Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **MISHELL YESSENÍA ARROYO ARTEAGA,** con **C.I. 172703197-1** y **CRESPO VILLAVICENCIO LESLY MISHELL** con **C.I. 175005327-2** autoras del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL CPsA, EN EL AÑO 2018,** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2018

MISHELL YESSENÍA ARROYO ARTEAGA
C.I. 172703197-1

CRESPO VILLAVICENCIO LESLY MISHELL
C.I. 175005327-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL CPsA, EN EL 2018"

AUTORAS

MISHELL YESSENIA ARROYO ARTEAGA

LESLY MISHELL CRESPO VILLAVICENCIO

DIRECTORA: MTR. GINA VALDIVIESO

QUITO, 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis va dedicado en primer lugar a mis padres, por el inmenso amor con el que me han guiado día a día, por su apoyo incondicional para lograr mis metas profesionales y personales y sobre todo a su gran ejemplo de tenacidad y esfuerzo para el cumplimiento de este objetivo.

Agradezco infinitamente a mi madre Yolanda Arteaga y mi padre Patricio Arroyo, por su perseverancia y esfuerzo por encaminarnos a cumplir nuestros sueños, por sus sacrificios de vernos crecer y volar alto. Hoy este título también es de ustedes.

A mi hermano, quien me saca siempre una sonrisa, él ha sido siempre mi compañía y me ha apoyado en los buenos y malos momentos. Gracias Andy por tu ayuda y amor incondicional, me has dado el mejor ejemplo guiándome con tu forma de actuar y tus sabias palabras.

Mishell Arroyo Arteaga

Dedicado a los niños de mi vida, mi hermano Daniel, mis queridas sobrinas María Paz y Rafaela, por llenar mis días de alegría y aventuras, por inspirarme a seguir cumpliendo mis sueños, les dedico mi tesis.

A mi amada abuelita Margarita Tapia, mami Margui, te dedico mi trabajo de grado con mucho amor por enseñarme a ser una mujer valiente y perseverante.

A mi papi Daniel por ser mi fortaleza, te dedico esta tesis con todo mi amor, gracias por ser mi apoyo y guía, porque siempre buscas nuestra realización personal y profesional.

A mi tío Edy por el apoyo incondicional en estos cinco años, por creer en mí, en mi capacidad para alcanzar mis metas para ser una excelente profesional y mejor ser humano.

*Mishell Crespo Villavic*encio

AGRADECIMIENTOS

A nuestra directora, Mtr. Gina Valdivieso, por ser un gran apoyo en este camino, por su paciencia, alegría, enseñanzas y por habernos guiado paso a paso en todo el trabajo de disertación con el mejor criterio que caracteriza a una excelente profesional, persona y amiga

A la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA por cinco años de estudios, y vivencias, a nuestros profesores, quienes nos brindaron las herramientas necesarias y fueron una parte fundamental en nuestra vida universitaria, con sus conocimientos, experiencia para nuestra formación profesional

A la razón de este proyecto, al Centro de Psicología Aplicada por ser nuestra inspiración y motivación

A todos quienes brindaron un gran aporte y guía a este proyecto.

A mi familia por haberme brindado siempre su amor infinito y su ayuda en todo momento para que se hiciera realidad este logro.

A David, mi cómplice, por llegar en el momento indicado, por su constante motivación y por todo el amor con el que siempre está dispuesto a ayudarme, quien me ha aconsejado y me ha apoyado personal y profesionalmente durante toda esta etapa.

A mi amiga y compañera de estudio, Lesly Mishell sin la cual no hubiera sido posible esta investigación, gracias por tu paciencia, por las largas conversaciones y consejos por tu optimismo y la luz con la que haces todas las cosas.

A mis amigas y amigos siendo una parte esencial a lo largo de mis estudios, por su apoyo y amor Lesly, Gissell, Daniela, Estefanía, gracias por haber hecho de estos años una experiencia inolvidable, gracias por estar en mi vida.

Mishell Arroyo Arteaga

A mis padres Daniel y Silvana por permanecer unidos, por ser la combinación de fortaleza y dulzura, gracias brindarme su esfuerzo, apoyo y amor para culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida.

A Dios por su fidelidad siendo una guía de sabiduría. A mi Abuelita Margarita por su amor y esfuerzo para verme convertida en una profesional. Mi abuelito Silvio por la motivación y aliento. A mi hermana Tefy, a ti te debo mi fortaleza, gracias por tu ejemplo de valentía, por enseñarme a ser auténtica y enseñarme que los sueños no son negociables. A mi tío Diomel y mi tía Eve, por las palabras sabias, e infinito cariño.

A mi amor Guillo, mi amigo, por tomarme de las manos y no dejarme caer, por tus palabras de aliento, apoyo personal y amor incondicional.

A mi querida amiga y compañera de estudio Mishell, por compartir conmigo las travesías universitarias, sin ti no hubiera sido posible este estudio, gracias por tu paciencia, por hacer de esta investigación un reto profesional.

A mis amigas Eri, Lore, Diana, Liz y Gaby, por sus palabras, cariño, por estar conmigo en los buenos y malos momentos universitarios.

Mishell Crespo Villavicencio

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata de un diseño de modelo de servicios de consultoría para el Centro de Psicología Aplicada (CPsA). El cual actualmente brinda servicios clínicos y educativos, sin contar con un espacio para brindar servicios de consultoría en el área de psicología organizacional, por esta razón, se buscó conocer las necesidades y requerimientos que el mercado laboral de Quito demanda en los diferentes sectores poblacionales con el desarrollo de la presente disertación. Por esta razón se decidió investigar varios temas como la realidad del mercado laboral y de la pequeña empresa para conocer mejor sobre el campo de estudio, otro tema relevante que se escogió fue el análisis de los sistemas de calidad basándonos en la teoría de Deming sobre círculos de calidad, en vista que se propondrá procesos y procedimientos a desarrollar los mismos que ayudaran a conseguir una estructura organizada, para conseguir eficientes servicios de consultoría que puedan aplicarse de manera práctica a las necesidades de las empresas.

Posteriormente se buscó información sobre la gestión de recursos humanos constando con los 8 sistemas y subsistemas utilizados en la encuesta, mismos que permitieron analizar e interpretar datos cuantitativos y cualitativos dando como resultado cuatro temas con mayor requerimiento en el mercado, los cuales fueron: Planeación, Gestión del desempeño, Capacitación y Desarrollo y Comunicación dando a conocer la necesidad de servicios de consultoría. Esta información se obtuvo sobre la muestra de 100 empresas pequeñas que tengan entre 10 y 20 empleados, que se encuentren ubicadas en la ciudad de Quito.

Con esta propuesta se busca ampliar la gama de servicios más completos dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, llegando a sectores poblacionales que no habían sido atendidos anteriormente. Además, se dejará bases propuestas sobre los procesos y procedimientos que se recomiendan para los cuatro sistemas y subsistemas que mayor necesidad presentaron.

ÍNDICE

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN EJECUTIVO iv
ÍNDICE v
ÍNDICE DE GRÁFICOS viii
ÍNDICE DE TABLAS viii
CAPITULO I 1
MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1 Datos de la organización 1
1.1.1 Nombre 1
1.1.2 Ubicación 1
1.1.3 Actividad 1
1.1.4 Novedades del Centro de Psicología Aplicada al 2016 1
1.1.5 Características 2
1.2 Historia de la Organización 2
1.2.1 Antecedentes e historia institucional 2
1.2.2 Objetivos del CPsA (Egas, 2016) 3
1.2.2.1 Generales 3
1.2.2.2 Específicos 3
1.2.3 Contexto 3
1.2.4 Misión 4
1.2.5 Visión 4
1.2.6 Valores CPsA 4
1.2.7 Organigrama CPsA 4
1.3 Justificación 5
1.4 Antecedentes 7
1.5 Objetivos 8
1.5.1 Objetivo general 8
1.5.2 Objetivos específicos 8
CAPITULO II 9
MARCO TEÓRICO 9
2.1 Mercado laboral 9
2.1.1 La pequeña empresa 10
2.1.2 Características de la pequeña empresa 11

2.2 Servicios de consultoría 11
2.2.1 Características del consultor 12
2.2.2 Uso y consumo de los servicios de consultoría 13
2.2.3 El papel y las características del consultor 14
2.2.4 Ventajas y desventajas de los servicios de consultoría externa 14
2.3 Calidad 16
2.3.1 Círculo de la calidad 16
2.3.2 Descripción de los resultados de los círculos de calidad 17
2.4 Manejo de procesos 18
2.4.1 Gestión de procesos 19
2.4.2 Gestión por procesos y procedimientos 19
2.5 Normas ISO 20
2.6 Teoría de las relacionas humanas 21
2.7 Gestión de recursos humanos 22
2.7.1 Evolución de la gestión de talento humano 22
2.8 Sistemas y subsistemas de talento humano 23
2.8.1 Reclutamiento y selección 24
a) Reclutamiento de personal 24
b) Selección de personal 24
2.8.2 Contratación e Inducción 25
c) Contratación 25
d) Inducción 25
2.8.3 Evaluación de desempeño 26
2.8.4 Capacitación y desarrollo de personal 27
e) Capacitación del personal 27
f) Desarrollo de personal 28
2.8.5 Planeación 28
2.8.6 Seguridad y Salud Ocupacional 28
2.8.7 Gestión 29
2.8.8 Comunicación 30
2.9 Planificación estratégica 30
CAPITULO III 35
MARCO METODOLOGICO 35
3.1 Tipo de investigación 35
3.2 Diseño del instrumento 35
3.3 Población y muestra 36

3.4 Técnicas y herramientas a utilizar 38
3.5 Levantamiento de información 38
3.6 Análisis y sistematización de datos 39
3.7 Resultados 40
3.7.1 Datos demográficos 41
3.7.2 Cuadro general de subsistemas 42
3.7.3 Datos de la investigación 55
CAPITULO IV 57
PRODUCTO 57
4.1 Propuesta de servicios de Consultoría 57
4.2 Control y seguimiento 57
CAPITULO V 58
Conclusiones y Recomendaciones 58
5.1 Conclusiones 58
5.2 Recomendaciones 59
CAPITULO VI 61
BIBLIOGRAFIA 61
ANEXOS 64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la estructura jerárquica ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Gráfico 2: Tamaño de las empresas industriales ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Gráfico 6: Sistemas y subsistemas Talento Humano..... 43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos básicos de los procesos..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2: Datos entregados en listado del SRI:..... 36
Tabla 3: Datos de las empresas buscadas para esta investigación:..... 38
Tabla 4: Codificación de empresas Quito..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 5: Área que responde el cuestionario 41
Tabla 6: Giro de negocio de la empresa..... 41
Tabla 7: ¿Cuál es la cobertura de servicios de la empresa? 42
Tabla 8: Sistemas y subsistemas de Talento Humano..... 42

CAPITULO I
MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la organización

1.1.1 Nombre

Centro de Psicología Aplicada – CPsA

1.1.2 Ubicación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Facultad de Psicología. Av.12 de octubre 1076 y Ladrón de Guevara esquina. Horario de atención: lunes a viernes de 08:00 a 13:00 y de 14:30 a 17:30.

1.1.3 Actividad

De acuerdo a la información de la PhD. Verónica Egas, directora del CPsA en la revista del 2016 (Egas, 2016):

El Centro de Psicología Aplicada se ha consolidado como un centro de servicio a la comunidad universitaria de la PUCE y la comunidad en general, ofertando atención psicológica en las áreas de clínica y educativa a costos bajos, orientando a sus clientes al acceso de un servicio de calidad. (pag.9).

1.1.4 Novedades del Centro de Psicología Aplicada al 2016

El Centro de Psicología Aplicada busca satisfacer las demandas sociales, sus servicios no solo se centra en la atención al público dentro de sus consultorios, sino que, a lo largo del 2016, se han desarrollado varios dispositivos de trabajo psicológico a nivel grupal dirigido a la población inferior de la PUCE y a la comunidad externa de la ciudad de Quito (Egas, 2016).

1.1.5 Características

Se considera importante el Centro de Psicología Aplicada CPsA en la PUCE porque representa para los estudiantes y comunidad un servicio integral que abarca requerimientos psicológicos, de investigación y formación de los profesores y estudiantes, además trata problemas de diversa índole clínicos, organizacionales y educativos. Es importante para la comunidad o entorno social porque brinda un servicio económico, de fácil acceso para poblaciones que no pueden pagar los valores altos de asistencias psicológicas.

Entre las características que se destacan del CPsA se encuentran:

> "Un enfoque integrador, puesto que canaliza información, conocimientos y promueve iniciativas de interés para los estudiantes dirigido de igual forma para la comunidad universitaria y población en general. Finalmente, el Centro de Psicología Aplicada ofrece programas y servicios ajustados a la población en general (estudiantes, familias, empresas), es por esta razón que se ha considerado importante tanto para la Facultad como para la Universidad el brindar el apoyo a esta entidad ya que representa un centro innovador, competitivo e integral que busca beneficiar a todos los estudiantes, familias y organizaciones ofreciendo servicios psicológicos en las tres áreas antes mencionadas, promoviendo la investigación y desarrollo de los profesionales que ofrecen sus servicios" (Egas, 2016).

1.2 Historia de la Organización

1.2.1 Antecedentes e historia institucional

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE a mediados de los años 70 tenía como uno de sus ejes primordiales brindar servicios a la comunidad Quiteña, a través de sus profesionales y académicos. La Facultad de Psicología inició su proyecto a través del "Instituto de Psicodiagnóstico y Terapia", el mismo que abrió sus servicios a la comunidad desde abril del 1976 hasta marzo de 1991, permaneciendo con sus servicios por el lapso de quince años (Egas, 2016).

Posteriormente, después de cinco años, el 1ro de noviembre de 1996, la Facultad comienza nuevamente a brindar dichos servicios a la comunidad abriendo lo que hoy se conoce como el "Centro de Psicología Aplicada" - CPsA, con las áreas de Psicología Clínica y Educativa. Actualmente el CPsA cuenta con un equipo de 30 profesionales, los mismos que están vinculados a la Facultad de Psicología de PUCE y son: Psicólogos Clínicos: 22, Psicólogos Educativos: 6, Psiquiatra: 1, Abogada: 1.

1.2.2 Objetivos del CPsA (Egas, 2016)

1.2.2.1 Generales

Brindar a la comunidad universitaria y extrauniversitaria servicios en el campo de la psicología clínica, educativa y organizacional.

Formar a los estudiantes de la facultad de Psicología a través de las prácticas pre-profesionales en las áreas de clínica, educativa y organizacional.

1.2.2.2 Específicos

- Ofrecer atención, asesoría y terapia en las áreas de psicología clínica, educativa y organizacional.
- Desarrollar programas preventivos a partir de análisis de las demandas de la comunidad.
- Colaborar en el las practicas pre. Profesionales según el pensum y las políticas académicas de la facultad.

1.2.3 Contexto

Conforme lo dicho por la Doctora Verónica Egas (2016), directora del CPsA:

> El "Centro de Psicología Aplicada" (CPsA) es un departamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que ofrece servicios en psicología clínica y educativa; a bajo costo, mismo que varía según los ingresos económicos de las personas, existiendo tarifas preferenciales para miembros de la universidad, así como para los estudiantes. Adicionalmente, el CPsA tiene relación profesional con psicólogos que brindan el apoyo de las horas de terapia (acompañamiento psicológico) para los estudiantes de las tres carreras que actualmente tiene la facultad (Egas, 2016).

1.2.4 Misión

Brindar servicios de atención psicológica y de consultoría a personas y organizaciones de la ciudad de Quito, a costos inferiores a los del mercado, a fin de mejorar el bienestar de la comunidad. Es también misión del Centro organizar y ejecutar las prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la Facultad de Psicología de la PUCE contribuyendo así a su formación" (Bastidas, Lafebre, Latorre, Puente, & Tobar, 2012).

1.2.5 Visión

El centro de Psicología Aplicada es una organización líder y competitiva, auto sostenibles de reconocido prestigio, confianza y creatividad, por la calidad de sus servicios, por su gestión trasparente; y su efectiva contribución al mejoramiento del bienestar de la comunidad y a la formación de los estudiantes de Psicología de la PUCE (Bastidas, Lafebre, Latorre, Puente, & Tobar, 2012).

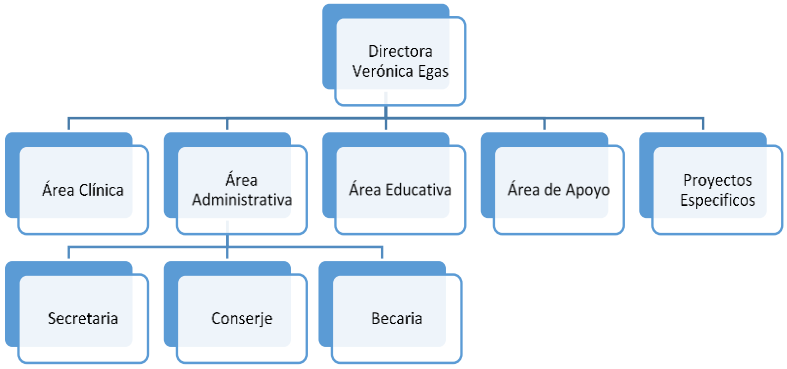
1.2.6 Valores CPsA

En la actualidad el CPsA se encuentra desarrollando sus valores organizacionales de acuerdo con el nuevo plan estratégico. Según Egas 2017, los valores del centro de psicología aplicada son la ética, respecto y servicio y confidencialidad. (Herrera, 2017).

1.2.7 Organigrama CPsA

En una tesis de Julio Bastidas y colaboradores (2012), plantean la Propuesta de Reorganización de los Servicios del CPsA en el Área de Psicología Organizacional:

Gráfico 1: Organigrama de la estructura jerárquica



Fuente: Organigrama elaborado en base a lo hablado en el CPsA.

1.3 Justificación

Desde años anteriores, el Centro de Psicología Aplicada CPsA, brinda servicios de consultoría en psicología clínica y educativa, sin embargo, el área de psicología organizacional no tiene un espacio específico, direccionado para prestar servicios en recursos humanos, es por esto que se considera importante diseñar un modelo de servicios de consultoría en psicología organizacional, ya que al carecer de este modelo, no se podría conocer las necesidades que el mercado laboral de Quito demanda en los diferentes sectores poblacionales.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará una encuesta que permitirá la interpretación y análisis de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, la información se obtendrá según el requerimiento levantado en 100 empresas pequeñas que tengan entre 10 y 20 empleados en la ciudad de Quito.

Se pretende conocer con este estudio las necesidades en la temática de recursos humanos que presenten las empresas encuestadas, con la posibilidad de ofrecer a bajo costo, servicios de calidad a través del CPsA. Por ello, se denota el interés de conocer cuáles son los subsistemas organizacionales en los que el mercado laboral de Quito tiene mayor demanda, para lo cual se ha definido elaborar una encuesta con los ocho subsistemas más relevantes, de los que se trabajará sobre los 4 que mayor requerimiento presenten en este estudio.

De esta manera, se iniciará con base en los procesos con los cuales se podrá llegar al análisis y resultados de la información recolectada, es decir, de acuerdo a lo que indica Butteriss, “se puede desarrollar estrategias y diseños de varios procesos, sistemas y políticas que se implementarán en la organización” (Butteriss, 2001, pág. 3).

Es entonces la gestión por procesos una forma de administración dentro de la organización, que da a conocer de manera sistemática lo que el departamento de recursos humanos debe realizar en relación con los diferentes subsistemas (Toledo, 2002).

Por otro lado, para Deming, la calidad es un factor importante que tiene un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad consiste en redefinir constantemente sus requerimientos.

Para esto, Deming plantea "El círculo de la calidad", en el cual desarrolla 4 pasos: "planificar", es decir la planeación de lo que se quiere alcanzar, seguido de "hacer", que significa la ejecución de las ideas, para dar continuidad luego con el "verificar", que contempla el desarrollo y verificación del cumplimiento de las actividades propuestas, para, finalmente "actuar", conforme los resultados obtenidos. Estos 4 pasos vuelven a iniciar su ciclo, por ello es un círculo que nunca termina (Bernal, 2013).

El desarrollo del presente estudio es factible ya que el Centro de Psicología Aplicada brinda la completa apertura y necesidad para el diseño de un "Modelo de servicios de consultoría en psicología organizacional para el CPsA", con ventajas a largo plazo.

Por otra parte, existen los beneficios para el CPsA, en caso de implementar el modelo, en donde, resultará fundamental para su desarrollo, crecimiento y productividad adecuada, a través del servicio que brindan los colaboradores, así como estratégico para la organización. También se evidenciará el mejoramiento en el área de psicología organizacional de la facultad, brindando la oportunidad de ejercer la práctica e investigación a través de sus docentes y estudiantes. Con esta propuesta se busca ampliar la gama de servicios más completos dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, llegando a sectores poblacionales que no habían sido atendidos anteriormente.

Las autoras del presente estudio lo consideran pertinente, ya que, desde la perspectiva estudiantil, brindará beneficios como el acompañamiento organizacional, proponiendo la realización de prácticas pre-profesionales. Además, se enriquecerán del manejo de la información del mercado laboral a través de las encuestas que les permitirá comprender la realidad laboral de la ciudad de Quito. Se considera indispensable incrementar este servicio dentro de la PUCE desde el ámbito estudiantil, laboral y personal puesto que, gracias al mismo, se podrá realzar la importancia de la gestión y desarrollo de los procesos de la psicología organizacional, brindando servicios tanto dentro, como fuera de la PUCE, de igual manera, permitirá afianzar los conocimientos universitarios para ponerlos en práctica con la

realidad actual del mercado laboral de Quito y con ello adicionalmente, obtener el título de psicólogas organizacionales al presentar este proyecto –producto.

Adicionalmente, este estudio dejará propuestos los procesos que se recomiendan para los cuatro subsistemas que la encuesta considere los más relevantes.

1.4 Antecedentes

Las organizaciones están viviendo cambios significativos en sus estructuras de trabajo, bajo la influencia de la comunicación, tecnología, globalización y expansión del mercado a nivel nacional e internacional, por ello, las necesidades de atender las demandas en el ámbito de la psicología organizacional son fundamentales para alcanzar el desarrollo, crecimiento y productividad adecuado de quienes desarrollan este estudio, con el ánimo de generar una experiencia enriquecedora para su futuro laboral.

En el repositorio de la PUCE, se encontraron dos estudios relacionados al CPsA, el primero del año 2002, por lo que no se lo consideró relevante para esta investigación. Y el otro, del 2012, que corresponde a una "Propuesta de Reorganización de los Servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional" (Bastidas, Lafebre, Latorre, Puente, & Tobar, 2012), como resultado de una disertación para maestría. Este estudio está orientado a complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre - profesionales; por lo tanto, no se considera que existan estudios enfocados en el análisis del mercado laboral, como lo hace la presente propuesta.

Como evidencia externa en el repositorio de la Escuela Politécnica del Ejército, en el departamento de ciencias económicas, se planteó en el año 2012, Lenin Garrido, la creación de una consultoría en el norte de la ciudad de Quito, para prestación de servicios de Recursos Humanos a empresas ubicadas de dentro del país, en donde su objetivo general era "Determinar la factibilidad técnica, de mercado, organizacional y financiera de crear una consultora de recursos humanos especializada en selección de personal en la ciudad de Quito" (Garrido, 2012). Otro estudio de la Universidad Técnica de Machala, del año 2015, plantea un plan de negocios para la "Creación de una microempresa dedicada a la consultoría de recursos humanos y asistencia empresarial para la cuidad de Machala", en donde se diseña realizar un estudio de mercado para conocer cuáles son las necesidades del área de recursos humano (Valdez, 2015).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un "Modelo de Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional" para el CPsA, en el año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de servicios en los subsistemas de psicología organizacional en una muestra de 100 empresas nacionales pequeñas, que tengan de 10 a 20 empleados en nómina, ubicados en la ciudad de Quito, entre Carapungo y Solanda.
- Desarrollar la propuesta del modelo de servicios de los cuatro subsistemas que mayor requerimiento presenta el mercado laboral, con base en las necesidades encontradas en el objetivo anterior.
- Presentar un esquema de procesos a desarrollar dentro del CPsA para alcanzar el objetivo general en los cuatro subsistemas definidos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Mercado laboral

Para iniciar el presente trabajo se mencionarán algunos aspectos relacionados al mercado laboral. Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al momento en donde coincide la oferta y la demanda. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de empleados y la demanda, por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores. De acuerdo con Kottler & Amstrong citado por Limas (2012) "Es el conjunto de todos los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio". Mercado real: el que se refiere a personas que normalmente adquieren el producto. Mercado potencial: el que se refiere a personas que podrían comprarlo (Limas, 2012, pág. 28).

El mercado de trabajo tiene gran valor e importancia para la sociedad, ya que el capital humano y su mano de obra se unen para brindar servicios a quienes poseen bienes de producción. Su mal funcionamiento puede afectar negativamente al crecimiento económico y al empleo de un país, así como el crecimiento, la optimización de los recursos y cohesión social dependen, en buena medida, del correcto funcionamiento del mercado laboral (Limas, 2012).

Además de regir con las leyes de la oferta y la demanda, en el mercado laboral intervienen normas jurídicas, instituciones sociales, relaciones colectivas y las valoraciones personales. En él se fija el salario y las condiciones laborales mediante un proceso de negociación, determinándose así el nivel y la calidad de vida de los trabajadores (Limas, 2012).

> "El mercado de trabajo no funciona como un mercado perfectamente competitivo, ya que tiene imperfecciones, rigideces e intervenciones desde el exterior. Imperfecciones porque tanto las empresas como los trabajadores tienen poder de mercado para influir en el salario. Rigidez porque el empleo supone una relación personal estable y tanto al trabajador como a la empresa les interesan otras condiciones además del salario. E Intervención de la legislación laboral en el mercado de trabajo donde se fijan las características de los contratos laborales, las indemnizaciones por despido, la fijación de un salario mínimo entre otras" (Kiziryan, 2015).

2.1.1La pequeña empresa

Dentro del mercado laboral en el cual se cumplen las diferentes leyes, se encuentra un sin número de empresas, empezando por micro empresas, las cuales tienen un mínimo de 10 empleados con un total de activos de 50.000. Por otro lado, la pequeña empresa, consta con un número de empleados entre 11 y 20 con activos mínimos de 50.000 a 500.000; seguido de la mediana empresa, la cual tiene de 21 a 50 empleados con activos de 500.000 a 2.000.000 y finalmente las empresas grandes de 51 a 250 empleados en su nómina con activos de 2.000.000 a 10.000.000 (Kiziryan, 2015).

A continuación, un gráfico informativo consultado en la página de la Cámara de Comercio de Quito, que especifica lo dicho:

Gráfico 1: Tamaño de las empresas industriales

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US$ 100.000	De US$ 100.001 hasta US$ 750.000	De US$ 750.001 hasta US$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: (Cámara de Comercio , 2017).

La pequeña empresa se caracteriza por ser privada, su número de empleados tiene una influencia directa con las ganancias que se generan a lo largo del año, utilizando mano obra directa. Por lo general ofrece los mismos servicios y productos, es por esto que la calidad del producto que la pequeña empresa ofrece es de suma importancia, ya que a través de la competencia se fomenta el crecimiento de ésta, que en algunas ocasiones es más acelerado que el de la mediana y grande empresa. De igual manera requieren un mayor nivel organizacional que la microempresa en cuanto a insumos, áreas financieras y de trabajo, ya que a medida que la organización aumente su nivel, las funciones se van incrementando y así su complejidad (Definición de Pequeña Empresa, 2016).

Las pequeñas empresas cuentan con diferentes necesidades, principalmente son aquellas ganancias que sustentan los gastos, uno de los posteriores pasos a la creación de un

negocio es legalizar la organización, contemplar registros, llevar auditoria de pagos y aportes respectivos garantizando pérdidas y ganancias de la empresa.

En un estudio publicado en internet sobre las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, mencionan que tienen igual importancia en un negocio las ganancias como la auditoria de las mismas, por lo cual, se deberá llevar un correcto respaldo de todos los datos relacionados a ingresos y egresos del negocio, dando a conocer cómo va la economía del ejercicio profesional, como también la cantidad de usuarios por semana, quincena, mes y año, maquinaria entre otros, con la finalidad de conocer si tiene rentabilidad y por ende justificar la existencia de la empresa (Reyes, 2013).

2.1.2 Características de la pequeña empresa

Según (Kubr,1994) las particularidades de la pequeña empresa se identifican por el número limitado de trabajadores, el valor de los ingresos en ventas, sus inversiones en capital, el cercano contacto con el personal y sector geográfico limitado.

> "Las pequeñas empresas suelen variar con respecto a la naturaleza de sus actividades y nivel de desarrollo alcanzado. El conocer las demandas limitadas en mercados especializados, da como resultado una mayor flexibilidad en cuanto la adaptación inmediata con respecto a las demandas, estructuras cambiantes del mercado y consumidor" (Kubr, 1994, pág. 322). Es así como las empresas pequeñas tienen gran campo laboral para poder lanzarse de forma experimental a nuevos mercados o entrar a ellos sin atraer la atención no deseada de grandes empresas.

2.2 Servicios de consultoría

Los servicios de consultoría en las organizaciones dinámicas y diversas de la actual sociedad se reflejan en los contextos que actúan y la determinación de su giro de negocio, las diferentes características de los clientes, asesores y enfoques conceptuales y metodológicos que utilizan, son determinantes para la intervención de consultores especializados.

> "Uno de los principales aportes de un satisfactorio servicio de consultoría en las empresas es el bridar un servicio de calidad, útil y eficaz que ayude a dirigir temas relacionados como capacitación, estudios, viabilidad, diseño del mercado,

procedimientos dirigidos a mejorar las prácticas de gestión y a resolver la gama de situaciones que se presentan en el diario vivir de las organizaciones" (Kubr, 1994).

En la actualidad, los servicios de consultoría están orientados a trabajar de la mano con instituciones privadas y organizaciones públicas. La relación que se establece entre el consultor, asesor y el cliente ayuda a la gestión y asesoramiento de los servicios de consultoría independientemente de cuál sea el tamaño, número de colaboradores y variedad de servicios que se ofrecen, los métodos y técnicas están direccionados a las diferentes formas de dirigir y gestionar las compañías.

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método para prestar asesoramiento y ayuda práctica a las necesidades de las empresas.

Este proyecto, pretende ser una propuesta que sirva de aporte para arrancar con el asesoramiento o consultoría en la rama de la psicología organizacional para las empresas del mercado de Quito.

2.2.1 Características del consultor

Es importante considerar, que, en el medio empresarial de Quito, la labor del consultor puede enfocarse desde dos puntos de vista, de acuerdo a (Guizar, 2016):

1. El consultor "salvavidas", en quien la organización orienta todas sus esperanzas para lograr que la empresa supere la crisis que enfrenta. En ese caso, los directores suelen expresarse con frases como: "Estamos en tus manos", "Tú puedes salvar a la empresa", "Estamos dispuestos a llevar a cabo todas las propuestas que nos sugieras".

2. El consultor es responsable absoluto del programa de cambio; en el caso de que los directivos eviten involucrarse en el proceso, ya que de esta manera se verá una transparencia tanto para colaboradores como para altos mandos.

Es así como todo tipo de consultor presta servicios profesionales al brindar ayuda necesaria al área de recursos humanos de cualquier empresa, implementando herramientas con las cuales define estrategias para la solución de problemas, de esta manera asegurara el cumplimiento de objetivos trazados por cada organización.

2.2.2 Uso y consumo de los servicios de consultoría

Las áreas de talento humano recurren a los servicios de consultores externos para conocer nuevos procesos de un tema en particular, las condiciones de un mercado saturado en oferta, pero difícilmente en calidad. Así, las empresas se enfrentan a la necesidad de desarrollar un sentido crítico para escoger la mejor opción, teniendo en cuenta costos accesibles, programas, diagnósticos entre otros que se ajustan al deseo puntual de la compañía (Gestión Humana, 2010).

Existen múltiples factores positivos para contratar una consultoría, la que salta a la vista según investigaciones realizadas por (Gestión Humana, 2010) es, que la empresa no está obligada a conocer de todos los temas ni a contar con el recurso tecnológico y el capital humano para afrontar determinados retos. De igual manera, existen campos específicos del conocimiento y habilidades que no son parte de vital de la compañía, pero que en alguna circunstancia específica se tornan necesarios. Es allí cuando es valioso recurrir a un externo que conozca del tema y que esté en capacidad de desarrollarlo.

De igual forma, se presentan casos en los que la empresa dispone de los recursos y el conocimiento, pero la organización considera también necesario contar con la opinión y asesoría de un consultor externo, experto en situaciones puntuales. En esa circunstancia, el consultor es el encargado de validar ideas presumiblemente acertadas pero que requerían de fundamentación científica, un hecho que podría lograrse a través de la consultoría.

Juan Ricardo Orduz (2010), gerente de la firma Synergy, da otro argumento: las necesidades de capacitación, formación y desarrollo de las organizaciones. En su opinión, las empresas conocen la importancia de algunos temas y procesos, pero desconocen de la habilidad para transmitir los conceptos al grupo objetivo al que le apunta (Gestión Humana, 2010).

En cuanto al uso y consumo de los servicios de consultoría, es importante analizar las necesidades a desarrollarse de nuevas áreas y gestionar su funcionamiento, estas son algunas de las razones por las que los servicios de consultoría ayudan al desarrollo y administración de las áreas que están creciendo, enfocadas específicamente a las pequeñas empresas (Kubr, 1994).

Cuando se forma una organización, en la fase inicial conlleva más tiempo y se presenta más defectuosa, es decir, presenta más inconvenientes. Pocos son los profesionales que se

orientan a brindar servicios de consultoría en las pequeñas empresas. Las empresas pequeñas recurren a servicios de consultoría para resolver dificultades o problemas concretos.

El plazo para realizar este tipo de consultoría toma alrededor de 6 meses. Sin embargo, si los problemas son detectados a tiempo y la experiencia del profesional lo permite, este es un aporte que se puede lograr en menor período.

2.2.3 El papel y las características del consultor

Entre los papeles fundamentales que cumple el consultor se establece la resolución y gestión de problemas detectados en las pequeñas empresas, los mismos son considerados de manera más general que específica, el consultor conoce todos los procesos de gestión, aplicables que darán como resultado mejoras a corto y largo plazo dentro de la organización. El consultor de Desarrollo Organizacional denominado por Cummings y Worley tomado de (Guizar, 2016) como "el profesional de DO", son:

- Ofrecer consultorías, externas o internas a las empresas, a diversos clientes, como ejecutivos de primer nivel, gerentes de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, entre otras.
- Dar consultorías sobre temas afines al DO, como sistema de recompensas, diseño organizacional, calidad total, tecnologías de la información y, como anteriormente citamos, estrategia corporativa.

2.2.4 Ventajas y desventajas de los servicios de consultoría externa

> "La consultoría externa es el asesoramiento y planificación que se basa en el análisis de los procesos y estudio para poder comprender el trabajo que realiza la organización, los servicios de consultoría ayudan a determinar las fallas y los aciertos sobre los temas de planeación, organización, dirección y control, a partir de estos se diseña y se implementa un plan de mejora para asegura las sustentabilidad, competitividad y autogestión de las empresas……" (Plascencia, 2015).

Con respecto a los problemas que se pueden presentar en las pequeñas empresas se encuentran aquellos temas que hacen empeño en los aspectos jurídicos de la organización, esto quiere decir, el acceso a créditos y materia prima.

Sin embargo, es de gran importancia la asesoría que estas empresas pueden llegar a conseguir con respecto a los servicios de consultoría externa, en ocasiones, de acuerdo a lo que menciona (Kubr, 1994) los gerentes de las empresas pequeñas no recurren a consultores externos por los siguientes motivos:

- En varios casos los consultores no tienen experiencia práctica en empresas pequeñas que necesitan asistencias en casos concretos
- Conlleva tiempo porque la mayor parte de los jefes tienen escaso contacto con los consultores
- Escasos recursos técnicos

Es por esto que para poder superar este tipo de dificultades es necesario que los consultores puedan facilitar hechos y datos que indiquen el valor de sus servicios, de ser posible remitiéndose a casos determinados de otras empresas pequeñas en las que se han presentado los servicios de consultoría (Kubr, 1994)**.**

> "Para seleccionar una empresa de consultoría los empresarios toman en cuenta algunos criterios como por ejemplo el conocimiento del consultor sobre el tema de intervención, la claridad de los alcances, la metodología, la personalización del servicio, y a pesar de ser una manera informal también toman en cuenta la recomendación personal" (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010, pág. 114).

Dentro de las ventajas de los servicios de consultoría se encuentra la inversión por diversas razones, entre lo que citaron (Nydia & Vega, 2013) :

- Ayuda con la mejora de la gestión
- Permite el desarrollo en la función de recursos humano
- Produce soluciones efectivas a la empresa
- Proporciona motivación a los empleados
- Incrementa la productividad
- Aporta visión externa a la empresa
- Favorece el intercambio de conocimiento e información.

2.3 Calidad

Otro tema relevante que se realizará en este estudio es el análisis de los sistemas de calidad, en vista que se propondrá procesos a desarrollar. Para ello, se buscó información relacionada al desarrollo de una cultura efectiva. Para Deminig quien es el padre de la evolución de la calidad, citado por Cantú, establece que, "la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción dada en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo" (Cantú, 2011, pág. 19)**.**

En un proceso cualquiera, por más sencillo que sea, intervienen múltiples variables que influyen en su capacidad para lograr calidad en el servicio o producto. Debido a ciertas actividades que se deben cumplir dentro de los procesos, las variables se modifican de manera constante por varios factores, lo cual ejerce un efecto directo sobre a variabilidad del producto llamado "causa de variación" (Giugni, 2009). En base a la variabilidad de los procesos proporcionado por los diferentes factores que se muestran en las organizaciones, se establece la importancia de que los procesos sean menos variables, de esta manera se evidenciará sustancialmente la reducción de costos y aumento de productividad en base a los productos y servicios que se ofertan (Teoría del círculo de calidad, 2003).

Para Kaoru Ishikawa**,** "la calidad tiene que ser construida en cada diseño de cada proceso, no puede ser creada por medio de inspección" es decir, es de vital importancia poner en práctica el control de calidad para desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil, y siempre satisfactorio para el cliente (Giugni, 2009). Los procesos que se ajusten a la calidad con responsabilidades organizadas ayudarán tanto al producto en proceso como al producto final. El coordinar y trabajar con responsabilidad organizadas beneficia al proceso, producto o servicio que se oferte.

2.3.1 Círculo de la calidad

Para Juran citado por Cantú, se refiere a los círculos de calidad cuando dice que "La fuerza de trabajo interviene en el mejoramiento de la calidad por medio del trabajo en equipo" (Cantú, 2011).

Es decir, nace de la creación de conciencia de calidad y productividad de todos los colaboradores de la organización. La utilización de esta técnica ayuda al estudio y resolución de problemas que afecten el óptimo desempeño y calidad de trabajo, en esta técnica se proponen ideas para dar solución a problemas específicos en pro de una mejora creciente de las empresas.

Según Deming**,** el círculo de calidad también conocido como ciclo de mejora continua, es una técnica que describe cuatro pasos esenciales sistemáticos que logran la mejora progresiva de las organizaciones, se comprende a esta mejora como diminución de errores, incremento de eficiencia, resolución de problemas y eliminación de riesgos potenciales en las empresas (Teoría del círculo de calidad, 2003). Es un ciclo repetitivo que consta de cuatro pasos para su ejecución: planificar, hacer, verificar y actuar. Cada actividad tiene que ser revaluada periódicamente para incorporar nuevas mejoras dentro de la organización.

Los círculos de control de calidad tienen sus cimentos en la idea de que los miembros del grupo estarán satisfechos y orgullosos de sus obras al generar buenas decisiones que beneficien su trabajo de alguna manera, con ello la fortaleza y productividad de la compañía (Cantú, 2011).

Es por esto que, para el manejo y control de la calidad es necesario crear en el personal sentido de consciencia, compromiso y trabajo en equipo en base a la aplicación de la metodología de los círculos de calidad. Esto ayuda de manera directa y eficiente en la promoción y reconocimiento de los productos y servicios de la compañía.

La calidad es un proceso de mejora continua y una herramienta estratégica para la consecución de los objetivos específicos de la empresa, la adecuada administración de la calidad mejora temas relacionados a la productividad, reducción de costos, promoción y satisfacción del personal interno y externo en las organizaciones.

2.3.2 Descripción de los resultados de los círculos de calidad

Los resultados que se esperan en los círculos de calidad están ligados a la participación organizada y acertada de los colaboradores, lo cual significa que se encontrará un mejor resultado usando habilidades colectivas en cada paso, así, esta reacción ante dificultades es apoyada por el grupo, es una decisión de común acuerdo encaminada al cumplimiento de los resultados en la empresa.

“El círculo de la calidad, en el cual desarrolla 4 pasos, el cual sirve para poder implementar un sistema de mejora continua en los distintos procesos y procedimientos a seguir, de igual manera se relaciona estrechamente con la ISO 9001. “Requisitos de los Sistemas de gestión de la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad.

Jorge Bernal (2013) en el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua, lo describe de la siguiente manera:

El ciclo se compone por cuatro pasos: “Planificar”, esto es la planeación de lo que se quiere alcanzar, buscando actividades a mejorar al igual que objetivos que se quiere alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

Como segundo paso “Hacer”, significa la ejecución de las ideas, realizando los cambios para la propuesta planteada. Se recomienda hacer pruebas piloto para probar su funcionamiento.

Para dar continuidad luego con el “Verificar”, que contempla el desarrollo y verificación del cumplimiento de las actividades propuestas, teniendo en cuenta que si no cumple las expectativas iniciales se deberá realizar las modificaciones correspondientes para ajustar a los objetivos iniciales.

Finalmente “Actuar”, conforme los resultados obtenidos se deberán hacer las pruebas respectivas para conocer si los resultados son satisfactorios y de ese modo se implantará la mejora definitiva. Estos 4 pasos vuelven a iniciar su ciclo, por ello es un círculo que nunca termina (Bernal, 2013).

2.4 Manejo de procesos

En este estudio es relevante conocer la forma de tratar los procesos, en vista que es parte de los entregables que se presentan luego de conocer lo que el mercado laboral busca en la gestión de talento humano. Por ello, en este acápite, se tratará de la gestión de procesos, las policitas y la necesidad de tratar los procedimientos como parte de los indicadores que permiten gestionar con armonía al talento humano.

2.4.1 Gestión de procesos

"La gestión de procesos genera valor a la empresa ya que es una secuencia de actividades orientadas o dirigidas a un valor agregado añadido sobre una entrada para conseguir un resultado satisfaciendo al cliente" (Arias-Coello, 2014).

Los procesos representan para las organizaciones las diferentes actividades de acción, estructura y funcionamiento, se asigna un responsable del cumplimiento de los procesos con respecto a la calidad, costes, requisitos y objetivos del proceso asignado de igual forma o importancia con la productividad, seguridad y salud (Castañeda, 2011).

Los procesos son evaluados para dar acción a la ejecución y consecución adecuada de los objetivos estratégicos, por esta razón los indicadores cumplen con la función de evaluar eficientemente los procesos. Para que los indicadores en los procesos de gestión en el área de talento humano funcionen, es necesario que el indicador sea medible, que tenga un grado de frecuencia de la cantidad, debe ser entendible para que todos los colaboradores se familiaricen fácilmente con aquellos que los usan.

2.4.2 Gestión por procesos y procedimientos

La gestión por procesos es una forma de administración dentro de la organización, es decir, da a conocer de manera sistemática lo que cada departamento debe realizar con una definición clara de jerarquía concentrando la atención en el resultado de cada persona o departamento de los cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar, 2017).

Para entender de mejor manera los procesos existen elementos básicos que lo conforman, los que se presentan en la siguiente tabla:

***Tabla 1**: Elementos básicos de los procesos*

Salida y flujo de salida	Salida de unidad de resultado producida por el proceso
Destinatario del flujo de salida	Persona o conjunto de personas que reciben lo que les llega
Los intervinientes del proceso	Personas o grupo de personas que desarrolla la secuencia de actividades del proceso
La secuencia de actividades	Descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que el destinatario le llegue el producto o servicio
Recursos utilizados en el proceso	Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita para poder generar la salida
Indicadores	Son mediciones del funcionamiento de un proceso

Fuente: (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar, 2017)

> "La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir índices de calidad, productividad y excelencia. Sus resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad" (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar, 2017).

2.5 Normas ISO

Adicionalmente al campo teórico, es importante tomar en cuenta el contexto normativo en que se realiza esta propuesta, para lo que se toma en cuenta las ISO – Conjunto de normas establecidas por el organismo internacional de estandarización.

Las normas ISO 9001 un sistema de gestión de calidad es la certificación que denota la calidad del producto y servicio, que permite, a cualquier institución, cumplir y responder las exigencias de los clientes externos y proveedores como una mejor opción para diferenciarse de la competencia. Hoy en día, la certificación en las normas ISO es una exigencia estratégica para que toda empresa pueda ser reconocida. Las ISO 9001 permiten a la pequeña o mediana organización planear, controlar y documentar los procesos de su gestión con la finalidad de situarse a nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el mercado laboral (Aenor, 2016).

Las normativas en el año 2015, llamadas ISO 9001, fueron implementadas para que se regulen las diferentes instituciones del país y que cumplan con la misma gestión de calidad

para satisfacer los requisitos del cliente, lo cual permitió cumplir de forma uniforme con las diferentes necesidades y expectativas para un buen desempeño dentro de todas las organizaciones.

De acuerdo con el manual la ISO 9001:2015 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se ajusta en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios hasta la fecha (Normas ISO, 2011).

2.6 Teoría de las relacionas humanas

Al ser este un estudio del manejo de las relaciones humanas y la gestión del talento humano es necesario mencionar brevemente aspectos sobre la teoría de las relaciones humanas que nace del enfoque humanístico prolongada a partir de los años 30, se logró ahí, desarrollar esta teoría, enfocados en las ciencias sociales y la psicología. La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de humanizar y democratizar la administración.

Para Elton Mayo, principal precursor de la teoría de las relaciones humanas, citado por Dubin (1973), "los trabajadores hay que verlos no como personas aisladas, no hay que tratarlos de forma individual sino como personas que están involucradas dentro de grupos en la organización" (Dubin, 1973, pág. 78).

El comportamiento de los trabajadores entonces va a justificarse de los principios políticas y leyes que se establezcan dentro de los grupos a los cuales pertenecen. Tomando en consideración del ser humano como un recurso o factor de producción, las organizaciones obtienen bienes, servicios, utilidades a partir de insumo, incluido el capital humano. Las organizaciones producirán mercancía y utilidades como un subproducto de su misión fundamental que es la de construir el desarrollo integral del ser humano, el cual participa en el proceso productivo como un gestor y fin último, no como medio.

> El movimiento de las relaciones humanas se extiende hasta finales de las décadas de los 40, cuando surge el enfoque llamado Ciencias de la conducta, consideradas como ciencias que estudia la conducta de los trabajadores dentro de los contextos laborales (Aponte, 2008 , pág. 25).

Cuando se considera la administración del personal, se refleja o denota los vínculos o relaciones humanas dentro de los contextos laborales, pero de igual forma cuando los

vínculos organizaciones se ven deteriorados el grado de compromiso y la moral son deficientes, reflejando en la inestabilidad de la empresa.

La transformación de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados entrenados y comprometidos (Dessler & Varela, 2016).

El recurso humano es de vital importancia para el medio laboral, ya que los recursos de infraestructura y ambiente de trabajo dependen y varían mucho en sus características según el giro del negocio, el tipo de empresa, de sus procesos y de los productos que fabrica o de servicios que presta ya que están estrechamente relacionados con el recurso humano, más que con cualquier otro recurso de la empresa.

2.7 Gestión de recursos humanos

En la actualidad la gestión de recursos humanos o también llamada talento humano, se orienta a la formación de un sistema integrado en donde el capital humano (colaboradores) interactúan o se vinculan directamente con los objetivos estratégicos de la organización, de esta forma se asegura la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar las metas organizacionales. Según (Chiavenato, 2011), la inversión está orientada de manera específica al capital humano, es saber cómo entrenarlos, desarrollarlos, producirlos y manejarlos, se invierte en personas que los atienden sirven y saben cómo satisfacer las necesidades requeridas por el cliente externo.

El manejo de recursos humanos se define como el proceso total que administra al personal de una organización, conlleva subsistemas como contratación, capacitación, evaluación, remuneración, etapas como reclutamiento, la selección, la capacitación y la recompensas y la evaluación así también las relaciones laborales de salud y seguridad al igual que las prácticas y políticas que se requieren para cumplir leyes estipuladas (Dessler G. , 2011).

2.7.1 Evolución de la gestión de talento humano

Según (Sanchez, 2013) en la página de historia y evolución del talento humano, habla sobre el cambio en la mentalidad del hombre dentro de una empresa, gracias a la evolución

e inclusión de nuevas teorías en el estudio de la administración, hoy en día se reconoce la importancia e impacto del capital humano dentro de las organizaciones, ya que la gestión humana se ha convertido en un factor determinante para la productividad en la gestión estratégica, es por esto que no se podría hablar de los recursos humanos sin hablar de cómo ha evolucionado la administración.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez varias fases. Demandando un sistema más eficiente, con contratación más selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizadas, sueldos competitivos, capacitación amplia, flujo de información entre empleados y la gerencia. Todo esto construido bajo una base de apoyo en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración de cada empresa (Dessler & Varela, 2016).

Las organizaciones han encontrado crecimiento en el bienestar de sus integrantes gracias al mejoramiento de la calidad de vida de su capital humano, ya sean estos trabajadores, clientes internos y externos, dependiendo cada vez más de las relaciones interpersonales, regulaciones y principios para lograr un adecuado desempeño laboral, reflejando su desarrollo personal y profesional.

2.8 Sistemas y subsistemas de talento humano

Desde hace menos de medio siglo se han desarrollado las actividades de administrar, controlar, guiar y gestionar al personal de una empresa, dentro de lo que se conoce como los sistemas y subsistemas de talento humano. Para este estudio se tomaron 8 temas como los más importantes a ser tomados en cuenta, al tratarse de un análisis de mercado laboral en empresas pequeñas de la ciudad de Quito.

Como afirma Lledó, los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las diversas actividades más importantes dentro de la organización. La gestión en talento humano es un pilar fundamental en el desarrollo exitoso de los procesos, ya que las personas son los ejecutores de dichas actividades (Lledó, 2011).

La administración establece que el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos y metas planeadas. En la administración de talento Humano estos recursos vendrían a ser las personas, y mediante la correcta gestión de las mismas se procura cumplir los objetivos organizacionales que se han planteado.

Según (Rodríguez, 2016), el departamento de recursos humanos se ocupa de recibir las demandas, analizarlas y proporcionar una respuesta a los problemas que pueden surgir respecto a las necesidades del personal. Por tanto, es necesario realizar un diagnóstico del personal para diseñar puestos de trabajo, integrar al personal, capacitar, evaluar el desempeño entre otras.

La gestión y desarrollo de los subsistemas de talento humano – TH, se enfoca en el reconocimiento, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, brindando de esta manera un ganar ganar para la organización, a continuación brevemente los ocho temas principales para averiguar al mercado laboral de la ciudad de Quito: planeación, reclutamiento y selección, contratación e inducción, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo de personal, gestión, seguridad y salud ocupacional y comunicación.

2.8.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Según el autor (Chiavenato, 2011), la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de la entrada de un nuevo empleado a la organización.

a) Reclutamiento de personal

Reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos calificados y aptos para ocupar las diferentes vacantes dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo disponibles (Chiavenato, 2011).

b) Selección de personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que tienen vacantes en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

(Chiavenato, 2011), explica el por qué considera la selección de personal como un proceso de comparación y de decisión, destacando que el proceso se da estrictamente dentro de ese orden, es decir, se hace el análisis de comparación y luego se toman las decisiones.

Cuando se determinan las necesidades de personal, se tienen que contratar a los mejores empleados para ocupar las vacantes disponibles, el proceso de reclutamiento y selección requiere determinar cómo atraer y valorar a cada candidato en cuanto a las características y habilidades necesarias para la vacante realizando con éxito su trabajo y, a continuación, se define en función de las características y basados en el análisis de puestos, si la persona, tentativamente va o no a funcionar en el puesto asignado.

2.8.2 Contratación e Inducción

c) Contratación

En base a los requerimientos del cargo ya planteado se decide contratar al nuevo colaborador que ejecutará de manera eficiente las funciones del puesto ofertado.

Según Gómez-Mejía y otros (2016), afirman que

"El proceso de contracción de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez firmado el contrato únicamente, sino que se debe maximizar las relaciones humanas que tan cuidadosamente han sido seleccionados para el adecuado y óptimo desarrollo de las funciones del nuevo colaborador, con la finalidad de mejorar las opciones de crecimiento del nuevo colaborador y optimizar la producción de la organización. Se debe prestar una atención especial a la socialización de los empleados desde su entrada como nuevo trabajador" (Gómez- Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 174).

d) Inducción

Siguiendo con los subsistemas, para (Dessler, 2011) la inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras normas que la rigen. El objetivo principal de la misma es asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacer su trabajo dentro de la organización.

En el caso de los empleados con discapacidad, la integración y la socialización suelen verse muy influidas por la conducta de los supervisores y compañeros de trabajo (Dessler G. , 2011).

Este proceso consiste en programas dentro de la organización, que pueden ir de 10 minutos hasta una semana de duración, el tiempo también dependerá de los temas que se deseen mencionar. La inducción a los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones, de igual manera debería ayudar para que se establezcan vínculos emocionales entre los nuevos y antiguos empleados.

2.8.3 Evaluación de desempeño

"Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares.". Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos (Dessler G. , 2011, pág. 227):

- Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales
- Segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta
- Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

Este proceso hace parte de un elemento para el mejoramiento de las organizaciones y su capital humano para establecer metas, capacitar la fuerza laboral, para después evaluarla y recompensarla en cuanto a las necesidades de lo que la compañía quiera lograr.

De igual manera refleja el énfasis que ponen los gerentes al motivar los esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo altamente competitivo. (Dessler G. , 2011).

Dentro de las organizaciones, la evaluación de desempeño es una manera de conocer el trabajo individual de cada colaborador, conociendo las fortalezas y debilidades para poder optimizar la producción dentro de la misma, de esta manera se permite realizar una retroalimentación al empleado para reforzar funciones y responsabilidades o por el contrario incentivar al empleado.

El desempeño se encuentra estrechamente ligado al crecimiento y progreso del empleado, así también, la evaluación de desempeño fortalecerá no solo el crecimiento personal sino profesional del trabajador. La evaluación de desempeño busca retroalimentar a los trabajadores y las expectativas que se tiene del mismo, también es un proceso de comunicación continua que refleja de manera objetiva los logros y crecimiento del profesional.

2.8.4 Capacitación y desarrollo de personal

e) Capacitación del personal

Capacitar: según (Dessler, 2011) significa "dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, tal como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa" (Dessler G. , 2011, pág. 188).

La capacitación afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, solo después del establecimiento de metas, ya que es importante definir los objetivos a los que se quiere llegar y de esta manera influir en el desempeño organizacional (Dessler G. , 2011).

La capacitación o entrenamiento integral de los colaboradores se encuentra ligado estrechamente al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. El detectar las diferentes necesidades que se presenten en los contextos laborales, es un claro indicador de que las organizaciones buscan el crecimiento integral nos solo de la organización sino de su capital humano, será indispensable que para aplicación de las capacitaciones se dé a conocer los principios de aprendizaje, conocimiento, técnica y principalmente en la ejecución para que los trabajadores puedan desempeñarse adecuadamente dentro de los contextos organizacionales.

Será indispensable entrenar al personal para brindar facilidades al trabajador para fomentar destrezas nuevas que pueda desempeñar en el puesto de trabajo, permitiendo el crecimiento personal como profesional.

f) Desarrollo de personal

Para los procesos de capacitación y desarrollo es necesario conocer las diferencias en cuanto a su enfoque y aplicación dentro de las instituciones, por un lado, el proceso para proporcionar competencias para un trabajo, habilidades y destrezas se denomina capacitación del personal y por otro lado aquellas características en donde se acentúa la adquisición de valores, estilos, trabajo en equipo y facetas de la personalidad es conocido como desarrollo del personal (Arias & Heredia, 2013).

2.8.5 Planeación

Según afirmara Idalberto Chiavenato en el 2011, la planeación "es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar objetivos organizacionales en determinado tiempo, se busca anticipar la fuerza de trabajo y talento humano necesario para la actividad organizacional futura" (Chiavenato, 2011, pág. 128).

Dentro de la planeación del talento humano, se incursiona en todo lo que significa planificar el número, calidad, tipo de personal con el que se quiere contar, tomando en cuenta la estructura y los resultados que la empresa quiere lograr. Se busca entonces, en este subsistema, alcanzar los objetivos empresariales, gestionando todo el personal requerido para la organización, así como las actividades que debe desarrollar, es esta área la responsable de conocer y dar a conocer la estructura que debe tener la empresa, quienes son los responsables de las diferentes actividades y la importancia de obtener los resultados como equipo de trabajo.

2.8.6 Seguridad y Salud Ocupacional

La ley de seguridad y salud ocupacional fue aprobada en 1970 por el congreso estadounidense, "para garantizar hasta, donde sea posible, que todo hombre y mujer trabajador en la nación tenga condiciones laborales seguras y sanas, para preservar adecuadamente a nuestros recursos humanos" (Dessler G. , 2011, pág. 413).

Dando paso a que las empresas ofrezcan un ambiente laboral seguro por varias causas básicas que provocan accidentes como son: hechos fortuitos, condiciones de inseguridad y las conductas inseguras. Todos dentro de la organización, tanto empleados como

empleadores, tienen obligaciones y derechos a cumplir, los patronos son responsables de proporcionar un centro de trabajo donde no haya peligros reconocidos, de conocer las normas obligatorias y de revisar las condiciones del centro de trabajo. Los empleados por su parte tienen la obligación de cumplir con todas las normas aplicables con relación a la seguridad y salud (Dessler G. , 2011).

Dentro de los contextos organizacionales es indispensable conocer a profundidad aquellas condiciones que afectan directa e indirectamente la salud y bienestar de los colaboradores, es por esta razón que el área de salud ocupacional cumple a lo largo del año con un programa de entrenamiento en donde se dan a conocer los tipos riesgos, las medidas preventivas, el manejo y control de los equipos de emergencia, y el entrenamiento frente a situaciones de enfermedades, catástrofes, eventos fortuitos que se den en el trascurso de la jornada laboral. De esta forma, los trabajadores están preparados para cualquier situación anormal que se pueda presentar, así también el conocer SSO, es indispensable porque cada trabajador cuida su salud y al mismo tiempo la salud y bienestar integral de sus compañeros de trabajo.

Pese a no ser SSO un subsistema del área de talento humano se consideró importante incluirlo dentro esta investigación, ya que, según el acuerdo Ministerial del 0082, del código de trabado:

> "Art 9- Del programa de prevención de riesgos psicosociales, que establece que todas las empresas públicas y privadas, que cuenten con más de 10 colaboradores, será necesario implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, tomando los parámetros y formatos de autoridad laboral, el mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de condiciones y oportunidades en los contextos laborales. El programa deberá ser implementado y reportado cada año al Ministerio de Trabajo" (Meithaler ; Zambrano, 2017).

2.8.7 Gestión

En cuanto a la gestión del área de talento humano, se la desarrolló entendida como la administración del capital humano que busca el bienestar, estabilidad y adaptabilidad de los colaboradores por medio de sueldos salarios, los servicios y beneficios existentes en las organizaciones.

Así también la gestión de talento humano hace énfasis en las relaciones interpersonales, cultura y clima laboral, es decir según (Ramos, 2012), el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa

o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente con repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otro lado, la cultura organizacional:

> "Es el un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización y es una variable importante de conocer como futuros gerentes y para los que actualmente lo son, ya que a través de una cultura organizacional dominante se obtiene una ventaja competitiva" (Gutierrez, 2013).

Con la implementación de espacios recreacionales y ambientales, se entablará una amena o adecuada relación entre los superiores y subordinados, la finalidad de la gestión de talento humano es que se establezca un ganar – ganar tanto para la organización en su productividad y crecimiento como para los trabajadores en su motivación y desempeño.

2.8.8 Comunicación

La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y los métodos para mejorar la conducta de los colaboradores, es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior.

"Es también el punto en donde se generan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más trabajadores así también entre los miembros de un grupo dentro de los sistemas organizacionales" (Chiavenato, 2011, pág. 54).

Frente al desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías, los medios de comunicación son la clave fundamental para la adecuada comunicación del personal. De igual forma, es importante para la promoción, crecimiento, innovación de las industrias, la efectiva comunicación de los colaboradores sobre lo que se quiere dar a conocer y lo que se desea saber y las estrategias de comunicación son la clave para el progreso y desarrollo de las organizaciones.

2.9 Planificación estratégica

Conforme establece la teoría, el plan estratégico es el que diseña una empresa para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva, siendo que el mismo plantea una proyección del

estado actual de la empresa u organización a un futuro definido con estrategias que orientarán a la misma a cumplir el propósito (Dessler, 2009).

Para toda empresa de consultoría y capacitación que se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación es muy importante empezar a organizarse y normarse para lograr de una manera más clara conseguir sus objetivos y alcanzar su estrategia. La planificación estratégica surge de la necesidad de llevar un plan organizado que permita visualizar de mejor forma los pilares estratégicos de la empresa, sus productos y servicios que se oferta.

Por otro lado, la estructura de un mapa estratégico según Kaplan y Norton, citado por Daniel Espín en su propuesta de Modelo de Planeación Estratégica 2013, define cuatro pilares: 1) aprendizaje y conocimiento, 2) procesos internos de la organización, 3) clientes y 4) factores económicos, que nos permitirán conocer de forma lógica y ordenada cuales son las expectativas, lineamientos y necesidades de cada empresa. (Espín, 2013),

El objetivo es conocer de manera integral el mapa estratégico que permita realizar una directriz sobre la realidad de la organización. Para determinar cuáles son los parámetros generales de un modelo de servicios de consultoría, es necesario conocer cuáles son las necesidades de los clientes externos y sus demandas, así como su base estratégica que comprende misión, visión, objetivos, valores corporativos, status, stakeholderes, líneas de negocio, competencias, fortalezas, debilidades, conocer la marca empleadora, para identificar y diseñar servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas y necesidades de los clientes y de esta forma brindar un servicios de calidad en el área organizacional.

Para este estudio, se tomó como base histórica, la planificación estratégica del Centro de Psicología Aplicada que se ha diseñado desde el año 2016 con base en ofertar servicios de consultoría, tal como se establece en el desarrollo del enfoque estratégico del CPsA que, según Israel Herrera, "se encuentra direccionado por los servicios que ofrece en el área de psicología clínica y educativa actualmente, contando con su determinado financiamiento, presupuesto y políticas". (Herrera, 2017)

En el informe de actividades 2016 – 2017, del CPsA, presentado a la PUCE, se detalla brevemente las actividades que se realizan en:

En el área Clínica:

- Intervenciones en Psicología Clínica a nivel de psicoterapia individual y familiar dirigido a niños, niñas, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad**.**

En el área Educativa el CPsA se realizan actividades como:

- Intervenciones en Psicología Educativa a nivel de evaluaciones e intervención psicoeducativa y Orientación profesional.

En el área de área de Apoyo se realizan actividades como:

- Acompañamiento psiquiátrico y legal para casos derivados en las áreas clínicas y educativas

En el área de Proyectos específicos se realizan actividades como:

- Propuestas de intervención puntuales. Son autorizados y evaluados cada semestre por la dirección del CPsA y el Consejo de Facultad de Psicología. (Egas V. , 2018)

Si bien, al momento el Centro de Psicología Aplicada de la PUCE no cuenta con el desarrollo del área de Psicología Organizacional, en este estudio se propone un modelo de servicios de consultoría basando en el estudio de mercado realizado entre el 2016 y la fecha, a 100 empresas que estén conformadas por un total de 10 a máximo 20 empleados, ubicadas en la ciudad de Quito, con la finalidad de brindar servicios a clientes internos y externos con calidad, en el área antes nombrada, dando a conocer información relevante del mercado estudiado. El desarrollo posterior de este servicio en el CPsA, dependerá de la aceptación que se dé a los datos presentados en esta investigación, que incluyen:

- Mantener las prácticas pre profesionales con estudiantes de la Facultad, para que sean los ejecutores de esta propuesta
- Ofertar servicios de Consultoría en los sistemas y subsistemas de Talento Humano, dando prioridad a los que se presentaron como requerimientos del estudio de mercado, esto es: planeación estratégica, comunicación, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño
- Continuar con la estructuración de los otros subsistemas investigados, como son: reclutamiento y selección, contratación e inducción, gestión de talento humano, seguridad y salud ocupacional, entre otros
- Continuar con el desarrollo de proyectos de investigación, estudios y análisis de mercado laboral, que permitirán al centro mantenerse a la vanguardia de las necesidades institucionales
- Coordinar el asesoramiento organizacional por parte de los profesionales de cuarto nivel, docentes de la Facultad de Psicología

Análisis FODA:

- Fortalezas: Profesionales calificados de 4to nivel brindando servicios de consultoría, espacio físico adecuado, precios accesibles para la comunidad en general.
- Oportunidades: Desarrollo de actividades, investigaciones y proyectos destinados al área organizacional.
- Amenazas: No interés, seguimiento y desarrollo del área organizacional en el CPsA.
- Debilidades: No existencia de un docente, estudiante que desarrolle los procedimientos y oferte el servicio de consultoría para el CPsA.

La promoción de estos servicios dará mayor reconocimiento a las áreas anteriormente nombradas, fomentando con ello, una mayor vinculación con la colectividad.

Por otro lado, en la docencia del CPsA, se sumarian especialistas profesionales en el área organizacional, quienes completarían horas de atención en el Centro, para dirigir y acompañar a los estudiantes que desarrollarían esta propuesta.

Se mantendrían relaciones importantes con empresas que busquen servicios específicos de consultoría, mantenido convenios y alianzas corporativas, con los cuales se generarían proyectos de investigación, casos prácticos, entre otros servicios que requiera el cliente externo.

Para promoción del servicio de consultoría en el área organizacional en el CPsA, será necesario identificar los requerimientos del mercado laboral y sus stakeholders, siendo estos, básicamente, organizaciones con convenios, competencia del área Organizacional, consultoras que ofertan servicios de consultoría en talento humano a precios bajos.

Esto permitiría apoyar al desarrollo del CPsA, sin embargo, es importante conocer la disponibilidad e interés para el desarrollo de ésta área, puesto que no sería lo correcto que se exceda la propuesta de servicios sobre la capacidad instalada que tenga el CPsA, es decir, es necesario identificar cuáles son las demandas específicas del mercado para crear valor competitivo y ser más eficientes y eficaces en los servicios que se pretende ofertar al consumidor final del área de talento humano.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de investigación

La propuesta de la presente investigación hace referencia a un proyecto - producto, es decir, se presenta el diseño de un modelo servicios de consultoría, utilizando la herramienta de la encuesta, la cual se realizó para la recopilación de información sobre los subsistemas de Recursos Humanos planteados en el capítulo anterior.

Esta encuesta, da a conocer cuáles son los subsistemas que presentan necesidades generales de servicios de consultoría en empresas pequeñas del mercado laboral de la ciudad de Quito.

La investigación se realizó a través de un diseño transeccional no experimental, ya que no se manipuló variables, esto permitió levantar la información y recopilar los datos para conocer cuáles son los requerimientos del mercado laboral en un momento y tiempo determinados. Se realizó además un análisis descriptivo de las teorías de los ocho subsistemas encuestados y se desarrolló la encuesta con preguntas puntuales de cada uno de ellos, para conocer las necesidades que presenta el mercado laboral.

Finalmente, se adjunta un producto titulado "Modelo de servicios de Consultoría en Psicología Organizacional para el Centro de Psicología Aplicada - CPsA", en el presente modelo se desarrolló los procesos de los subsistemas antes nombrados y adicionalmente se desarrolló el proceso de servicios del CPsA el cual considera la gestión y aplicación de los servicios de consultoría que se ofertarán a las empresas pequeñas de la ciudad de Quito.

3.2 Diseño del instrumento

Para la elaboración del instrumento de la investigación, en primer lugar, fue necesario elaborar un primer formato de la encuesta con un banco de preguntas, considerando ocho subsistemas de talento humano.

Se obtuvo luego, las correcciones de la directora de este estudio, máster Gina Valdivieso, para afinar el instrumento, el mismo fue expuesto a la directora del Centro de Psicología Aplicada – CpsA, doctora Verónica Egas, en una reunión realizada al inicio de este estudio. En dicha reunión, fue explicada la finalidad de la aplicación de la encuesta y cuáles eran los datos a obtener.

Luego de probar el procedimiento, fue necesario modificar pequeños detalles en el instrumento. En el encabezado de la encuesta constan los ocho subsistemas en que se divide este sondeo: 1) Reclutamiento y Selección, 2) Contratación e Inducción, 3) Evaluación de desempeño, 4) Planeación, 5) Capacitación y Desarrollo del personal, 6) Gestión, 7) Seguridad y Salud Ocupacional, 8) Comunicación.

Finalmente, se incluyen preguntas respecto a la investigación en las cuales se realizaron modificaciones como: el valor de la capacidad de pago, envío de la información al concluir el estudio y si aceptarían ser capacitados por profesionales de cuarto nivel del Centro de Psicología Aplicada.

3.3 Población y muestra

Para analizar los requerimientos del mercado laboral, en las pequeñas empresas de 10 a 20 empleados de la ciudad de Quito, fue necesario conocer cuáles eran las organizaciones que cumplían con las condiciones establecidas en el presente estudio, para lo cual se utilizó la información entregada por el Servicios de Rentas Internas (SRI) de donde se organizó una matriz general con el total de 56.843 empresas. Posteriormente se filtró y limpió este documento, retirando todos los datos que se presentaron incompletos como, por ejemplo: tamaño de la empresa, forma de ubicación, nombre del contacto, quedando un número total de 8.592 como se presenta en la siguiente tabla:

***Tabla 1**: Datos entregados en listado del SRI:*

Cuadro de empresas para la muestra		
Empresas	**Número de empresas**	**Condiciones**
SRI	56,843	Sector, Tamaño, información adicional
	8, 592	Aplicación de muestreo aleatorio simple
Muestra	94,98 = 100	Se decidió aplicar a 100 empresas 50% cada estudiante

Para definir la muestra, se utilizó la fórmula de "muestra finita" según (Sierra Bravo, 2001) de la población ejemplificada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (8592)(0.5)(0.5)}{(0{,}10)^2 * (8592 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 94.98$$

En donde "n" representa el número total de empresas, "p" la proporción de organizaciones que poseen en la población la característica de estudio (0.5), "q" la proporción de la población que no posee la característica de estudio (0.5) y "E" el error muestral (0.10), se obtiene como resultado redondeado n= 95 del total de las empresas de la matriz general.

Posterior a obtener la muestra a trabajar, se dio inicio con la búsqueda de las organizaciones a través del método de muestreo aleatorio simple, en la matriz general del listado del Servicio de Rentas Internas – SRI, en una primera etapa, se constató que las empresas no se encontraban ubicadas en las direcciones establecidas, no registraban números telefónicos, existieron cambios de domicilio o ya no existían.

Por este motivo, se realizó un segundo ejercicio, tomando en otra muestra aleatoria simple de 100 empresas adicionales, para ampliar el primer muestreo, llegando a un total de 32 empresas válidas y 68 no válidas en el primer aleatorio y 19 válidas con 81 empresas no fiables en el segundo aleatorio para este estudio. Esto alcanzó un total de 51 empresas tomadas de la matriz del SRI.

En vista que el interés era alcanzar a un grupo de 100 empresas que respondieran para esta investigación, adicionalmente a esta matriz, se encontró 49 instituciones ubicadas en las cercanías del muestreo, esto es, entre Solanda y Carapungo. A estas organizaciones se les visitó y solicitó la apertura para la aplicación de la encuesta, puesto que cumplían con las condiciones de ser empresa con 10 a 20 empleados, como lo establecía la investigación.

Cada estudiante encuestó el 50% de las 100 empresas de los sectores Norte, Centro y Sur de la ciudad de Quito y se juntaron estos datos para realizar un solo análisis de los resultados, mismos que se exponen en el siguiente cuadro:

***Tabla 2**: Datos de las empresas buscadas para esta investigación:*

Cuadro de empresas que cumplen con requisitos					
	Número de empresas	Aleatorio	Válidas	No Válidas	Empresas
Empresas SRI	8,592	1º	32	68	100
		2º	19	81	100
		Aleatorias	**51**	149	200
Empresas que cumplen condiciones de la investigación		Adicionales	**49**		
		Total	**100**		

3.4 Técnicas y herramientas a utilizar

Para el presente estudio se utilizaron fuentes primarias como: llamadas y visitas directas a las empresas de la ciudad de Quito para la aplicación de la encuesta sobre las necesidades de los subsistemas del área de talento humano. Se realizó una entrevista con la directora del CPsA, Dra. Verónica Egas. Se revisó fuentes secundarias recopiladas como análisis documental de páginas web, bibliotecas virtuales, información digital del CPsA, todos estos documentos se mencionan en la bibliografía.

3.5 Levantamiento de información

Para desarrollar este estudio, se decidió buscar empresas que estuvieran dentro del criterio de "pequeñas", es decir con un número de 10 a 20 empleados en su nómina, en la ciudad de Quito, ubicadas entre Solanda y Carapungo. Datos que fueron solicitados al Servicio de Rentas Internas – SRI, por ser esta institución seria en cuanto a la información que brinda. Por este motivo se decidió realizar la respectiva solicitud (Anexo 1a) y se obtuvo como resultado la notificación de aceptación (Anexo 1b).

La información utilizada para realizar el análisis de campo fue tomada en principio por parte de los datos que entregó esta entidad gubernamental dando el oficio de respuesta a las investigadoras, (Anexo 1c) y el listado de aproximadamente 50.000 empresas debidamente calificadas y registradas en el país con número de ruc, razón social, ubicación, entre otros datos, (Anexo 1d).

Adicionalmente, se encontraron empresas contiguas que cumplían con las condiciones establecidas para este estudio, ya que la sola información dada por el SRI no fue suficiente, puesto que se presentaron inconsistencias con respecto a los datos de direcciones, inexistencia de números telefónicos, se verificó que las empresas no se encontraban en las

zonas establecidas en este proyecto. También se encontraron respuestas de no presentar interés en la aplicación de la encuesta. De esta información, se adjunta en el (Anexo 2), en donde se verifica las 100 empresas utilizadas para esta investigación.

Por otro lado, se consideró cinco encuestas piloto para conocer el tiempo estimado en su aplicación, calculando una hora para ello. De igual forma, fue necesario conocer si se agregaban preguntas o había que suprimir ítems en la encuesta aprobada con anterioridad por la directora del centro de Psicología Aplicada.

Para la primera identificación de quienes proporcionaron los datos, se inició con una llamada telefónica, en la que se mencionó la información que se adjunta en el (Anexo 3), esto con el ánimo de mantener un mismo criterio entre las estudiantes responsables de esta investigación.

En el caso de las empresas que aceptaron ser incluidas en el estudio se llevaron a cabo tres acciones. En algunas se envió un mail (Anexo 4), en otros casos se realizó la visita directamente y en otros, se levantó los datos vía telefónica. En las tres formas se obtuvo como resultado la respuesta a la encuesta (Anexo 5) sobre subsistemas de recursos humanos y los datos demográficos como: nombre de la organización, código, contacto, teléfono, cargos departamentales, número de empleados, sector, dirección, correo institucional, día y hora de aplicación de la encuesta, en las 100 empresas que finalmente aceptaron participar.

3.6 Análisis y sistematización de datos

Se llevaron a cabo varias y extensas actividades que permitieron cumplir con el objetivo planteado de diagnosticar las necesidades de servicios en ocho de los subsistemas de psicología organizacional en una muestra de 100 empresas nacionales pequeñas, que tengan de 10 a 20 empleados en nómina, ubicadas en la ciudad de Quito, entre Carapungo y Solanda. A continuación, el despliegue de dichas actividades:

1. El análisis de la zonificación se creó mediante las circunscripciones dadas en la página del CNE (Consejo Nacional Electoral): Circunscripción 1 Norte / Circunscripción 2 Sur / Circunscripción 3 Centro, para lo cual se codificó a las empresas de la siguiente manera:

***Tabla 1**: Codificación de empresas Quito*

1- NORTE	CODN1
3- CENTRO	CODC1
2- SUR	CODS1

2. Para el proceso de codificación de los resultados del levantamiento de cada subsistema en las diferentes empresas pequeñas de la ciudad de Quito, primero se cargó las entrevistas realizadas mediante un formulario en Google Drive, con un formato definido para cada pregunta.
3. La metodología fue realizada según el tipo de preguntas desarrolladas en la entrevista, tanto cuantitativa como cualitativa. Posterior a esto, se pasó la información de las preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas a Excel, de donde se obtuvo los datos estadísticos que se presentan en el apartado de resultados.
4. En cuanto a las preguntas abiertas se realizó una tabla de Excel en donde consta la respuesta para cada subsistema debidamente tabulado, esta información complementa y da a conocer datos extras que enriquecen la presente investigación.
5. Finalmente, se realizó el análisis de los resultados encontrados, mismos que se presentan en el siguiente subcapítulo.

3.7 Resultados

A continuación, se presentan los resultados divididos en tres grandes grupos:

1) los datos demográficos para ubicar las empresas y cumplir con las condiciones establecidas para este estudio;

2) la información de los ocho subsistemas encuestados; y,

3) los datos respecto a las condiciones que el mercado laboral puede contratar.

3.7.1 Datos demográficos

Tabla 3: Área que responde el cuestionario

Talento humano	**38**	**38 %**
Gerencia	26	26%
Contabilidad	15	15%
Otro	21	21%

De las empresas visitadas, se encontró que el 38% respondieron colaboradores encargados del área de talento humano, lo que significa que más de un cuarto de las pequeñas empresas ya manejan la temática relacionada. En el 21% de oros, se incluyeron personas que no tenían una jerarquía o eran familiares.

Tabla 4: Giro de negocio de la empresa

Servicio	**71**	**71 %**
Comerciales	6	6 %
Producción	12	12 %
Industriales	9	9 %
Otro	1	1 %
Producción- Servicios	1	1%

En cuanto al giro del negocio, el 71% de empresas encuestadas, correspondió al área de servicio; el restante fue repartido con un 12% en empresas de producción, 9% en industriales, 6% comerciales, 1% producción- servicio y 1% correspondiente a otras empresas.

Tabla 5: ¿Cuál es la cobertura de servicios de la empresa?

Internacionales	7	7%
local	23	23%
Nacional	58	58%
Local, Nacional, internacional	10	10%
Blanco	2	2%

El 58% de las empresas encuestadas fueron Nacionales, y un 2% dejaron en blanco.

3.7.2 Cuadro general de subsistemas

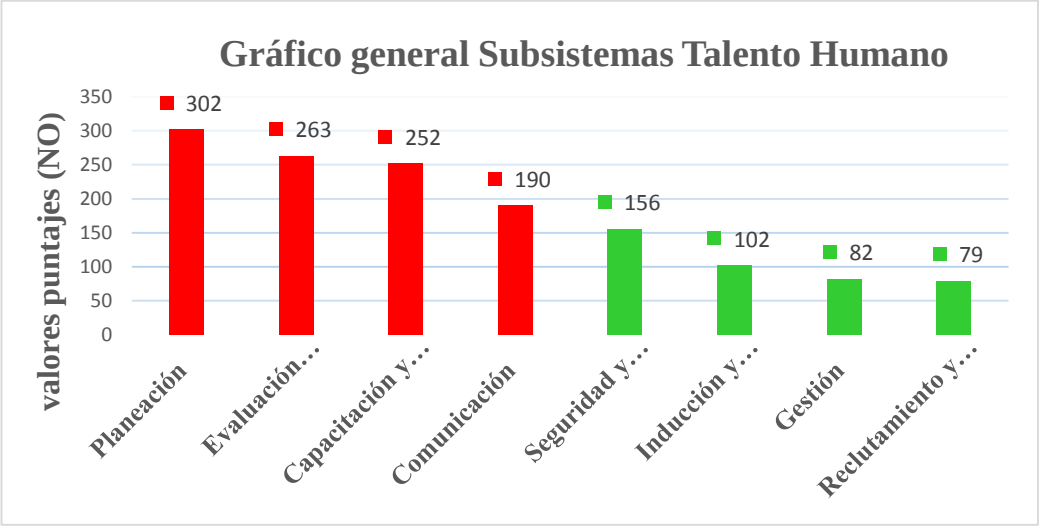
Los ocho subsistemas que fueron evaluados en las empresas son los siguientes: 1) Selección y Reclutamiento, 2) Evaluación de Desempeño, 3) Planeación, 4) Seguridad y Salud Ocupacional, 5) Inducción y contratación, 6) Capacitación y Desarrollo, 7) Gestión de talento humano, y 8) Comunicación.

A continuación, se presenta una tabla general que permite definir el orden de prioridades en cuanto a la necesidad de recibir consultoría en cada uno de estos 8 subsistemas de acuerdo al porcentaje de respuestas negativas presentadas en las preguntas dicotómicas escogidas como las más relevantes del estudio.

Tabla 6: Sistemas y subsistemas de Talento Humano

Subsistema	Puntaje (NO)	Puntaje individual
1. Planeación	302	60,4 %
2. Evaluación Desempeño	263	52,6%
3. Capacitación y Desarrollo	252	50,4%
4. Comunicación	190	38%
5. Seguridad y Salud Ocupacional	156	31,2%
6. Inducción y Contratación	102	20,4 %
7. Gestión	82	16,4%
8. Reclutamiento y Selección	79	15,8 %

Gráfico 1: Sistemas y subsistemas Talento Humano



La encuesta tuvo preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas. Para encontrar los 4 subsistemas relevantes con mayor requerimiento en el mercado laboral, se escogieron 5 preguntas dicotómicas con más relevancia de cada subsistema y se cuantificó sus resultados. Los cuadros que se presentan a continuación indican las preguntas utilizadas:

Descripción individual de las 5 Preguntas dicotómicas con mayor relevancia en cada subsistema

a) Planeación

PLANEACION	SI	NO	BLANCO	TOTAL
b) Se identifican los grupos de interés	62	38	0	100
c) ¿Existen actividades de mejora continua definidas para todas las áreas?	26	72	2	100
d) Existen fichas de levantamiento de necesidades y expectativas del cliente	45	54	1	100
g) El análisis de FODA se realiza por departamentos o área de trabajo.	23	74	3	100
h) Se realiza estudios comparativos con la competencia	34	64	2	100
TOTAL GENERAL	**190**	**302**	**8**	**500**
Porcentaje	**38**	**60.4**	**1.6**	**100**

De las 100 empresas encuestadas, en cuanto a las 5 preguntas dicotómicas relacionadas a planeación, las 500 respuestas dieron como resultado 302 negativas, por lo que se puede concluir que el 60,4% consideran que no está desarrollado este subsistema. Así: 74 de las organizaciones no realizan FODA departamental, 72 no presentan actividades de mejora continua y 64 consideran no tener estudios comparativos con la competencia. Por otro lado,

62 respuestas afirman que si existe identificación de los grupos de interés a los que quiere llegar la empresa.

b) Evaluación de Desempeño

DESEMPEÑO	SI	NO	BLANCO	TOTAL
a) ¿Existe algún proceso de evaluación de resultados de cada empleado?	56	44	0	100
b) ¿Existen documentos que permitan sustentar las evaluaciones de desempeño?	29	69	2	100
d) ¿Se retroalimenta o explica a cerca de los resultados obtenidos?	52	48	0	100
C) ¿El proceso de evaluaciones se lo realiza más de una vez al año?	40	60		100
g) ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de Evaluación de desempeño están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?	54	42	4	100
TOTAL GENERAL	**231**	**263**	**6**	**500**
Porcentaje	**46.2**	**52.6**	**1.2**	**100**

En este subsistema, al incluir las 5 respuestas relevantes, se obtuvo 263 resultados negativos dando a entender la necesidad de gestionar el subsistema de desempeño. Si bien la diferencia de 231 a 263 respuestas de trabajar o no con desempeño, no es tan relevante, se considera este subsistema por tener un número alto de respuestas negativas.

c) Capacitación y Desarrollo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	BLANCO	TOTAL
a) ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación?	65	34	1	100
b) Existe un plan organizado de entrenamiento al personal en su puesto de trabajo.	50	50		100
c) Cuenta la empresa con presupuesto anual para realizar capacitación	44	55	1	100
d) Existe un sistema documentado en su organización que lleve la historia de capacitaciones	45	55		100
g) Se evalúa el real entrenamiento de los empleados con pruebas documentadas.	39	58	3	100
TOTAL GENERAL	**243**	**252**	**5**	**500**
Porcentaje	**48,6**	**50,4**	**1**	**100**

Como tercer subsistema en el total de respuestas dicotómicas, se encuentra el de Capacitación y Desarrollo, del que se obtuvo 252 resultados negativos. Para la capacitación de los trabajadores de las empresas encuestadas existen 58 que consideran no tener pruebas documentadas de la evaluación del entrenamiento recibido. Con 55 respuestas se presentaron los datos de no tener presupuesto anual ni un sistema documentado de historial de las

capacitaciones. Como positivo se puede mencionar que 65 de las respuestas indicaron contar con planes de capacitación.

d) Comunicación

COMUNICACIÓN	Si	No	Blanco	total
a) El manejo de la comunicación entre compañeros es adecuado	94	6	0	100
d) Cuando la empresa ha conseguido resultados importantes, se le comunica al personal	79	19	2	100
e) Existe un departamento o área especializada en Comunicación	16	83	1	100
f) Hay estrategias de comunicación interna	41	57	2	100
c) Antes de tomar decisiones importantes se conversa con los empleados	74	25	1	100
TOTAL GENERAL	**304**	**190**	**5**	**500**
Porcentaje	**60,8**	**38**	**1**	

Si bien en este cuarto subsistema, los resultados generales inducen a respuesta positiva en un 60.8%, se puede ver que existe un 83% que no cuenta con un departamento de comunicación y 57 respuestas indican que no están definidas las estrategias de comunicación interna dentro de la organización. Por otro lado, 94 respuestas afirmaron que la comunicación entre compañeros es la adecuada, 79 indicaron que se les comunica los resultados importantes obtenidos y 74 dijeron que las decisiones son conversadas previamente a ejecutarlas.

Estos son los 4 subsistemas que resultaron con mayor requerimiento de consultoría, los 4 subsistemas siguientes obtuvieron los resultados que a continuación se presentan:

a) Seguridad y Salud Ocupacional

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Si	No	Blanco	Total
a) Hay una persona responsable de SSO	73	27	0	100
b) Se da a conocer la política de SSO detalladamente?	62	38	0	100
g) Se ha difundido el reglamento de seguridad y salud de la empresa	65	35	0	100
f) Se realiza anualmente la revisión de la salud de los empleados	71	27	2	100
d)Se han dictado cursos de SSO	71	29	0	100
TOTAL GENERAL	**342**	**156**	**2**	**500**
Porcentaje	**68,4**	**31, 2**	**0,4**	

Es interesante destacar que, en Seguridad y Salud Ocupacional, si bien se dieron 342 respuestas afirmativas, no existe ningún rubro que mencionar como actividad que no se esté

desarrollando en más de 38%. Por lo tanto, se puede inferir que esta actividad está funcionando inclusive en las empresas pequeñas.

b) Contratación e Inducción

CONTRATACION E INDUCCION	SI	NO	BLANCO	TOTAL
¿Existe un manual de procedimientos en la empresa?	78	22		100
¿Se entrega algún tipo de material información en el proceso de inducción?	65	35		100
Se da el acompañamiento respectivo para el reconocimiento de las instalaciones	88	12		100
e) Se entregan los recursos necesarios para realizar el trabajo desde el primer día	92	7	1	100
Se entregan algún manual o reglamento para que el empleado sepa las condiciones y políticas que la empresa tiene	74	26		100
TOTAL GENERAL	**397**	**102**	**1**	**500**
Porcentaje	**79,4**	**20, 4**	**0,2**	

En cuanto a Contratación e Inducción, 397 respuestas son afirmativas, lo que indica que la mayoría de las empresas no manifestaron requerimientos altos para este subsistema.

c) Subsistema de Gestión

SUBSISTEMA DE GESTION	SI	NO	BLANCO	TOTAL
a) Son suficientes los servicios que reciben los colaboradores en la empresa.	86	13	1	100
b) Los empleados están dispuestos y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	93	6	1	100
d) Cuando existe problemas o situaciones que incomodan, los empleados tienen confianza para acudir a recursos humanos.	88	12	0	100
e) Los trabajadores tienen oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo	60	39	1	100
a) Considera que los sueldos están acordes con las funciones de los trabajadores?	88	12	0	100
TOTAL GENERAL	**415**	**82**	**3**	**500**
Porcentaje	**83**	**16, 4**	**0,6**	

Para el subsistema de gestión corresponden los siguientes datos: 415 respuestas para SI, 82 respuestas negativas. Mostrando que no existe mayor necesidad para este subsistema.

a) Subsistema de Selección y Reclutamiento

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	SI	NO	BLANCO	TOTAL
a) ¿Se puede llegar con facilidad a presentar la hoja de vida en esta empresa?	95	5		100
	90	10		100
c) ¿Las funciones y características de cada cargo son claras para el empleado?	89	11		100
d) ¿Existe un documento escrito que detalle las exigencias de cada puesto de trabajo?	76	24		100
f) ¿Dentro del proceso de selección, se toman pruebas?	68	29	3	100
TOTAL GENERAL	**418**	**79**	**3**	500
Porcentaje	**83,6**	**15,8**	**0,6**	

Finalmente, en el subsistema de Selección y Reclutamiento con 418 respuestas afirmativas, se puede evidenciar que este es el que mejor funciona, por lo que no sería relevante generar servicios de consultoría en la actualidad.

Como parte de los objetivos específicos de este estudio, se definió desarrollar una propuesta del modelo de servicios para los cuatro subsistemas que mayor requerimiento presentaran.

Por lo tanto, el siguiente paso realizado en esta investigación fue analizar los resultados de cada uno de estos 4 subsistemas en las demás preguntas dicotómicas, así como en las inquietudes cerradas y abiertas de la encuesta. A partir de esto, se presenta en el producto, un esquema de procesos a desarrollar dentro del CPsA para alcanzar el objetivo general en los cuatro subsistemas definidos.

Preguntas adicionales por subsistema, en los 4 más relevantes

a. Subsistema de Planeación

En la encuesta desarrollada, se generaron una serie de preguntas adicionales a las cinco anteriormente utilizadas, mismas que se presentan a continuación, en donde se subrayan las que obtuvieron resultados superiores al 55%, y al final se condensa en un solo análisis que resume la situación encontrada en este subsistema.

Preguntas dicotómicas

SUBSISTEMA DE PLANEACION

FALTANTES (Sección 3)	SI	NO	BLANCO	TOTAL
a) ¿Existe algún sistema de gestión en la empresa?	55	43	2	100
e) ¿Existe alguna manera formal para definir el mercado y segmento en que opera?	47	55	0	100
f) Se realiza análisis de FODA anual	55	44	1	100
i) Se conoce los factores críticos de éxito	49	50	1	100
j) Se recolecta información de clientes, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad	**63**	31	6	100
	269	221	10	500

En la organización están definidos:	SI	NO	TOTAL
Misión	89	11	100
Valores organizacionales	69	31	100
Políticas de calidad	46	54	100
Políticas de Responsabilidad social	20	80	100
Informe de estudios de mercado	13	87	100
Visión	91	9	100
Organigrama	67	33	100
Políticas de RRHH	51	49	100
Cuadros o tableros de control	9	91	100
Informe asociaciones de sector	7	93	100
	462	538	1000

Se trabaja con:	Respondidas		Blanco	TOTAL
Faltantes (Sección 4)	**SI**	**NO**		
Buzón de sugerencias	30	69	1	100
Encuestas de clientes	31	69	0	100
Informes de grupos focales	26	74	0	100
Informes o resúmenes postventa	42	56	2	100
Quejas y reclamos	48	52	0	100
Medios electrónicos (Internet, extranet, intranet)	74	21	5	100
TOTAL	251	341	8	600

Preguntas de opción múltiple

Dentro de la organización, se maneja una planificación estratégica:

PE General	Por departamento	Mixtas	Blanco	Ninguno	Total
58	20	3	2	17	**100**

Existe dentro de la empresa:

Encuesta Anual de clima laboral	Plan carrera	Plan de Rotación	Ninguna	Combinadas	Total
11	11	1	**68**	9	**100**

Preguntas abiertas

Para planeación, no se presentó respuestas a preguntas abiertas.

Análisis de los datos encontrados

En cuanto a Planeación, se toma los puntajes mayores a 55 en las respuestas negativas de cada grupo y se encuentra como relevante algunos puntos:

- ✓ No hay un adecuado asesoramiento de las políticas de responsabilidad social, informes de estudios de mercado, cuadro o tableros de control, o informes de asociaciones del sector.
- ✓ No se trabaja con buzón de sugerencias, encuestas con clientes ni grupos focales.
- ✓ Con un 58% de las empresas encuestadas se establece que: la planeación estratégica está desarrollada de forma general, sin contar con la estructura ni lineamientos profundos, ya sea por departamento o de manera mixta.
- ✓ Con respecto a la gestión de planes de carrera y rotación, así como de manejo de encuesta de clima laboral, denotan un valor negativo en 68 empresas que no han realizado ninguna de estas actividades.

b. <u>Subsistema de Gestión de Desempeño</u>

Preguntas dicotómicas

FALTANTES PREGUNTAS DICOTOMICAS	SI	NO	BLANCO	TOTAL
e) ¿En caso de no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación, se permite dialogar con el supervisor para aclarar dudas?	53	43	4	100
h) ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad de proceso?	34	**62**	4	100
f) Se ha logrado buenos resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas	56	42	2	100
TOTAL GENERAL	143	**147**	10	300

Preguntas opción múltiple

1. Enumere todos quienes participan en la evaluación de desempeño

JEFE	**30%**	**SUBORDINADOS**	**15%**
GERENTE	59%	PROVEEDORES	8%
CLIENTE	15%	**USTED MISMO**	28%
OTRO	16%		

NO. EMPRESAS	NO. EVALUADORES	QUIÉN EVALÚA	NO. CASOS	QUIÉN EVALÚA	NO. CASOS
40	90 grados	Gerente	5	Usted mismo	2
		Jefe	22	Clientes	1
		Proveedores	8	Subordinados	2
18	180 grados	El gerente y su jefe	5		
		Sus jefes y sus clientes	4	Su jefe y usted mismo	9
12	270 grados	Su jefe, Usted mismo, Sus subordinados	2	El gerente, Usted mismo, Sus subordinados	2
		El gerente, Sus clientes, Sus proveedores	1	El gerente, Su jefe, Usted mismo	4
		El gerente, Su jefe, Sus subordinados	1	El gerente, Su jefe, Sus clientes	2
6	360 grados	El gerente, Su jefe, Sus clientes, Sus proveedores, Sus subordinados	1	El gerente, Su jefe, Usted mismo, Sus clientes, Sus proveedores	1
		El gerente, Su jefe, Usted mismo, Sus clientes, Sus proveedores, Sus subordinados	3	El gerente, Su jefe, Usted mismo, Sus clientes, Sus subordinados	1
24	Dato sin evaluador	Vacías	9	Otros	15
TOTAL 100					

2. Con que frecuencia se da el proceso de retroalimentación a los empleados:

Cada mes	Cada dos meses	Cada tres meses	Cada año	**Cada seis meses**	Vacías	Otro	**Nunca**	**TOTAL**
9	0	13	17	**30**	2	11	**18**	**100**

Preguntas abiertas

1. ¿Cuál es la herramienta que se utiliza para realizar evaluaciones de desempeño**?**

Reuniones	Registro/ diario/anuales/semanales	Autoevaluación	Directa /personal	Evaluación ventas	
9	8	8	9	1	TOTAL
No existe	Análisis de resultados	Encuestas	Observación	Blanco	
16	11	9	5	24	100

2. Describa ¿cuál es el procedimiento después de obtener los resultados tanto negativos como positivos de la evaluación de desempeño**?**

NEGATIVO

Cambio de Actitud	No mejora desempeño	Amonestaciones/ llamados de atención	incremento carga laboral	reuniones para corregir errores-plan de acción	Blanco	**TOTAL**
4	4	5	2	34	51	**100**

POSITIVO

Mejorar trabajo/ ambiente	Incentivos - promoción económica	Reuniones felicitaciones	Retroalimentación	**Actividades Recreativas**	Blanco	**TOTAL**
9	10	12	15	**3**	51	**100**

Análisis de los datos encontrados

Para el subsistema de Desempeño se puede ver que:

- ✓ Se dan 62 respuestas en cuanto a que NO afecta la relación de amistad entre jefes y subordinados en los procesos de evaluación entre los trabajadores
- ✓ El gerente y/o jefe son quienes participan en la mayoría de las empresas en las evaluaciones de desempeño con un 89% del total de las respuestas expuestas
- ✓ Se agrupó los resultados de la forma en que se realiza las evaluaciones, teniendo que en 40% de las empresas solamente una persona realiza la evaluación, 18% tiene 2 evaluadores, 12 % tiene 3 evaluadores, 6 % tiene 4 o más evaluadores. Adicionalmente, el 24 % dejaron entre vacía y otros esta respuesta
- ✓ Un 30%, realizan la respectiva retroalimentación después de las evaluaciones
- ✓ Con el 24% en blanco y un 16% como respuesta de no existe, se encuentra que no tienen definida ni elaborada una herramienta de evaluación
- ✓ El 34% de los encuestados, mencionó en la pregunta: "Describa cuál es el procedimiento después de obtener resultados tanto negativos como positivos de la evaluación de desempeño", que se realizan reuniones, se corrigen errores y se definen planes de acción. El 51% de las empresas afirman que no existe un procedimiento de los resultados negativos o positivos después las evaluaciones de desempeño y el 15% restante se dividió entre cambio de actitud y no mejora el desempeño con un 4% respectivamente, se dan amonestaciones / llamadas de atención con un 5% y se incrementa la carga laboral con el 2%. Esto referente a las respuestas de aspectos negativos que se llevan a cabo
- ✓ En cuanto a los resultados positivos de la misma pregunta, el 51% la dejó en blanco y el 49% restante, se distribuyó entre: retroalimentación 15%, reuniones para felicitar 12%, incentivos, promociones económicas el 10%, mejorar el ambiente de trabajo el 9% y actividades recreativas el 3%

c. <u>Subsistema de Capacitación y Desarrollo</u>

Preguntas Dicotómicas

FALTANTES	Si	No	Blanco	Total
e) Cuenta la empresa con un espacio físico donde se pueda realizar la capacitación	**63**	37	0	100
f) Se cuenta con Instructores internos de la empresa	46	54	0	100
h) Ha recibido capacitación subvencionada por la Secretaría Técnica de Capacitación – SETEC?	3	**94**	3	100
TOTAL	**112**	**185**	**3**	**300**

Preguntas de opción múltiple

1. Si existe presupuesto de capacitación, esta se da de forma:

Trimestral	Semestral	**Anual**	No existe	Estudios	Otro	**Total 100**
1	10	**49**	28	1	11	

a. El presupuesto está establecido por:

Persona	Área	Solicita empleado	Combinadas	**Inconveniente**	Puesto	Otro	Nunca	Blanco	**Total**
2	22	5	16	**28**	3	6	14	4	**100**

2. Se usan formatos de evaluación de la capacitación para:

Instructor	Logística	Participantes	Combinadas
7	3	18	15
Vacías	**No aplica**	Tema	**Total**
3	**51**	3	100

a. Se evalúa en los eventos

Tema	Tiempo	Indicadores de gasto evento
2	8	1
Vacías	Tema, Tiempo	califica el nivel de aprendizaje de los colaboradores
47	4	16
Proveedores **Instructores**	informe que permita resumir lo sucedido en cada evento	**Total**
2	20	**100**

3. Escoja las temáticas que considera más importantes para el entrenamiento en el área de RRHH

Selección	**Manejo de conflictos**	**SSO**	**Evaluación de desempeño**	Manejo de remuneraciones

36	44	35	58	26
Desarrollo de profesiograma	Planificación	Competencias	Ninguno	Otro
22	33	36	7	4

4. Cuando se dan dificultades para la ejecución de la capacitación, suele ser por:

a) El tiempo que se requiere para entrenamiento y capacitación	20
b) No se da tiempo en la empresa para entrenamiento de colaboradores	2
c) Siempre hay trabajo pendiente que no da tiempo para capacitarse	2
d) No hay presupuesto	17
e) Se considera que no se requiere capacitar o entrenar	10
f) No hay quien de los programas de entrenamiento o capacitación	10
g) Vacías	4
h) No aplica	35
TOTAL	**100**

Preguntas abiertas

Para capacitación y desarrollo, no se presentó respuestas a preguntas abiertas.

Análisis de los datos encontrados

En cuanto al subsistema de capacitación se evidencia que:

- ✓ El 63%, afirma que las empresas pequeñas si cuentan con espacio físico para realizar las capacitaciones.
- ✓ Con un 54% carecen de instructores internos dentro de las organizaciones.
- ✓ Un 94%, afirma no haber recibido entrenamiento de la secretaria técnica de Capacitación (SETEC)
- ✓ El 49% de las empresas no cuentan con un presupuesto para desarrollar los procesos de capacitación
- ✓ El 49% de las empresas ejecutan capacitaciones una vez al año (anual)
- ✓ Existe un 28% de empresas que realizan las capacitaciones si se presenta algún inconveniente.
- ✓ Con el 51%, se afirma que dentro del subsistema de capacitación no hay formatos definidos en el proceso de capacitación y entrenamiento de las empresas y adicionalmente, un 47% no cuentan con información sobre las evaluaciones de las capacitaciones realizadas
- ✓ En cuanto a las temáticas que consideran más importantes para el entrenamiento en el área de RRHH, los subsistemas que más valor presentaron son: 58% Evaluación

de Desempeño, seguido de manejos de conflictos 44%, y descripción de lo que son y cómo funcionan las competencias.

d. Comunicación

Preguntas dicotómicas

Subsistema de Comunicación	Si	No	Blanco	Total
b) La comunicación entre jefes y subalternos es adecuada	92	7	1	100
TOTAL GENERAL	92	7	1	200

Preguntas opción múltiple:

1. Cuáles son los canales de promoción y comunicación que son utilizados con mayor frecuencia en la empresa.

Intranet	Online	Vía telefónica	**Mixtas**	**Total**
9	22	13	**56**	**100**

2. Cómo calificaría la comunicación de la empresa

Excelente	**Muy Bueno**	**Bueno**	Regular	Malo	Blanco	**Total**
4	45	45	4	1	1	**100**

Preguntas abiertas

1. ¿Existe quejas con respecto al medio de comunicación que se utilizan en la organización?

22 personas respondieron que SI existen quejas y explican por qué:

Desorganización	Lentitud correos / colapsar	Blanco	Toma de decisiones/ reuniones	Quejas externas servicio	**No**	**Total**
12	4	1	3	2	**88**	**100**

Análisis de los datos encontrados

- ✓ Dentro del Subsistema de Comunicación, se concluye que un 88% de las empresas encuestadas no tienen quejas con respecto a los medios de comunicación que utilizan, e inclusive con un 45% afirman que es muy buena y buena, respectivamente.
- ✓ Con un 56% los canales de promoción que más se utiliza en la organización, mencionan que es mixta, es decir online y via telefónica.

3.7.3 Datos de la investigación

Para el presente estudio fue necesario incluir en los datos demográficos información de contacto, que se consideró importante para entregarla al CPsA para que, si así lo considera, pueda darse continuidad, estableciendo contacto para ofrecer los servicios. Es por ello que se adjunta como (Anexo 6) la lista de empresas que se considera podrían ser las primeras en establecer contacto, por haber presentado interés en los servicios de consultoría. Se desglosa aquí, los resultados de los datos solicitados por el CPsA:

a) Resultados del estudio

SI	**83**	**83%**
NO	17	17%

El 83% de las empresas están interesadas en recibir información del estudio.

b) Requerimientos del mercado

Se realizaron preguntas para conocer el interés que tendrían de ser atendidos en requerimientos de talento humano y las respuestas fueron las siguientes:

PREGUNTAS INVESTIGACION	**SI**	**NO**	**BLANCO**	**TOTAL**
a) Su empresa estaría en condiciones de contratar una compañía externa que le apoye a desarrollar estos temas a costos razonables	38	62	0	100
b) Ser capacitados por profesionales de cuarto nivel con los que cuenta el Centro de Psicología Aplicada de la PUCE	53	46	1	100
c) Al concluir nuestro estudio, le interesaría que se le presente una propuesta para acompañarle en desarrollar estos temas.	71	29	0	100
TOTAL GENERAL	**162**	**137**	**1**	**300**
Porcentaje	**54**	**45,6**	**0,3**	

Un 38% considera estar en condiciones para contratar servicios. Al 53%, de las empresas les interesaría ser capacitados por profesionales del CPsA y un 71% indica interés en conocer los resultados de este estudio.

c) Capacidad de pago

2. Si le interesaría que le presentemos una propuesta, cuál sería su capacidad de pago:	
0 a $500	**44**
$500 a $750	22
$750 a $1000	6
$1000 o mas	2
Blanco	26
TOTAL	**100**

Con respecto a la capacidad de pago que las empresas pequeñas de 10 a 20 empleados están en condiciones de cancelar, se encontró que el 44% están dispuestas a pagar menos de USD 500, seguido de 26 empresas que no indicaron cuánto.

Cabe mencionar que a un 22% del mercado encuestado no le sería inconveniente pagar entre USD 500 y 750.

d) Asesoramiento en talento humano

Otra de las preguntas presentada fue: ¿En cuáles de los temas que a continuación se menciona, le interesaría recibir asesoramiento?, se presenta a continuación en orden de importancia los resultados:

Reclutar	12	Planificar	25
SSO	43	Nomina	8
Selección	16	Crear manuales	33
Riesgo psicosocial	**45**	Desarrollar procedimientos	29
Certificaciones avaladas	15	Evaluar desempeño	**45**
Gestionar personas con discapacidad	11	Realizar encuestas de clima laboral	33
Organizar temas de contrataciones	11	Capacitaciones impartidas con SETEC	16
Otros	8	Total 100	

CAPITULO IV

PRODUCTO

4.1 Propuesta de servicios de Consultoría

En el Anexo 7, se encuentra elaborado el producto final de la investigación, que incluye:

- El "Modelo de Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional" para el CPsA, en el año 2018,
- El proceso para ejecutar los "Servicios de consultoría en el área de Psicología Organizacional", en donde se especifica los procedimientos a seguir como área dentro del CPsA y las actividades que se deben desarrollar para brindarlo
- Desarrollo de los subsistemas de mayor requerimiento:
  - Planeación;
  - Capacitación y Desarrollo;
  - Evaluación de Desempeño; y,
  - Comunicación Organizacional

Cada uno de estos contiene los anexos con las recomendaciones y formularios a utilizar.

4.2 Control y seguimiento

Dicho producto, se considera sobre los siguientes criterios institucionales:

4.1.1 Supuestos

- Que este proyecto no genere interés ni relevancia para su desarrollo
- Que no se logre el número de docentes y estudiantes que puedan hacerse cargo de esta actividad, puesto que en la actualidad existe mayor demanda en las empresas para pagar a los estudiantes sus pasantías
- Este proyecto podría verse afectado por la poca colaboración en cuanto a la accesibilidad de las empresas a brindar sus datos
- Podría darse una limitación en cuanto a los procesos propuestos, ya que este plan se basa en los subsistemas que fueron los más relevantes en el momento del estudio.

4.1.2 Predicciones

Es necesario que este modelo de consultoría este sujeto siempre a las metas y objetivos que el CPsA defina, alineándolos al Plan Estratégico, así como al presupuesto que quiere lograr al desarrollar este servicio.

4.1.3 Indicadores

- Número de empresas atendidas en relación al número de empresas ofertadas
- Cumplimiento de presupuesto
- Número de servicios de consultoría realizados durante cada semestre

4.1.4 Fuentes de verificación

- Satisfacción en el servicio ofertado, según la encuesta
- Número de estudiantes y docentes encargados del proyecto

4.1.5 Sostenibilidad

- La sostenibilidad de este proyecto se basará principalmente en la capacidad de respuesta que tengan la Facultad de Psicología y el CPsA en el cumplimiento de tiempos, calidad y servicio, conforme lo solicita el mercado laboral.
- Es necesario el compromiso, investigación y ejecución de la consultoría en las empresas dirigidas por el docente y estudiante consultor del CPsA, así como la apertura que la empresa brinde para la ejecución del servicio de consultoría.
- Es importante actualizar la información del mercado laboral y dar seguimiento a los procesos de consultoría en base al giro de negocio y necesidades encontradas en cada organización, con la finalidad de que el proyecto sea viable y cuente con la aprobación del modelo.
- Como se establece en los procesos del modelo de consultoría, se contará con documentos fiables y actualizados que servirán de sustento práctico y teórico para aplicación de la propuesta del modelo.

4.1.6 Transparencia

Al ser este un proyecto trabajado por Docentes y estudiantes de la Facultad de Psicología, se debe mantener la transparencia en todos los actos realizados en las empresas, para lo cual se recomienda que las evidencias de las actividades queden documentadas siempre.

4.1.7 Monitoreo

Para monitorear los avances, se mantendrá la encuesta de satisfacción en todos los servicios brindados.

4.1.8 Medios e insumos

Para desarrollar este modelo, se considera importante:

- Dar seguimiento a las páginas web de empresas familiares y pymes
- Mantenimiento de la información física y digital del CPsA
- Establecer preguntas cerradas que permitan evaluar la satisfacción del servicio al cliente brindado
- Actualizar constantemente los formularios de encuesta y consentimiento informado

4.1.8 Presupuesto

Se recomienda que el presupuesto que se maneje de este modelo sea analizado sobre la base de la capacidad de respuesta que el CPsA tenga a los servicios que oferte

MATRIZ METODOLOGICA

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos Recursos	Metodología Técnica	Indicador	Medios Verificación	Producto	Supuestos	Resultados
Objetivo General	Diseñar un "Modelo de Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional" para el CPsA, en el año 2017	N.A	N.A	N.A	Modelo de Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional	Encuentras tabuladas para conocer los cuatro subsistemas más requeridos	Modelo de servicios en Consultoría en Psicología Organizacional en cuatro subsistemas	Apoyo directivo del CPsA Conseguir información verídica del mercado laboral	Aprobación y aplicación del Modelo de Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional" para el CPsA, en el año 2017
Objetivo Específico	Diagnosticar las necesidades de servicios en ocho subsistemas de psicología organizacional en 100 empresas nacionales pequeñas, que tengan entre 10 y 20 empleados en nómina, ubicados en la ciudad de Quito, entre Carapungo y Solanda.	Investigar el número de empresas pymes entre 10 y 20 empleados, ubicados en Quito, para tomar 100 como muestra para aplicar. Desarrollar la encuesta y el consentimiento informado con los que se levantará la información Realizar la encuesta en 100 empresas familiares de Quito, con máximo 20 empleados en su nómina Obtener información sobre la necesidad de implementar los subsistemas de RR. HH, para sintetizar y redactar el marco teórico	Páginas web de empresas familiares Bibliotecas virtual y física Información física y digital del CPsA Establecer las preguntas cerradas que llevará la encuesta, con ocho subsistemas, para dar opción a que se presenten los cuatro subsistemas de mayor necesidad en el mercado laboral Formulario de encuesta y consentimiento informado	Análisis Documental Desarrollar, levantar y tabular encuesta diseñada para el efecto Análisis de cuadros de resultados	N° empresas encuestadas / 100% encuestas planificadas N° libros consultados / 100% libros editados del 2012 en adelante	Fuentes bibliográficas físicas y virtuales Consentimiento informado de aceptación de responder la encuesta aplicada	Información tabulada de requerimientos en TH del mercado laboral de empresas familiares en Quito Marco teórico de los cuatro subsistemas más requeridos en la encuesta levantada	Información de libros o paginas desactualizada Poca colaboración en la entrega de la información Las instituciones gubernamentales no entreguen datos viables para definir la muestra a aplicar. Tiempo de recolección de datos en las oficinas de los sectores Sur y Norte. Complejidad en el acceso a las empresas familiares en la zona establecida.	Conocer – detectar las necesidades de servicios de psicología organizacional en base a los subsistemas aplicados
Objetivo Específico	Desarrollar la propuesta del modelo de servicios de los cuatro subsistemas que mayor requerimiento presenta el mercado laboral, con base en las necesidades encontradas en el objetivo anterior.	Definir cuáles son los principales subsistemas analizados en base al resultado de las encuestas. Desarrollar el informe de un modelo propuesto para implementar en el CPsA sobre los cuatro subsistemas relevantes	Páginas web de empresas familiares Bibliotecas virtual y física Información física y digital del CPsA Desarrollar el modelo de servicios de consultoría de los cuatro subsistemas relevantes	Análisis documental	N° de subsistemas encontrados de mayor requerimiento /100% todos los subsistemas	Fuentes bibliográficas físicas y virtuales relacionadas a los cuatro subsistemas relevantes Formato aprobado por parte de CPsA del modelo propuesto	Modelo de servicios de consultoría sobre los cuatro subsistemas definidos	Tiempo de recolección de datos Colaboración para recolectar la información requerida Aceptación por parte de CPsA del diseño de modelo propuesto	Elaborar los procesos en base los subsistemas que mayor requerimiento presenta el mercado laboral
Objetivo especifico	Presentar una propuesta del esquema de actividades que se pueden desarrollar dentro del CPsA para alcanzar el objetivo general.	Proponer una matriz de actividades para desarrollar dichos subsistemas.	Formatos aprobados por el CPsA Presentación en power point Informe final en digital	Desarrollo del Informe final con anexos de actividades a desarrollar en los cuatro subsistemas	N°de esquemas de actividades desarrolladas/ 100%	Presentación del modelo con el informe y presentación de power point	Informe final Presentación oral	No exista interés de la CPsA No se considere Importante la información obtenida del mercado laboral	Presentación y Aprobación de la propuesta del esquema de actividades que se pueden desarrollar dentro del CPsA para brindar Servicios de Consultoría en Psicología Organizacional

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan tanto las conclusiones como las recomendaciones a las que llegan las autoras de este documento, dejando con ello mencionado las situaciones que se presentaron durante la investigación y la propuesta de lo que consideran puede alcanzar el CPsA.

5.1 Conclusiones

- Dentro de las condiciones establecidas para el estudio se presentaron dificultades en la delimitación de las zonas en la ciudad de Quito, al haber establecido límites tan alejados como Carapungo y Solanda, no se consiguió información fidedigna ni datos específicos respecto a la ubicación de las empresas
- En el análisis aleatorio de los datos brindados por el SRI, 33 empresas del sur de la ciudad fueron eliminadas por no contar con direcciones, teléfonos, razón social, ruc, datos errados y principalmente no brindaron apertura e interés para esta investigación.
- Un total de 149 empresas no fueron tomadas en cuenta por varios motivos: información incompleta, cierre de la empresa, ubicadas en otra ciudad, cambió de dirección, número de colaboradores, no se ajustaban a las condiciones del estudio.
- También se encontraron empresas que estaban ya recibiendo servicios de consultoría dificultando avanzar con la investigación.
- El 60% de las empresas localizadas, se encuentran ubicadas entre las zonas centro y centro norte.
- Al ser el grupo objetivo empresas pequeñas que cuentan con un número reducido de colaboradores (10 a 20), el 26% de quienes respondieron a la encuesta son del área de gerencia, jefe directo o dueño de la empresa. Un 38% de las empresas tienen un colaborador que ejecuta las funciones de talento humano, aunque formalmente no exista dicha área desarrollada o el nombre de su cargo sea otro.
- Con respecto a las preguntas de investigación relacionadas al interés de ser apoyados por el CPsA, se concluye que con un 32 % las empresas se encuentran interesadas en recibir capacitaciones por profesionales de cuarto nivel con lo que cuenta el CPsA, el 23% de las empresas están en condiciones de contratar una compañía externa que les apoye a desarrollar temas relacionados al área de Talento Humano a costos razonables. Los temas

mencionados de manera general en esta última pregunta, reflejan el deseo de recibir asesoramiento en el subsistema de Evaluación del desempeño y en Riesgos Psicosociales con un 45% cada uno siendo este el total de respuestas más altas.

- Respecto a las conclusiones encontradas en los subsistemas, de manera general, se concluye que el requerimiento mayormente presentado fue el de desarrollar planeación estratégica, capacitación y desarrollo, comunicación y gestión del desempeño.

5.2 Recomendaciones

- Para próximos estudios se recomienda trabajar no solamente con la información de una entidad gubernamental, puesto que no necesariamente se mantiene información actualizada, de esta forma se podrá contrastar los datos obtenidos y lograr con ello disminuir el tiempo de trabajo en la identificación de empresas que cumplan con las condiciones del estudio
- En cuanto a próximas investigaciones, al definir las características esperadas para delimitar el mercado laboral que se está analizando, es recomendable no tener condiciones tan reducidas como zonificación, número de empleados, tamaño de la empresa y otros, para alcanzar los resultados en un semestre, máximo dos, como lo establecen las nuevas normativas de graduación
- Los procesos que se entregan en este estudio, son la base de arranque para el trabajo que el CPsA pueda llevar a cabo con los psicólogos de la Facultad, se recomienda que constantemente se los mantenga actualizados sobre la realidad del mercado laboral, así como que el CPsA lidere las actividades que se desarrollen y mantenga el conocimiento de la calidad del servicio que se oferta
- Será indispensable que el CPsA cuente con un docente encargado para dar seguimiento a las prácticas pre profesionales dirigidas a empresas que requieren servicios de consultoría y con ello mantener la calidad en el resultado que se brinde a las empresas clientes, así como los estadísticos y análisis de seguimiento a los servicios que se hayan brindado
- La actualización o mejora de los procedimientos, formatos y procesos como tal, es una de las principales recomendaciones para el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de este servicio. Los documentos que se adjuntan como anexo en cada proceso desarrollado, servirán de base para ampliarlos una vez se dé inicio a la actividad de consultoría
- Se recomienda que exista la posibilidad de trabajar en proyectos más grandes en donde puedan aportar más de un Docente y un grupo relevante de estudiantes

- Se sugiere contratar una persona administrativa que trabaje específicamente en brindar apoyo directo al CPsA, quien sería la responsable de la supervisión del cumplimiento de los indicadores de cada uno de los procesos y estrategias realizadas, así como podrá mantener actualizado el programa de planeación estratégica y el seguimiento a los procesos internos y externos del CPsA.
- Respecto a las recomendaciones generales que se presentan en cada proceso definido, son las siguientes:
    - Planeación: existe la necesidad de gestionar este subsistema, para lo cual se recomienda iniciar con el análisis del FODA y las actividades de mejora que se pueden ofrecer, sobre la base de los reales requerimientos de cada empresa
    - Desempeño que el CPsA tenga una herramienta que le permita realizar las evaluaciones de manera digital, lo que aportará en el tiempo que ocupen los estudiantes en levantar esta información
    - Capacitación, se recomienda que el CPsA tenga un formato de planes anuales de capacitación, para que sea llenado con los datos específicos de las organizaciones a quienes está brindando el servicio
    - Comunicación: para establecer los planes internos de comunicación, se recomienda que el CPsA se valga de los profesionales expertos en el tema, para brindar resultados óptimos en el proyecto que los clientes soliciten.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

Aenor. (2016). Soluciones para la Gestion de calidad y el exito empresarial. *AENOR*. Obtenido de http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf

Aponte, J. C. (2008). Administración de Personal y Enfoque hacia la calidad . Bogotá: Ecoe Ediciones .

Arias , F., & Heredia, V. (2013). *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño* . México .

Arias-Coello, A. (2014). Recuperado el 12 de 09 de 2017, de La gestión de los procesos: http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf

Bastidas, J., Lafebre, E., Latorre, G., Puente, M. d., & Tobar, P. (2012). *Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales / Julio Bastidas V. ; Eduardo Lafebre Q. ; Grace Latorre.* Obtenido de Repositorio Puce: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5439/T-PUCE-5667.pdf?sequence=1

Bernal, J. (23 de Agosto de 2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de pdcahome: http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/

Butteriss, M. (2001). *Reinventando recursos humanos.* España: Gestion 2000.

Cámara de Comercio . (2017). *CLASIFICACION DE LA PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad.*

Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar. (2017). *Gestion por procesos.* Obtenido de issuu: https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos

Castañeda, R. (Noviembre de 2011). *"El proceso de cambio en las organizaciones".* Obtenido de http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humano. En *Capital Humano de las organizaciones* (Novena Edición ed., pág. 54). Mexico: Mc Graw Hill.

Definición de Pequeña Empresa. (12 de Junio de 2016). Obtenido de conceptodefinicion: http://conceptodefinicion.de/pequena-empresa/

Dessler, & Varela. (2016). *https://issuu.com.* Obtenido de Administracion de recursos humanos en latinoamerica: https://issuu.com/luisfernandomejiaquiros/docs/administracion-de-recursos-humanos

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Pearson Education.

Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano.* Mexico: Perason.

Dubin, R. (1973). Las relaciones humanas en la adminitración. Mexico- España: Continental.

Egas, V. (2016). Revista Centro de Psicología Aplicada.

Egas, V. (2018). *Informe de actividades del Centro de Psicología Aplicada - PUCE.* Quito: s.d.

Espín, D. (Diciembre de 2013). *PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.* Obtenido de repositorio puce: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9332/Tesis%20completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garrido, L. R. (Septiembre de 2012). *Creación de una consultora en el norte de la ciudad de Quito, para prestación de servicios de recursos humanos a empresas ubicadas dentro del país.* Obtenido de http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/5851?show=full&locale-attribute=de

Gestión Humana. (9 de Noviembre de 2010). Obtenido de gestionhumana.com: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/consultor_necesita/consultor_necesita.asp?print=1

Giugni, P. (2009). *LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN*. Obtenido de http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp93/

Gómez- Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). Dirección de Recursos Humano. Madrid: Pearson Educación.

Guizar. (2016). *Desarrollo organizacional principios.*

Gutierrez, M. (2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA.* Obtenido de Repositoryunimilitar: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf

Herrera, I. (2017). *Planificacion Estrategica Gestiob por Resultados.*

Kiziryan, M. (2015). *Mercado laboral*. Obtenido de Economipedia: http://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html

Kubr, M. (1994). *La consultoría de empresas* (Vol. Segunda Edicion). Milan: Ginebra.

Limas, S. (2012). *Marketing empresarial.* Bogota.

Lledó, P. (2011). Director de proyectos .

Meithaler ; Zambrano. (Sep de 2017). *Informe Legal N° 28-2017 Boletín Informativo*. Obtenido de Imzabogados: https://www.lmzabogados.com/acuerdo-ministerial-no-mdt-2017-0082-expedir-la-normativa-la-erradicacion-la-discriminacion-ambito-laboral/

Moreira , R. (2011). Actualizacion de los proceso operativos. En U. Equinoccial (Ed.). Quito.

Normas ISO. (2011). Obtenido de Copyrigh: http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html

Nydia , I., & Vega, A. (Enero- Junio de 2013). *Escuela de Ciencias de la Adminstracion Estatal.* Obtenido de http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/search/authors/view?firstName=NYDIA%20ISABEL&middleName=&lastName=VEGA%20ARTAVIA&affiliation=Escuela%20de%20Ciencias%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%0D%0AUniversidad%20Estatal%20a%20Distancia&country=CR

Plascencia, L. (2015). *Ventajas y desventajas de ls consultoría externa*. Obtenido de https://prezi.com/boexegshspqy/ventajas-y-desventajas-de-la-consultoria-externa/

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.* Obtenido de Repositoryunad: http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf

Reyes, G. (24 de Abril de 2013). *Necesidades de las pequeñas y medianas empresas.* Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/necesidades-de-las-pequenas-y-medianas-empresas/

Rodríguez, J. (2016). *Administracion de recursos humans en pequeñas y medianas empresas.* Mexico: trillas.

Sanchez, M. (27 de Febrero de 2013). *historia y evolución del talento humano*. Obtenido de blogspot.com: http://historiayevoluciontalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html

Sierra Bravo. (2001). *Tecnicas de investigacion social.*

Teoría del círculo de calidad. (10 de Marzo de 2003). Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-circulos-de-calidad/

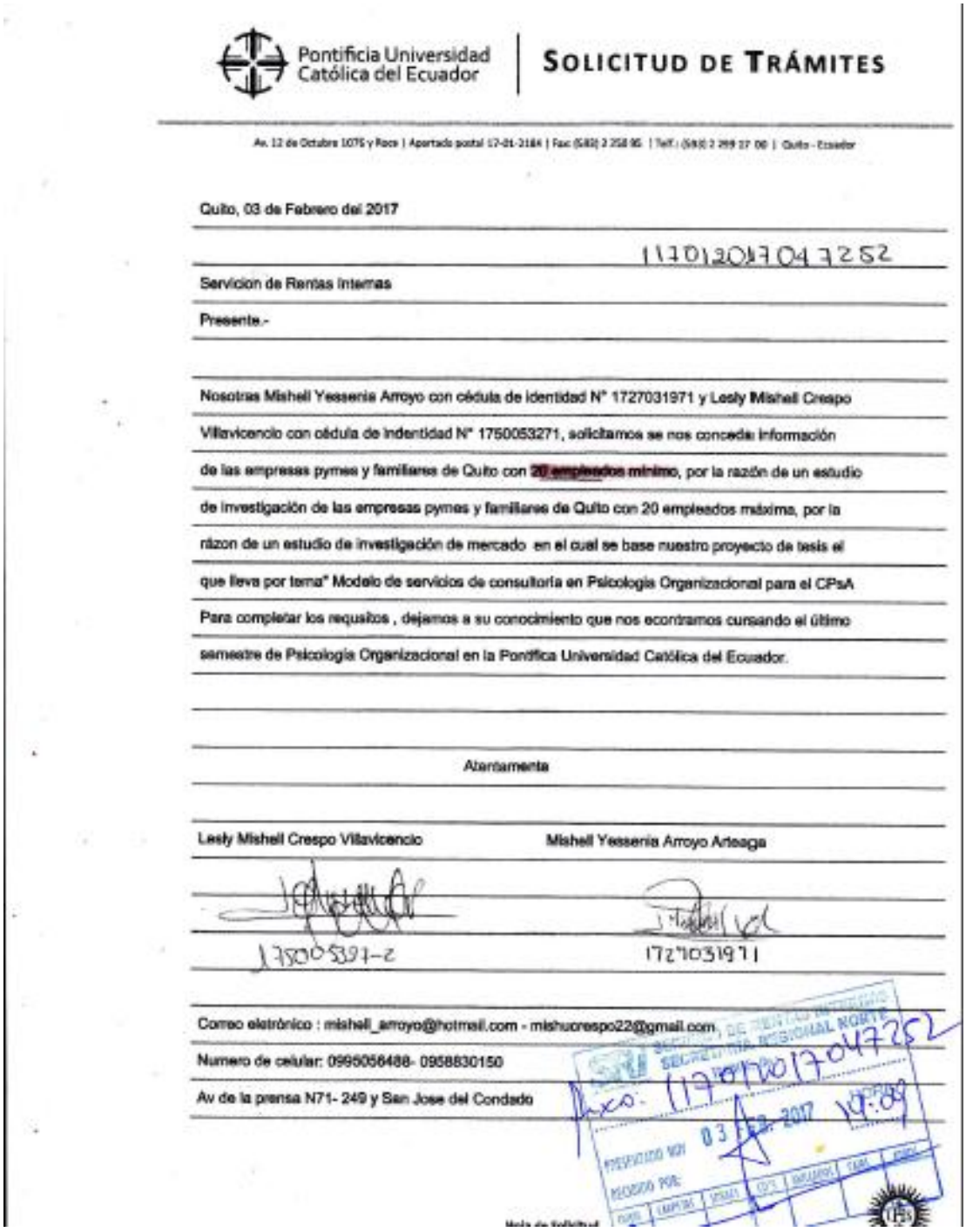
Toledo. (21 de Octubre de 2002). *La Gestión por Procesos*. Obtenido de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf

Valdez, S. V. (2015). *Plan de Negocios para la creacion de una microempresa dedicada a la consultoria de Recursos Humanos y asistencia empresarial para la cuidad de Machala.* Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4889/1/TUACE-2015-EC-CD00004.pdf

Zapata, E., Rivillas, C., & Cardona, H. (2010). La consultoría de gestión humana. Estudios Gerenciales.

ANEXOS

Anexo 1a: Solicitud SRI_001



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SOLICITUD DE TRÁMITES

Av. 12 de Octubre 1076 y Roca | Apartado postal 17-01-2184 | Fax (593) 2 250 95 | Telf.: (593) 2 299 17 00 | Quito - Ecuador

Quito, 03 de Febrero del 2017

1171D1201704 7252

Servicion de Rentas Internas

Presente.-

Nosotras Mishell Yesseria Arroyo con cédula de identidad N° 1727031971 y Lesly Mishell Crespo Villavicencio con cédula de indentidad N° 1750053271, solicitamos se nos conceda información de las empresas pymes y familiares de Quito con 20 empleados mínimo, por la razón de un estudio de investigación de las empresas pymes y familiares de Quito con 20 empleados máxima, por la rázon de un estudio de investigación de mercado en el cual se base nuestro proyecto de tesis el que lleva por tema" Modelo de servicios de consultoría en Psicología Organizacional para el CPsA Para completar los requsitos , dejamos a su conocimiento que nos ecntramos cursando el último semestre de Psicología Organizacional en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador.

Atentamente

Lesly Mishell Crespo Villavicencio

1750053271-2

Mishell Yesseria Arroyo Arteaga

1727031971

Correo electrónico : mishell_arroyo@hotmail.com - mishucrespo22@gmail.com

Numero de celular: 0995056488- 0958830150

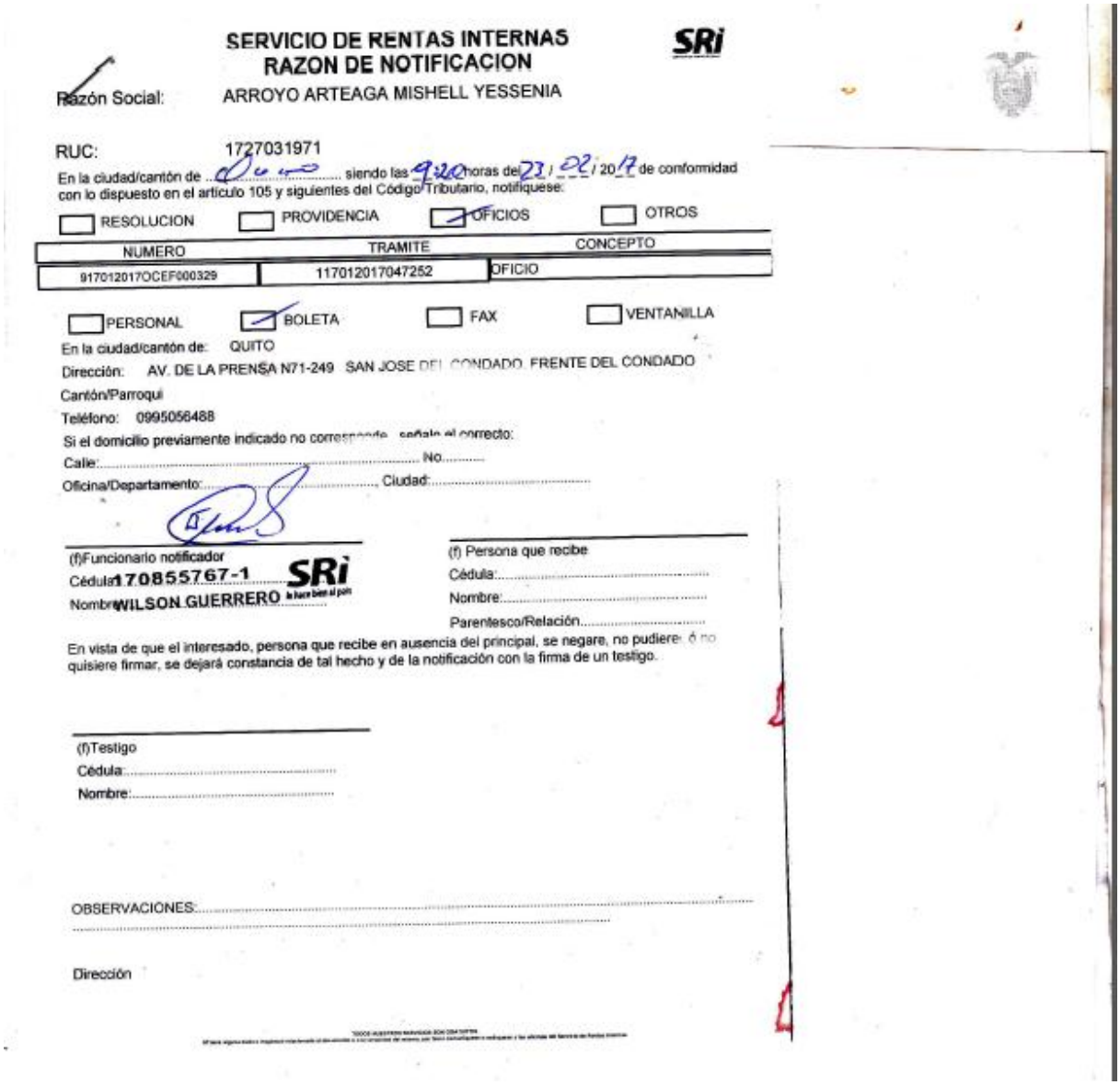
Av de la prensa N71- 249 y San Jose del Condado

SECRETARÍA REGIONAL NORTE

Anexo: 1171D1201704 7252

RECIBIDO POR: 03 FEB. 2017 14:09

Anexo 1b: Notificación SRI



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
RAZON DE NOTIFICACION

SRi

Razón Social: ARROYO ARTEAGA MISHELL YESSENIA

RUC: 1727031971

En la ciudad/cantón de Quito siendo las 9:20 horas del 23 / 02 / 2017 de conformidad con lo dispuesto en el artículo 105 y siguientes del Código Tributario, notifíquese:

☐ RESOLUCION ☐ PROVIDENCIA ☑ OFICIOS ☐ OTROS

NUMERO	TRAMITE	CONCEPTO
917012017OCEF000329	117012017047252	OFICIO

☐ PERSONAL ☑ BOLETA ☐ FAX ☐ VENTANILLA

En la ciudad/cantón de: QUITO

Dirección: AV. DE LA PRENSA N71-249 SAN JOSE DEL CONDADO FRENTE DEL CONDADO

Cantón/Parroqui

Teléfono: 0995056488

Si el domicilio previamente indicado no corresponde, señale el correcto:

Calle:..... No.....

Oficina/Departamento:..... Ciudad:.....

(f)Funcionario notificador

Cédula 170855767-1 SRi

Nombre WILSON GUERRERO

(f) Persona que recibe

Cédula:.....

Nombre:.....

Parentesco/Relación.....

En vista de que el interesado, persona que recibe en ausencia del principal, se negare, no pudiere ó no quisiere firmar, se dejará constancia de tal hecho y de la notificación con la firma de un testigo.

(f)Testigo

Cédula:.....

Nombre:.....

OBSERVACIONES:.....

Dirección

Anexo 1c: Oficio de Respuesta



DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS FISCALES

OFICIO DE RESPUESTA No.: 917012017OCEF000329

FECHA: 21 FEB 2017
ASUNTO: Solicitud de Información
TRÁMITE: 117012017047252
RUC: 1727031971

Señorita,
ARROYO ARTEAGA MISHELL YESSENIA
Ciudad.-

En respuesta al trámite 117012017047252 del 2 de febrero de 2017, en el que se solicita información referente al catastro de las MIPYMES ubicadas en la ciudad de Quito, tengo por bien informar lo siguiente:

De acuerdo a la información disponible en las bases de datos de la institución y, que no tiene carácter de información reservada de acuerdo a lo estipulado en los artículos 101 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y 99 del Código Tributario, ni de confidencial de acuerdo al artículo 6 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública; sírvase encontrar los datos solicitados en el archivo magnético que adjunto. Cabe mencionar que dicha información debe ser utilizada exclusivamente para el análisis para el cual ha sido requerida.

Adicionalmente, la institución tiene datos a disposición de la ciudadanía en su página web institucional http://www.sri.gob.ec/web/10138/92 sección RUC, información correspondiente a los contribuyentes a nivel de provincia y actividad económica, así como la sección estadísticas, donde podrá encontrar información relevante a la recaudación y declaración de impuestos, la cual puede ser de su utilidad para este pedido y a futuros requerimientos.

Los links de acceso son los siguientes:

Estadísticas de recaudación:
http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion

Estadísticas Multidimensionales ***(cubo boletín del investigador)***:
https://declaraciones.sri.gob.ec/tarios-ui/

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

Econ. Sebastián Carvajal Mantilla
DIRECTOR NACIONAL
CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

www.SRi.gob.e

Anexo 1d: Matriz SRI (Adjuntar CD)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Información catastral de las Sociedades MIPYMES registradas en el SRI, ubicadas en Quito y que presentaron declaración de impuestos en el año 2015

Period 2016
Fuent Catastro RUC: http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-ruc y Bases de datos Servicio de Rentas
Obser 1. La información presentada corresponde a las sociedades MIPYMES registradas en el Servicio de Rentas Internas que cumplen las siguientes condiciones:
a. Los datos describen tanto la sociedad como cada uno de los establecimientos (locales) que están vinculados a la misma que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.
b. El tamaño es estimado en función de los ingresos que son declarados por el establecimiento matriz de cada Sociedad.
c. La categorización de tamaño se realiza en función de los ingresos siguiendo los rangos establecidos por el Código Orgánico de la Producción (COPCI) y que se describe a continuación:

Miro: Ingresos entre 0 y 99.999 USD
Pequeña: Ingreoss entre 100.000 y 999.9999 USD
Mediana: Ingresos entre 1.000.000 y 4.999.9999 USD
Indefinido: Corresponde a las sociedades de presentaron declaración de impuestos pero no reportaron ingresos y por tando no tienen un tamaño definido
d. El código de actividad economica corresponde a la Clasificación Internacional Uniforme CIIU

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
8												
9	TAMAÑO	RUC	RAZON SOCIAL	CODIGO DE ACTIVIDAD ECONO	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE DE FANTASIA COMER	INICIO DE ACTIVIDADES	ACTUALIZACIÓN DEL RUC	PARROQUIA DEL ESTABLECIMIENTO	CALLE	NÚMERO	INTERSECCION
10	MEDIANA	0130000702001	BERMEO HERMANOS CIA	G464932	BERMEO HNOS.	BERMEO HNOS.	16/01/1970	05/08/2016	GONZALEZ SUAREZ	SHYRIS	N33-24	RUSIA
11		0130004937001	CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.	G462022			09/12/1953	18/11/2015	SAN BLAS	AV. COLOMBIA	15-239	TARQUI
12										ISABEL LA	N24-	CORUÑA
13		0130005151001	EL MERCURIO CIA LTDA	G464933			13/03/1973	20/10/2016	SAN BLAS	AV. COLON	7-20	ALMAGRO
14		0130007043001	EL TIEMPO CIA LTDA	J581101	EL TIEMPO	EL TIEMPO	21/12/1972	04/10/2016	SAN BLAS	CARLOS IBARRA	176	10 DE AGOSTO
15		0130008886001	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS C LTDA	C141005			08/01/1972	02/05/2012	QUITO	BENALCAZAR	456	BOLIVAR Y SUCRE
16		0130018067001	TRANSPORTE INTERPROVINCIAL PULLMAN VIAJEROS INTERNACIONAL	H492102		COOPERATIVA DE TRANSPORTES VIAJEROS	02/04/1971	22/12/2016	CHILLOGALLO	CONDORÑAN	S/N	AV. MARISCAL SUCRE
17												
18	Nota: este es un condensado de la información recibida por parte del SRI en 2016. Si se requiere revisar el documento completo, se encuentra en el Anexo 2a. del estudio, de manera digital.											

Nota: este es un condensado de la información recibida. Si se requiere el documento completo, se encuentra en el Anexo 1d del estudio, de manera digital

Anexo 2: Cuadro de datos de todas las empresas



CUADRO DE DATOS DE CONTACTOS EMPRESAS PYMES (10 a 20 empleados)

	NOMBRE	ARTICIP	INVESTIGACION	CODIGO	CONTACTO	TELEFONO	CARGO DEPARTAMENT	EMPLEADOS	SECTOR	PARROQUIA	CALLE	NUMERO	INTERSECCION	DIA	HORA	CORREO	IVIAR
1	CRETER TOUR ECUADOR	SI	SI	CODC1	AGENCIA DE VIAJES	22222187	ASISTENTE GERENCIA	20	CENTRO	SANTA PRISCA	JOAQUIN PIN	E5- 29	JUAN LEON	MARTES	14:00	creter1@crte	ENVI
2	GALAPAGOS NATURAL LIFE	SI	NO	CODC2	CONTABILIDAD GAL	2520575	JEFE ADMINISTRTIVA	10	CENTRO	SANTA PRISCA	JOAQUIN PIN	E8 64	SEIS DE DIC	MARTES	16:00	contabilidad	ENVI
3	OFFSETEC	SI	NO	CODC3	MONSERRATE DIAS	22993400	JEFE DE RRHH	18	CENTRO	SANTA PRISCA	AV COLON	E6-42	REINA VICTO	MIERCO	15:00	momserrate.	ENVI
4	JARA SEGURIDAD	SI	SI	CODC4	JORGE LOPEZ	22230475	JEFE DE TALENTO HUM	12	CENTRO	BENALCAZAR	RIO YAUPI	N31-140	AV. MARIAN	MIERCO	16:00	jorgelopez@	ENVI
5	IFS GROUP AUDITORES Y CONSULTORES	SI	NO	CODC5	CLARA CARDOSO	250 2578	JEFE ADMINISTRTIVA	11	CENTRO	SANTA PRISCA	AMAZONAS	E4-59	JORGE WAS	MIERCO	15:00	ccardoso@if	NO E
6	HEMISTOUR COMERLAND	SI	NO	CODC6	MARIBEL GUAMAN	02254572- 0225	ASISTENTE DE TALENT	13	CENTRO	SANTA PRISCA	JOAQUIN PIN	E4-286	AV AMAZON	JUEVES	14:00	contabilidad	ENVI
7	CONSULTING INOVA	SI	SI	CODC7	KARINA CHIZA	3930840	ASISTENTE CONTABILI	19	CENTRO	SANTA PRISCA	Av. Portuga	E10-29	Av. República	JUEVES	15:00	kchiza@inov	ENVI
8	HOLDINGDINE S.A.	SI	SI	CODC8	CARLOS MALDONAD	(02) 222-1984 /	JEFE DE TALENTO HUM	10	CENTRO	LA FLORESTA	AV. DE LA CO	E25-58	12 DE OCTUB	VIERNES	12:00	coordinacion	ENVI
9	EXPLOCEN	SI	POR EL MOMEN	CODC9	ANDRES	02 3220340	JEFE DE TALENTO HUM	15	CENTRO	LA FLORESTA	AV. DE LA CO	E25-58	SAN IGNACI	JUEVES	11:00	rrhh@explo	NO E
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SA	SI	SI	CODC10	SANTIAGO BASTIDA	2902790	GERENCIA	20	CENTRO	SANTA PRISCA	AV COLON	E6-42	REINA VICTO	MIERCO	9:00	palban@est	ENVI
11	CORPCONSUL CIA LTDA	SI	NO	CODC11	OSCAR GALARZA	2222878 / 2222	JEFE DE TALENTO HUM	10	CENTRO	SANTA PRISCA	JUAN LEON I	565	CARRION	EDIFICI	12:00	corpcounsul	NO E
12	GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA	SI	SI	CODC12	SORAIDA VEGA	22261767	ASISTENTE	11	CENTRO	BENALCAZAR	AV. AMAZON	4080	AV. NACION	JUEVES	9:00	svega@gvn.cor	ENVI
13	ROYGALINC S.A	SI	SI	CODC13	BERTA HERVAS	22554080	GERENCIA	20	CENTRO	SANTA PRISCA	MARISCAL FI	265	AV. 6 DE DIC	LUNES	10:00	hervas57@gr	NO E
14	LAQUACORRE CIA. LTDA	SI	SI	CODC14	Alejandro Marroqu	2285966	ASISTENTE CONTAB. F	17	CENTRO	FELISARIO QUEVEDO	ULLOA	N27-110	SELVA ALEG	LUNES	12:00	mariela.lu.m	ENVI
15	ECOTEK S.A.	SI	NO	CODC15	SUSANA LOPEZ	(2) 5024500	ASISTENTE DE TALENT	10	CENTRO	BENALCAZAR	JOSE PADILL	E1-22	ÑAÑGUITO	JUEVES	12:00	susanalopez	NO E
16	HOBBYTIME CIA. LTDA.	SI	NO	CODC16	PAULINA RODRIGU	2522969_ 0804	Administracion	10	CENTRO	SANTA PRISCA	ALONSO DE	429	ULLOA	MAÑAN	17:00	-	NO E
17	OPERADORES DE TURISMO ACHUPALLAS	SI	SI	CODC17	ALEXANDRA ALMAG	02 2525003	TALENTO HUMANO	10	CENTRO	SANTA PRISCA	MARISCAL FI	E8-14	AV DIEGO D	JUEVES	11:00	achuJalla_	ENVI
18	EMPRESAS INCORPORADAS EMICORSA C	SI	NO	CODC18	DIANA SALAZAR	2471325	JEFA DE TALENTO HUI	20 Adm	CENTRO	BENALCAZAR	AV AMAZON	S/N	AV REPUBLI	MARTES	16:00	dianasalaza	ENVI
19	KARQUIMICOS CIA. LTDA.	SI	SI	CODC19	ROCIO SALCON	(593) (2) 25446	ASISTENTE DE ADMIN	10	CENTRO	SANTA PRISCA	ULPIANO PA	N20-27	18 DE SEPTI	MIERCO	14:00	salccnr@hot	ENVI
20	INSPECTA S.A CORIS	SI	NO	CODC20	Alexandra cabrera	2973102	TALENTO HUMANO	20	CENTRO	LA FLORESTA	ANDALUCIA	N24-118	GALICIA	MARTES	13:00	-	NO E
21	AVALIA CORPORACION	SI	NO	CODC21	Andres Arroyo	99762085	GERENCIA	15	CENTRO	LA FLORESTA	AV. DE LA CO	E25-58	AV. COLON	MARTES		ARROYO@AV	NO E
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23	SI	NO	CODC22	GIOVANNA SOSA	99328487	TALENTO HUMANO	10	CENTRO	SANTA PRISCA	AMAZONAS	E8-63,	Av. Gaspar	MIERCO	16:00	giovannasos	NO E
23	SEMAGRO S.A.	SI	NO	CODC23	Gloria Landazuri	02-2468481/ 25	CONTABILIDAD	20	CENTRO	AMERICA	LA GRANJA	N31-138	GRECIA 210	VIERNES	16:00	GLANDAZU@	SI EN
24	TRAVEL EXPERIENCE	SI	SI	CODC24	Sebastian Sotoma	987379475	ASISTENTE	15	CENTRO	BENALCAZAR	REPUBLICA D	N35-33	PORTUGAL			ebaskane@t	ENVI
25	ARIADNAECU CIA. LTDA.	SI	SI	CODC25	ESTEBAN MONTENE	2224126	ASISTENTE DE TALENT	20	CENTRO	BENALCAZAR	AV. DE LOS S	N33 134	AV. REPUBLI	MIERCO	18:30		NO E
26	FONDO DE JUBILACION PATRONAL ESPEC	SI	NO	CODC26	RODRIGO VIRE	2501426	CONTADOR GENERAL	10	CENTRO	SANTA PRISCA	AV.GRAN CO	N13-64	RAMON EGA	MARTES	17:00	rvire@fondo	NO E
27	PRODJUX CIA. LTDA.	SI	NO	CODC27	MARIA FERNANDA	2451724	ADMINISTRADOR	20	CENTRO	SANTA PRISCA	AMERICA	N37-192	VILLALENGU	MIERCO	14:00	administracion@	

Hoja1

Nota: este es un condensado de la información recibida. Si se requiere el documento completo, se encuentra en el Anexo 2 del estudio, de manera digital

Anexo 3: Datos llamada telefónica

Centro de Psicología Aplicada

Formato de llamada telefónica (empresas pymes)

Buenos días somos estudiantes de la Facultad de Psicología de la Puce, El motivo de mi llamada es para comentarle que dentro de la universidad contamos con el CPsA, que brinda servicios a la comunidad en todo lo referente al campo psicológico. Estamos próximas a graduarnos de Psicólogas Organizacionales y nos interesaría conversar con ustedes para conocer si existen necesidades en el campo de talento humano que pudiéramos solventar a través de dicho centro.

Muchas gracias su aceptación.

1. ¿Por favor me indica cuantos empleados tiene su empresa? _____

(Si son entre 10 y 20)

2. Su empresa está ubicada en _____, sería factible que le visite el día: _____? ¿SI, le parece a las ____ de la mañana?

(Si son menos de 10 y más de 20 personas)

3. Tienen departamento de Talento Humano
4. Le interesaría recibir información de los servicios que brinda el CPsA
5. La dirección para enviarle información por mail: _____

Muchísimas gracias estaremos enviando la información respectiva.

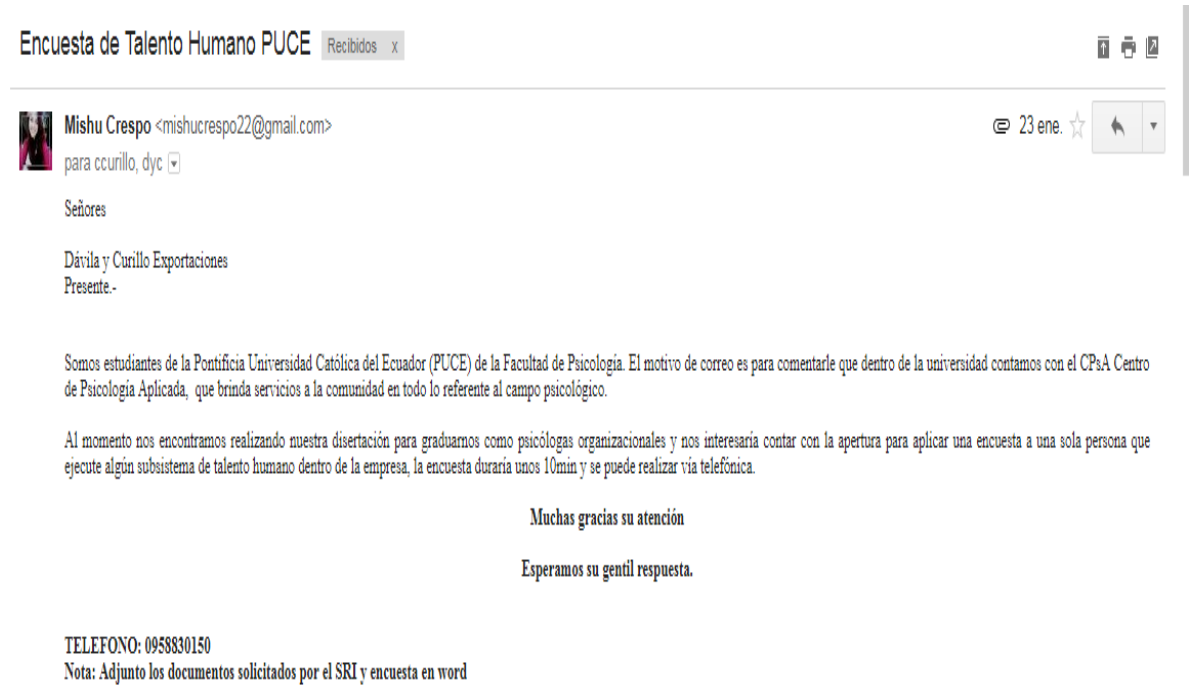
Despedida

Si es NO

Le agradezco mucho y no le quito más tiempo,

Despedida

Anexo 4: Mail formal apertura aplicación de la encuesta



Encuesta de Talento Humano PUCE Recibidos x

Mishu Crespo <mishucrespo22@gmail.com> 23 ene.

para ccurillo, dyc

Señores

Dávila y Curillo Exportaciones
Presente.-

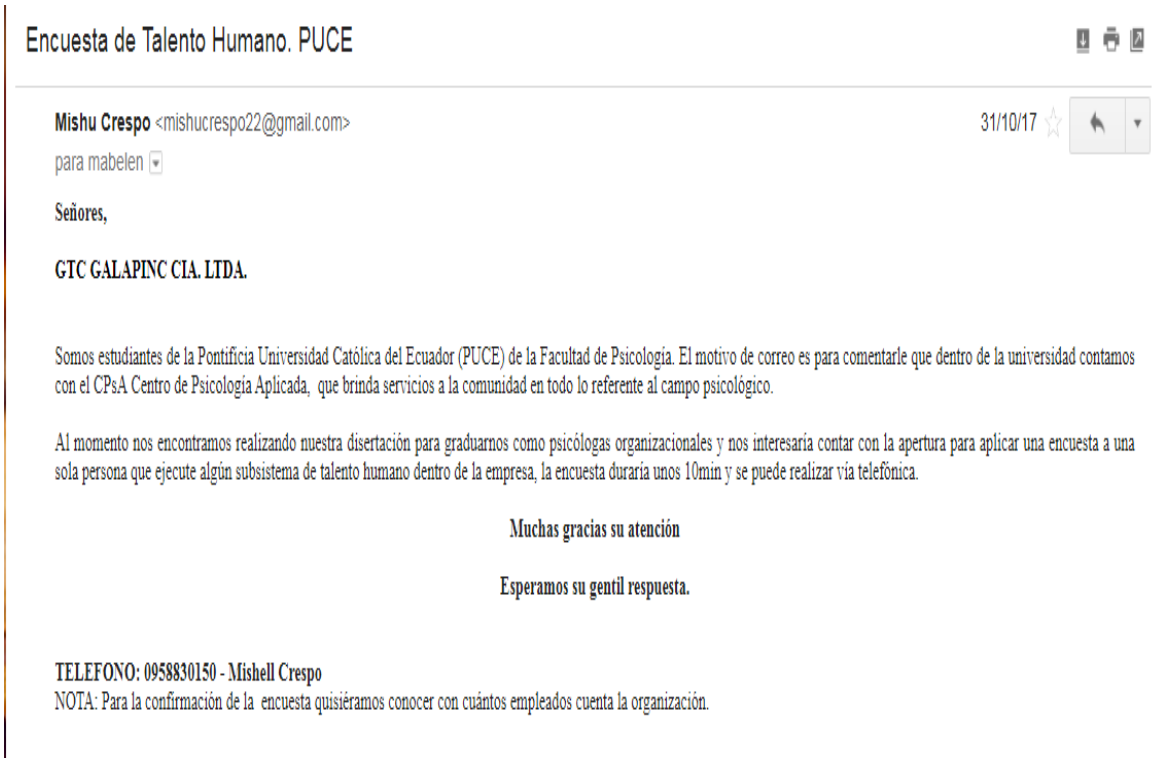
Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) de la Facultad de Psicología. El motivo de correo es para comentarle que dentro de la universidad contamos con el CPsA Centro de Psicología Aplicada, que brinda servicios a la comunidad en todo lo referente al campo psicológico.

Al momento nos encontramos realizando nuestra disertación para graduarnos como psicólogas organizacionales y nos interesaría contar con la apertura para aplicar una encuesta a una sola persona que ejecute algún subsistema de talento humano dentro de la empresa, la encuesta duraría unos 10min y se puede realizar vía telefónica.

Muchas gracias su atención

Esperamos su gentil respuesta.

TELEFONO: 0958830150
Nota: Adjunto los documentos solicitados por el SRI y encuesta en word



Encuesta de Talento Humano. PUCE

Mishu Crespo <mishucrespo22@gmail.com> 31/10/17

para mabelen

Señores,

GTC GALAPINC CIA. LTDA.

Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) de la Facultad de Psicología. El motivo de correo es para comentarle que dentro de la universidad contamos con el CPsA Centro de Psicología Aplicada, que brinda servicios a la comunidad en todo lo referente al campo psicológico.

Al momento nos encontramos realizando nuestra disertación para graduarnos como psicólogas organizacionales y nos interesaría contar con la apertura para aplicar una encuesta a una sola persona que ejecute algún subsistema de talento humano dentro de la empresa, la encuesta duraría unos 10min y se puede realizar vía telefónica.

Muchas gracias su atención

Esperamos su gentil respuesta.

TELEFONO: 0958830150 - Mishell Crespo
NOTA: Para la confirmación de la encuesta quisiéramos conocer con cuántos empleados cuenta la organización.

Anexo 5: Encuesta de talento humano

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ENCUESTA SOBRE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
2017

La presente encuesta tiene por objetivo analizar las necesidades del área de RRHH de las empresas en la ciudad de Quito y posteriormente diseñar servicios de consultoría. Agradecemos el tiempo y el espacio brindado para llevar a cabo este estudio.

Datos demográficos

Empresa		**Zona geográfica:**				No. empleados	
Tipo de empresa	Pública	Privada		ONG		Mixta	Otro
Cobertura de servicios		Local		Nacional		Internacional	
Cargo de la persona que responde		Sexo:		Edad:		Tiempo en la empresa en(en años):	
Le gustaría recibir información posterior de este estudio		SI	NO	**Mail de contacto:**			
Teléfonos de contacto:				**Cód.:**			

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Usted considera que:	SI	NO
a) ¿Se puede llegar con facilidad a presentar la hoja de vida en esta empresa?		
b) ¿El proceso de reclutamiento es rápido y efectivo?		
c) ¿Las funciones y características de cada cargo son claras para el empleado?		
d) ¿Existe un documento escrito que detalle las exigencias de cada puesto de trabajo?		
e) ¿Dentro de este proceso se comentan los beneficios que la empresa ofrece?		
f) ¿Dentro del proceso de selección, se toman pruebas?		
g) ¿Usted cree que los empleados se sienten parte de la institución?		

2. Si su respuesta anterior fue no, ¿por qué considera usted que hay personas que no se sienten parte de la institución? Describa:

_____

_____

3. ¿Cuál es el medio en el que se difunde la vacante requerida por la empresa?
   Periódico ☐ Internet ☐ Ferias ☐
   Otro. Especifique: _____
   _____

4. ¿Cómo calificaría el trato durante el proceso de selección?
   Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐
   Regular ☐ Malo ☐

5. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan?
   Psicométricas ☐ Psicológicas ☐ De conocimientos ☐

INDUCCIÓN y CONTRATACIÓN

		SI	NO
1.	Usted considera que:		
a)	Existe un manual de procedimientos en la empresa		
b)	Durante el proceso de inducción se indica lo que se espera del empleado		
c)	Se entrega algún tipo de material informativo en el proceso de inducción		
d)	Se da el acompañamiento respectivo para el reconocimiento de las instalaciones		
e)	Se entregan los recursos necesarios para realizar el trabajo desde el primer día		
f)	Se entrega algún manual o reglamento para que el empleado sepa las condiciones y políticas que la empresa tiene		
g)	Existe un manual de procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo a realizar		

2. ¿Cómo es el trato recibido el primer día de trabajo por parte de los compañeros y supervisores?

Excelente		Muy bueno		Bueno	
Regular		Malo		No sabe	

3. Esta empresa les da a los empleados oportunidades de crecimiento de tipo

Profesional		Personal	
De los dos		Ninguno	

4. Se informa a los trabajadores cuales son los requisitos que se necesitan para una promoción interna. Si la respuesta es sí, ¿de qué manera?

E-mail _____ cartelera _____ Documento físico _____

Otro, especifique: _____

		SI	NO
5.	Se tiene de cada empleado		
a)	Una carpeta con todos sus datos		
b)	Contrato de trabajo firmado		
c)	Información actualizada de sus datos personales		
d)	Nombre, dirección y forma de ubicar un familiar en caso de emergencia		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

		SI	NO
1.	Responda según su conocimiento de esta empresa		
a)	¿Existe algún proceso de evaluación de resultados de cada empleado?		
b)	¿Existen documentos que permitan sustentar las evaluaciones de desempeño?		
c)	¿El proceso de evaluación se lo realiza más de una vez en el año?		
d)	¿Se retroalimenta o explica a cerca de los resultados obtenidos?		
e)	¿En caso de no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación, se permite dialogar con el superior para aclarar dudas?		
f)	Se ha logrado buenos resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas		
g)	¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de Evaluación de desempeño están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?		
h)	¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?		

2. ¿Cuál es la herramienta que se utiliza para realizar evaluaciones de desempeño?

_____

3. Enumere todos quienes participan en la evaluación de desempeño

El gerente		Su jefe		Usted mismo	
Sus clientes		Sus proveedores		Sus subordinados	

Otros, especifique: _____

4. ¿Con que frecuencia se da el proceso de retroalimentación a los empleados?

Cada mes		Cada seis meses	
Cada dos meses		Cada tres meses	
Cada año		Otro	

5. ¿Describa cuál es el procedimiento después de obtener los resultados tanto negativos como positivos de la evaluación de desempeño?

POSITIVOS	NEGATIVOS

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

1. Responda según su conocimiento de esta empresa	SI	NO
a) Cuenta la empresa con planes de capacitación		
b) Existe un plan organizado de entrenamiento al personal en su puesto de trabajo		
c) Cuenta la empresa con presupuesto anual para realizar capacitación		
d) Existe un sistema documentado en su organización que lleve la historia de capacitaciones		
e) Cuenta la empresa con un espacio físico donde se pueda realizar la capacitación		
f) Se cuenta con Instructores internos de la empresa		
g) Se evalúa el real entrenamiento de los empleados con pruebas documentadas		
Ha recibido capacitación subvencionada por la Secretaría Técnica de Capacitación – SETEC?		

2. Si existe presupuesto de capacitación, esta se da de forma:

Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐

Otro. Especifique: _____

a. El presupuesto está establecido por:

Persona ☐ Puesto ☐ Área ☐

El empleado solicita ☐ Si se presenta algo conveniente ☐ Nunca ☐

Otro. Especifique: _____

3. Se usan formatos de evaluación de la capacitación:

Para el instructor		Para la logística	
Para los participantes		Para el tema	

b. Se evalúa en los eventos:	SI	NO
a) Tema		
b) Tiempo		
c) Proveedores		
d) Instructores		
e) Indicadores de efectividad con respecto al gasto del evento		
f) Se califica en nivel de aprendizaje de los colaborares		
g) Existe un informe que permita resumir lo sucedido en cada evento		

4. Escoja las temáticas que considera más importante para el entrenamiento en el área de RRHH.

Selección ☐ Evaluación de desempeño ☐ Planificación ☐

Manejo de conflictos		Manejo de remuneraciones		Competencias	
SSO		Desarrollo de profesiogramas		Ninguno	

Otro. Especifique: _____

5. Cuando se dan dificultades para la ejecución de la capacitación, suele ser por:

El tiempo que se requiere para entrenamiento y capacitación		
No se da tiempo en la empresa para entrenamiento de colaboradores		
Siempre hay trabajo pendiente que no da tiempo para capacitarse		
No hay presupuesto		
Se considera que no se requiere capacitar o entrenar		
No hay quien de los programas de entrenamiento o capacitación		

PLANEACIÓN

1. Dentro de la organización, se maneja una planificación estratégica:

General ☐ Por departamentos ☐ Ninguna ☐

Otro. Especifique: _____

2. En la organización están definidos

Misión		Visión	
Valores organizacionales		Organigrama	
Políticas de calidad		Políticas de RRHH	
Políticas de Responsabilidad social		Cuadros o tableros de control	
Informe de estudios de mercado		Informe asociaciones de sector	

Otro. Especifique: _____

3. Responda según su conocimiento de esta empresa:

	SI	NO
a) Existe algún sistema de gestión en la empresa		
b) Se identifican los grupos de interés		
c) Existen actividades de mejora continua definidas para todas las áreas		
d) Existen fichas de levantamiento de necesidades y expectativas del cliente		
e) Existe alguna manera formal para definir el mercado y segmento en que opera		
f) Se realiza análisis de FODA anual		
g) El análisis de FODA se realiza por departamento o área de trabajo		
h) Se realiza estudios comparativos con la competencia		
i) Se conoce los factores críticos de éxito de cada área de trabajo		
j) Se recoleta información de clientes, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad		

Otro (especifique) _____

4. Se trabaja con:

	SI	NO
a) Buzón de sugerencias		
b) Encuestas de clientes		
c) Informes de grupos focales		
d) Informes o resúmenes postventa		
e) Quejas y reclamos		
f) Medios electrónicos (Internet, extranet, intranet)		

Otro (especifique) _____

5. Existe dentro de la empresa

Plan de carrera ☐ Encuesta anual de clima laboral ☐ Plan de rotación ☐

GESTION

1. Responda según su conocimiento de esta empresa:	SI	NO
a) Son suficientes los servicios que reciben los colaboradores en la empresa		
b) Los empleados están dispuestos y comprometidos a hacer un trabajo de calidad		
c) Recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan		
d) Cuando existe problemas o situaciones que incomodan, los empleados tienen confianza para acudir a recursos humanos		
e) Los trabajadores tienen oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo		
f) Cree que su estilo de dirección influye en el rendimiento laboral de sus trabajadores		

2. Cómo calificaría la relación con superiores y compañeros

Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐

Regular ☐ Malo ☐

3. Con respecto a su horario de trabajo:

Trabaja 8 horas diarias ☐ Normal más de 8 horas diarias ☐ Menos de 8 horas ☐

Horario 8 a 17h00 ☐ Horarios rotativos ☐ Horarios nocturnos ☐

Fines de semana ☐ Feriados ☐

a) se dan frecuentemente cambios en los días de la semana que tienes establecido trabajar | Si | No |

4. Respecto a los aspectos salariales:

	SI	NO
a) Considera que los sueldos están acorde con las funciones de los trabajadores		
b) En lo general el personal está satisfecho con los sueldos		
c) Reciben otros beneficios adicionales al sueldo o salario		
d) Existen oportunidades de ascenso		

a. Respecto a otros beneficios ustedes tienen:

Uniforme ☐ Seguro de vida ☐ Transporte ☐

Alimentación ☐ Seguro médico ☐ Atención médica ☐

Otro (especifique) _____

5. Respecto a otros temas requeridos dentro de la organización tienen:	SI	NO
a) El área de trabajo social o una persona que hace esa función		
b) Cumplen con el 4% de trabajadores con discapacidad		
c) Trabajan con teletrabajo		
d) Médico o centro médico para atención de salud ocupacional		

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Responda según su conocimiento de esta empresa:	SI	NO
a) Hay una persona responsable de SSO		
b) Se da a conocer la política de SSO detalladamente		

c)	Está conformado el comité de seguridad y salud ocupacional de la empresa	
d)	Se encuentran conformadas las brigadas de (incendio, evacuación y emergencia)	
e)	Se realizan inspecciones periódicas de equipos de Seguridad y emergencia en la organización	
f)	Se realiza anualmente la revisión de la salud de los empleados	
g)	Se ha difundido el reglamento de seguridad y salud de la empresa	
h)	Esta publicada y es de fácil acceso la matriz de riesgo	
i)	Cada cuanto tiempo se realizan inspecciones a los equipos de emergencia	

2. Esta empresa a que tipos de riesgos está expuesta:

Físicos		Ergonómicos		Químicos	
Ambientales(biológicos)		Mecánicos		Psicosociales	

Otro (especifique) _____

3.	Responda según su conocimiento con respecto a los riesgos laborales	SI	NO
a)	Usted considera que es necesario realizar evaluaciones ergonómicas		
b)	Usted considera fundamental conocer las diferentes tipos de riesgos laborales		
c)	Usted considera indispensable realizar evaluaciones de riesgos psicosociales		
d)	Usted cree que en la empresa se presentan problemas de estrés por el tipo de trabajo		

4.	Requerimientos generales de SSO	SI	NO
a)	Los empleados utilizan equipos de protección en áreas que lo requiere		
b)	Se manejan actividades recreativas o de esparcimiento en la empresa		
c)	Existe un presupuesto para SSO de la empresa		
d)	Se han dictado cursos de SSO		
e)	Se han presentado continuos accidentes de trabajo que han requerida atención médica		

5. Con que frecuencia se dictan charlas de SSO para actualizar los conocimientos en cuanto: reglamentos, riesgos laborales etc.

Semanales		Mensuales		Semestrales	
Quincenales		Trimestrales		Anuales	

COMUNICACIÓN

1.	Responda según su conocimiento de esta empresa:	SI	NO
a)	El manejo de la comunicación entre compañeros es adecuado		
b)	La comunicación entre jefes y subalternos es adecuada		
c)	Antes de tomar decisiones importantes se conversa con los empleados		
d)	Cuando la empresa ha conseguido resultados importantes, se le comunica al personal		
e)	Existe un departamento o área especializada en Comunicación		
f)	Hay estrategias de comunicación interna		

2. Cuáles son los canales promoción y comunicación que son utilizados con mayor frecuencia en la empresa

Intranet		Online			
Vía telefónica					

3. Cómo calificaría la comunicación de la empresa

Excelente		Buena		Mala	
Muy buena		Regular			

4. ¿Cuáles son los medios para trasmitir la información en la empresa?
   _____

5. ¿Existe quejas de con respecto al medio de comunicación que se utilizan en la organización? ¿Porque?
   _____

RESPECTO A ESTA INVESTIGACIÓN:

	SI	NO
a) Su empresa estaría en condiciones de contratar una compañía externa que le apoye a desarrollar estos temas a costos razonables		
b) Ser capacitados por profesionales de cuarto nivel con los que cuenta el Centro de Psicología Aplicada de la PUCE		
c) Al concluir nuestro estudio, le interesaría que se le presente una propuesta para acompañarle en desarrollar estos temas		

2. Si le interesaría que le presentemos una propuesta, cuál sería su capacidad de pago:

500 a 750 ☐ 751 a 1000 ☐ 1.000 o más ☐

501 En cuáles de los temas que a continuación se menciona, le interesaría recibir asesoramiento:

Reclutar		Seleccionar		Evaluar el desempeño	
Planificar		Crear manuales		Gestión Personas con discapacidad	
SSO		Evaluar el riesgo psicosocial		Realizar encuestas de clima laboral	
Nómina		Desarrollar procedimientos		Organizar los temas de contrataciones	
		Certificaciones avalados PUCE		Capacitación impartida con SETEC	

Otro (especifique) _____

Anexo 6: Lista de empresas para Servicios de Consultoría

LISTA DE EMPRESAS CONFIRMADAS PARA EL SERVICIO DE CONULTORIA

	VALORES	NOMBRE ORGANIZACIÓN	CODIGO UBICACIÓN	NOMBRE CO	TELEFONO	CARGO RES	NUMERO D	SECTOR	DIRECCION				MAIL	ENVIO DE PROPUESTA
1	0-500	CRETER TOUR ECUADOR	CODC1	AGENCIA DE T	22222187	ASISTENTE GE	20	CENTRO	SANTA PRISC	JOAQUIN PIN	E5- 29	JUAN LEON M	crater1@crter.com.ec	ENVIAR
2	500-700	JARA SEGURIDAD	CODC4	JORGE LOPEZ	22230475	JEFE DE TALE	12	CENTRO	BENALCAZAR	RIO YAUPI	N31-140	AV. MARIANA	jorgelopez@jarasegurid	ENVIAR
3	500- 750	CONSULTING WOVA	CODC7	KARINA CHIZ	3930840	ASISTENTE CO	19	CENTRO	SANTA PRISC	Av. Portuga	E10-29	Av. República	kchiza@inovacorporatio	ENVIAR
4	500-700	HOLDINGDINE S.A.	CODC8	CARLOS MAL	(02) 222-198	JEFE DE TALE	10	CENTRO	LA FLORESTA	AV. DE LA CO	E25-58	12 DE OCTUB	coordinacion@holdingd	ENVIAR
5	500- 750	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO	CODC10	SANTIAGO BA	2502750	GERENCIA	20	CENTRO	SANTA PRISC	AV COLON	E6-42	REINA VICTOR	palban@estasis.fin.ec	ENVIAR
6	0-500	GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.	CODC12	SORAIDA VEG	22261767	ASISTENTE	11	CENTRO	BENALCAZAR	AV. AMAZON	4080	AV. NACIONE	zvega@gvn.com.ec	ENVIAR
7	500- 750	ROYGALINC S.A	CODC13	BERTA HERVA	22554080	GERENCIA	20	CENTRO	SANTA PRISC	MARISCAL FO	265	AV. 6 DE DICI	hervas57@gmail.com.ec	NO ENVIAR
8	500- 750	AQUACOBRE CIA. LTDA.	CODC14	Alejandro M	2235966	ASISTENTE CO	17	CENTRO	BELISARIO QU	ULLOA	N27-110	SELVA ALEGR	marielallumipantas@hc	ENVIAR
9	0-500	OPERADORES DE TURISMO ACHUPALLAS TOUR	CODC17	ALEXANDRA	02 2525003	TALENTO HUI	10	CENTRO	SANTA PRISC	MARISCAL FO	E8-14	AV DIEGO DE	achupallas_tour@hotm	ENVIAR
10	500- 750	KARQUIMICOS CIA. LTDA.	CODC19	ROCIO SALCO	(593) (2) 254	ASISTENTE DE	10	CENTRO	SANTA PRISC	ULPIANO PAE	N20-27	18 DE SEPTIE	salconr@hotmail.com	ENVIAR
11	0-500	TRAVEL EXPERIENCE	CODC24	Sebastian Sa	987379475	ASISTENTE	15	CENTRO	BENALCAZAR	REPUBLICA D	N35-33	PORTUGAL	abaskana@hotmail.com	ENVIAR
12	500- 750	ARIADNAECU CIA. LTDA.	CODC25	ESTEBAN MO	2224126	ASISTENTE DE	20	CENTRO	BENALCAZAR	AV. DE LOS SH	N33-134	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR		NO ENVIAR
13	sin respuesta	SOTIC SOCIEDAD TECNICA COMERCIAL CIA LTDA	CODC28	Silvia Betanc	2550070	CONTABILIDA	11	CENTRO	LAS CASAS	SELVA ALEGR	OE2-84	VERSALLES	asistente1@sotic.ec	si enviar
14	0-500	CORPORACION LOGISTICA INTEGRAL S.A. CLISA	CODC29	ANITA DIAZ	3958438	Recursos hu	14	CENTRO	La america	MAÑOSCA	N35 86	PEDRO BASA	ADIAZ@CLI.COM.EC	SI ENVIAR
15	1000 o más	HUMAN CONSULTING STRATEGIES	CODC31	Patricio Ben	99877546	Gerente Ger	20	CENTRO	LA FLORESTA	Av. 12 de Oc	N24-379	Av. Colon- Ed	pbenavides@human.ec	SI ENVIAR
16	0-500	FUNDACION KOLTING	CODC32	Jannett Calv	2557748	Gerente Ger	10	CENTRO	Luis Cordero, Gral. Ulpiano Paez E2-63, Quito EC1701				-	SI ENVIAR
17	0-500	MEGAELEC CIA. LTDA.	CODC33	Ing Estela Ju	22232083	Asistente Ad	10	CENTRO	SANTA PRISC	AV. COLON	OE1-42	AV. 10 DE AG	gerencia@megaelec.cor	si enviar
18	sin respuesta	IMPORTADORA DENTAL MEDICA GUILLERMO GUERRO	CODC35	VERONICA SU	6001512	ASISTENTE DE	14	CENTRO	LA FLORESTA	FRANCISCO G	E12-132	TOLEDO	ASISTENTE.CONTABLE@ID	SI ENVIAR
19	0-500	THRIFTY EXPOAUTOPARTS CIA LTDA	CODC36	RENA SALAZA	3215030	RH	16	CENTRO	AMERICA	BOLIVIA	-	AMERICA	RSALAZAR@THRIFTY.COM	SI ENVIAR
20	0-500	FERROTOOLS CIA. LTDA.	CODC38		2352404		15	CENTRO	HERNANDO C	N32-164	ATAHUALPA	AREZZO PLAZ	franktapia@ferrotools.com	
21	0-500	COMTELEC	CODN2	RAUL SANCH	22469282	JEFE FINANCI	20	NORTE	CHAUPICRUZ	AV. DE LA PRE	N48-03	GONZALO Sa	rsanchez-121@hotmail.i	ENVIAR
22	0-500	NACIONAL CARGO EXPRESS	CODN10	ANGEL ROBE	GERENTE	GERENTE GEN	20	NORTE					angelrobertotello@hotr	ENVIAR
23	750 a 1000	ENCHANTED EXPEDITIONS	CODN12	Lesly Sandov	987871866	Asistente	15	NORTE	MONTESERRI	DE LAS ALON	N45-102	LOS LIRIOS	LESLY_SA2108@HOTMAI	SI ENVIAR
24	0 a 500	CARTONERA DEL AUSTRO CARTOAUSTRO CIA. LTDA.	CODN14	Sonia Ochoa	02-2298382	Coordinador	11	NORTE	COTOCOLLAO	NAZARETH	OE3-339	CHUQUIZACA	sochoa@cartonerasdela	SI ENVIAR
25	500-750	DISTRIBUIDORES BERNAL	CODN15	ANDREA MOR	969300685	Talento Hum	13	NORTE	INCA	Pasaje Capri	E41-845	BANCO PACIF	jessicandrea2005@gma	ENVIAR
26	500-750	ALLTECH ECUADOR CIA. LTDA.	CODN17	Daniela Vega	293-1819	Asistente GE	11	NORTE	COTOCOLLAO	LAS HIGUERA	65976	ELOY ALFARO	DVEGA@ALLTECH.COM	SI ENVIAR
27	0-500	DECORACION Y SERVICIOS AFINES CIA LTDA DECOSA	CODN23	Rocio Diaz	02-2426954	talento hum	20	NORTE	CALDERON (C	PANAMERICA	76	ALFONSO MO	R4DIAZ@DECOSAMUEBLE	SI ENVIAR
28	0-500	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A	CODN26	ELIZABETH TI	0224813511	CONTADOR G	12	NORTE	CARCELEN	EUCALIPTOS	E8-56	CALLE E8	atipan@ecuatorianachc	SI ENVIAR
29	500-750	LANDPLASTIK CIA. LTDA.	CODN27	ANA MORALE	2481521	ASISTENTE TA	11	NORTE	CARCELEN IN	TADEO BENIT	OE1-431	JUAN DE SELI	landplastik@gmail.com	SI ENVIAR

Nota: este es un condensado de la información recibida. Si se requiere el documento completo, se encuentra en el Anexo 6 del estudio, de manera digital