursos como: humanos, tecnológicos, económicos, los mismos que deben ser previamente planificados y presupuestados.
- Para el cumplimiento de objetivos es necesario optimizar recursos orientados a la consecución con la adecuada planificación de los mismos.
- La propuesta será aplicada mediante el adecuado manejo de la metodología de investigación y recolección de datos que ayuden al mejoramiento del modelo en base a los requerimientos planteados.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Perfil del puesto por Competencias*. Mexico.
- Alvarez. (2015). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias.
- Arias, J. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por competencias para el Ministerio de Coordinación de Seguridad, empresa Pública ubicada en la ciudad de Quito*. Quito.
- Cabrera , A. (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: Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Proyecto de Investigación y Desarrollo para la obtención del título.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cruz , P., & Vega , G. (2012). *La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*.
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ernst, & Young. (2008). *Gestión por competencias*. Madrid: Ernst & Young Consulting.
- Fernandes, D., Sotolongo, M., & Martínez, C. (2016). *La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior*. Chile.
- Fernández , M., Vázquez , M., Dujarric , G., & Díaz, N. (8 de Abril de 2015). *Perfil de competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico en Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XMNkJWAr62gJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156676.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- García , J. (2011). *La Gestión de RRHH por competencias: Concepto*. Obtenido de http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html#
- González, M. (2013). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXV, pp. 35-61.

- Guerrero , C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2011). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*. Mexico.
- Madrigal , B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 2*, pp. 65-81.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social . (2016). *Ministerio de Inclusión Económica y Social* .
Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/misionvision/>
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Trillas.
- Organizacion de Estados Iberoamericanos. (2013). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Obtenido de http://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf.
- Pereda , S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Complutense University of Madrid.
- Peresson, L. (2007). *Sistema de gestion de calidad con enfoque al cliente*.
- Pérez, V. (2013). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Ideas propias Editorial.
- Pizzo, M. (29 de Agosto de 2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*.
- Portales , P., Palos , G., Ramos , A., & Martínez, M. (2015). *Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones, ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas?* Chile.
- SENA. (2003). *Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral*. Bogotá.
- Solórzano, G., & Nereida, J. (2013). *Importancia en la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Mexico.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Adminitracion de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. Mexico: McGraw Hill.

Anexos

Encuesta aplicada al nivel alto y medio de la institución

Edad.....

Genero.....

Instrucción Formal.....

1. ¿Es importante el talento humano dentro de la entidad?

Muy Importante ()

Importante ()

De poca importancia ()

Nada Importante ()

2. ¿Qué factores intervienen para realizar el proceso de reclutamiento en la institución?

Creación de nuevos puestos de trabajo ()

Despidos al personal ()

Renuncias voluntarias ()

Jubilación ()

3. ¿Considera usted que en el proceso de reclutamiento están bien definidos los perfiles que deben cumplir los aspirantes al puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

4. ¿El reclutamiento del personal cuenta con actividades internas ordenadas?

Si ()

No ()

5. Para la preselección del personal ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de elegir al posible candidato al puesto de trabajo?

Hoja de vida, preparación y conocimiento del aspirante ()

Cumplimiento de los requisitos pedidos mediante la plataforma ()

Recomendación de terceras personas ()

6. ¿Realizan comparaciones de conocimientos entre los postulantes a un puesto de trabajo?

Casi siempre ()

Usualmente ()

Ocasionalmente ()

Usualmente ()

Casi Nunca ()

7. La selección del personal es un proceso trascendental dentro de la entidad ¿Cómo calificaría dicho proceso?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Deficiente ()

Malo ()

8. ¿La contratación del personal debe ir de la mano con la entrevista personal?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿La inducción que se realiza en la institución se debería cambiar o mejorar?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

10. Una vez realizada la inducción ¿existe ejecución y ensayo de operaciones?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

11. La capacitación interna de la institución ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

Semestralmente ()

1 vez al año ()

Cada 2 años ()

Nunca ()

12. ¿Cuándo existe capacitación, después de un cierto tiempo existe evaluación?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

13. ¿Las capacitaciones en qué lugar se realizan?

Fuera del lugar de trabajo ()

Dentro de lugar de trabajo ()

14. ¿Existe planes de mejora una vez realizada la evaluación al personal?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

15. ¿La evaluación al personal recién incorporado es necesario hacerlo a los tres meses de trabajo?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

16. ¿En qué año fue la última reclasificación de cargos dentro de la institución?

Del 2008 al 2009 ()

Del 2009 al 2010 ()

Del 2011 al 2012 ()

Del 2012 en adelante ()

17. ¿Ha existido una valoración de sueldos de acuerdo al cargo que ocupa?

Si ()

No ()

18. ¿Cree usted que se debe recategorizar los cargos para la mejora de competencias y perfiles?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

19. ¿Considera necesaria la utilización de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuesta aplicada al nivel operativo

Edad.....

Genero.....

Instrucción Formal.....

1. ¿En qué medida está usted satisfecho con los procesos y responsabilidades que desempeña en su puesto de trabajo?

Sumamente satisfecho ()

Satisfecho ()

Ni satisfecho ni insatisfecho ()

Insatisfecho ()

2. Como usted sabe, el gobierno ha reformulado los puestos de trabajo ¿Conoce el perfil que debe tener el cargo en que se está desempeñando?

Totalmente ()

Parcialmente ()

Nada ()

3. Señale el proceso de selección de personal por el cual tuvo que pasar para ingresar a la institución

Entrega de hoja de vida ()

Calificación de postulaciones ()

Pruebas de conocimiento ()

Concurso de méritos y oposición ()

4. Al ingresar al puesto de trabajo por primera vez ¿la inducción fue positiva o negativa?

Positiva ()

Ni positiva ni negativa ()

Negativa ()

No sabría decir ()

5. ¿Durante el desarrollo de las actividades del cargo, existe evaluación del desempeño de los colaboradores en la institución?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

6. Si usted tuviera la disponibilidad ¿Aceptaría que la entidad le capacite en ciertas áreas?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿Cómo es la motivación dentro de la institución?

Motivación verbal ()

Asenso a otro puesto de trabajo ()

Entrega de recomendaciones ()

Ninguno ()

8. ¿La comunicación dentro de la institución es?

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

9. ¿Las competencias del colaborador son valoradas?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

10. ¿Todos los perfiles de puestos son previamente analizados?

Casi siempre ()

Usualmente ()

Ocasionalmente ()

Usualmente ()

Casi Nunca ()

11. ¿En qué medida cree que las competencias del colaborador ayudan al mejoramiento de la institución?

Nada ()

Poco ()

Regular ()

Aceptable ()

Completamente ()

12. ¿Qué tan de acuerdo está con los modelos administrativos que tiene la entidad?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

13. ¿Considera que se debe implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indeciso ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN