



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE OUTSOURCING PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE AMBATO

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del

título de

Magister en Gerencia Informática

Línea de Investigación Innovación y Desarrollo:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Clasificación técnica del trabajo:

Desarrollo e Investigación

Autor:

Edgar Andrés Bravo Donoso

Director:

MSc. Dennis Vinicio Chicaiza Castillo

Ambato – Ecuador

Marzo 2018

Modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano para las pequeñas empresas de Ambato

Informe de Trabajo de Titulación

presentado ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato

por

Edgar Andrés Bravo Donoso

En cumplimiento parcial de

los requisitos para el Grado de

Magister en Gerencia Informática



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Oficina de Postgrados

Marzo 2018

Modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano para las pequeñas empresas de Ambato

Aprobado por:

Concepción del Carmen Bedón Vaca, Arq., Mg.
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora de la Oficina de Postgrados

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing., MBA.
Miembro Calificador

Dennis Vinicio Chicaiza Castillo, Ing., MSc.
Miembro Calificador
Director del Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroya
Secretario General



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Darío Javier Robayo Jácome, Ing., MSc.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Marzo 2018



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Gerencia Informática.

Tema: Modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano para las pequeñas empresas de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo e Investigación

Autor: Edgar Andrés Bravo Donoso

Director: MSc. Dennis Vinicio Chicaiza Castillo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Sistemas de Información y/o Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación, tiene como finalidad desarrollar y proveer de un modelo de gestión de talento humano a las pequeñas empresas de Ambato, las mismas que en la actualidad llevan los procesos de forma empírica, sin estructuras ni mayores controles lo que ocasiona problemas en la administración del personal dentro de la empresa, conllevando a inconvenientes en los procesos centrales del negocio, reflejándose en productividad, ventas e inclusive en la imagen empresarial. El principal objetivo del trabajo de investigación radica en la aplicación del modelo de gestión de talento humano y el sistema informático en las pequeñas empresas de Ambato, para tratar de cubrir gran parte de las brechas detectadas, aportando mucha objetividad y neutralidad en cada una de las tareas que tienen que ver con la administración del personal. La investigación parte de una fundamentación teórica de modelos de gestión implementados, y de procesos llevados a cabo, para posteriormente a través la utilización de encuestas y entrevistas conocer a detalle los problemas y necesidades reales de las pequeñas para proceder con el desarrollo del modelo y del sistema informático. Al finalizar se realizó la implementación del proyecto en una pequeña empresa, siendo validado y certificado por el responsable de la misma.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Edgar Andrés Bravo Donoso, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180454904-4, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia Informática, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Edgar Andrés Bravo Donoso

180454904-4



BIBLIOTECA

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación lo dedico en primer lugar a Dios por ser quien guía mi camino cada día, y me da la oportunidad de ser un mejor hombre.

A una persona muy especial, mi complemento perfecto... A ti mi amor Jooz, el amor de mi Vida, quien hace de cada día una nueva oportunidad cargada de ánimo para crecer como persona, quien me inspira a no detenerme y a explotar lo mejor de mí, quien nunca deja que me rinda y me ama tanto como yo a ella....

Para ti mi Vida, Te Amo

Reconocimientos

Mi más grande agradecimiento y reconocimiento a mis padres, quiénes han estado durante todas las etapas de mi vida, en lo personal y educativo siempre guiándome y dándome el mejor ejemplo a seguir para llegar a ser tan maravilloso como ellos.

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como propósito el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano implementado en las pequeñas empresas de Ambato mediante Outsourcing, que acompañado de un sistema informático, permitan dar una solución al problema presentado al carecer de un modelo guía para llevar a cabo el proceso de gestión de talento humano, siendo el principal objetivo la correcta administración del personal de trabajo y sus procesos para reducir en el mayor porcentaje posible los inconvenientes y errores que se desencadenan por la incorrecta aplicación de métodos y técnicas para realizar su gestión. Se parte de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran las empresas mediante fundamentación teórica, observación directa, encuestas y entrevistas a los responsables de llevar a cabo estas actividades y utilizando esta información, se procede con la tabulación, interpretación y análisis de causas y efectos encontrados en cada proceso analizada. La propuesta de investigación utiliza procesos ordenados de acuerdo a las necesidades reales de las organizaciones, para brindar facilidades de escalabilidad y acoplamiento a nuevos módulos y/o requerimientos presentados, validándolo de principio a fin mediante una encuesta de satisfacción por parte de una pequeña empresa en donde fue implementado.

Palabras claves:

Modelo de gestión, talento humano, Outsourcing, pequeñas empresas, sistema informático

Abstract

The purpose of this study is to develop a human resources management model to be implemented in small companies in Ambato through outsourcing, which, accompanied by a computer system, can offer a solution to the problem of not having a guiding model for carrying out the management process of human resources. The main aim is to properly manage staff as well as their processes in order to reduce the inconveniences and mistakes that are triggered by the incorrect application of methods and techniques for carrying out their operation in the highest percentage possible. It stems from a diagnosis of the current situation of companies based on theoretical grounds, direct observation, surveys and interviews with those in charge of carrying out these activities. This information is then tabulated and interpreted, and the causes and effects found in each process are analyzed. The research proposal uses orderly processes in accordance with the real needs of the organizations to make it easier to scale and adapt to new models and/or requirements, validating it from start to finish through a satisfaction survey by a small company where it was implemented

Key words:

Management model, human resources, outsourcing, small companies, computer system

Tabla de contenido

Ficha Técnica	iv
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	v
Dedicatoria	vi
Reconocimientos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Lista de Tablas	xiv
Lista de Gráficos	xvi
Lista de Ilustraciones	xviii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del Trabajo.....	1
1.2. Descripción del Documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información Técnica Básica.....	4
2.2. Descripción del Problema	4
2.3. Preguntas Básicas	5
2.4. Formulación de Meta.....	6
2.5. Objetivos	6
2.6. Delimitación Funcional.....	6
3. Marco Teórico	8
3.1. De Recurso Humano a Talento Humano.....	8
3.2. Modelos de Gestión en las Organizaciones.....	9
3.3. Gestión de Talento Humano.....	9
3.3.1. Incorporar a las Personas	12
3.3.1.1. Reclutamiento de personas	13

3.3.1.2. Selección de personas	13
3.3.1.3. Contratación de personas.....	14
3.3.2. Colocación de las Personas.....	14
3.3.3. Recompensar a las Personas	15
3.3.4. Desarrollo de las Personas	17
3.3.5. Retener a las Personas	17
3.3.6. Supervisar a las Personas	18
3.4. Modelo de Gestión de Talento Humano	18
3.5. <i>Outsourcing</i>	19
3.6. Proceso de <i>Outsourcing</i>	19
3.6.1. Estructura de la Empresa.....	20
3.6.2. Actividades por Subcontratarse.....	21
3.6.3. Selección de Proveedores	21
3.7. Metodología para Implementación de <i>Outsourcing</i>	22
3.7.1. Inicio del Proyecto.....	23
3.7.2. Evaluación.....	23
3.7.3. Planeación Detallada.....	23
3.7.4. Contratación.....	24
3.7.5. Transición	24
3.7.6. Evaluación Periódica y Administración del Proyecto.....	24
3.8. Outsourcing de Talento Humano	25
3.9. Sistema Informático	25
3.9.1. Aplicaciones Web.....	26
3.9.2. JavaScript.....	26
3.9.3. MEAN Stack.....	27
3.9.3.1. MongoDB.....	27
3.9.3.2. ExpressJS.....	28
3.9.3.3. AngularJS.....	28

3.9.3.4. NodeJS	29
3.9.4. Patrón MVVM.....	29
3.9.4.1. Modelo.....	29
3.9.4.2. Vista.....	29
3.9.4.3. Modelo de Vista.....	30
3.9.5. Metodologías de Desarrollo de Software Ágiles	30
3.9.5.1. Metodología de Desarrollo Scrum	30
3.9.5.2. Metodología de Desarrollo Lean Programming.....	31
3.9.5.3. Metodología de Desarrollo XP (Programación Extrema).....	31
3.10. Estado del Arte	32
4. Metodología de la Investigación	34
4.1. Diagnóstico	34
4.2. Población y Muestra.....	34
4.3. Método(s) Aplicado(s).....	34
4.3.1. Encuesta.....	35
4.3.2. Entrevista	54
5. Resultados.....	61
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	61
5.2.1. Modelo de Outsourcing para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato	62
5.2.2. Procesos de <i>Outsourcing</i>	63
5.2.2.1. Inicio y Evaluación.....	63
5.2.2.2. Contrato y Acuerdo de Nivel de Servicios	64
5.2.2.3. Implementación	64
5.2.2.4. Administración y Revisión	64
5.2.3. Etapas del Modelo de Gestión de Talento Humano	64
5.2.3.1. Etapa 1: Admisión de Personas.....	64
5.2.3.4. Etapa 2: Aplicación de Personas.....	71

5.2.4. Etapa 3: Mantenimiento de Personas.....	75
5.2.5. Etapa 4: Desarrollo de Personas.....	77
5.2.6. Etapa 5: Control de Personas.....	79
5.2.7. Sistema Informático.....	81
5.2.7.1. Diagrama de Base de Datos No Relacional.....	82
5.2.7.2. Documentos de Almacenamiento de Datos.....	84
5.2.7.3. Diagrama de Casos de Uso.....	92
5.2. Evaluación Preliminar.....	97
5.3. Análisis de Resultados.....	115
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	116
6.1. Conclusiones.....	116
6.2. Recomendaciones.....	117
ANEXOS.....	119
Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico.....	119
Anexo 2: Entrevista.....	122
Anexo 3: Formulario de Oferta de Servicios.....	123
Anexo 4: Guía para Entrevistas a Aspirantes.....	124
Anexo 5: Formulario Evaluación de Desempeño.....	125
Anexo 6: Formato Definición Escalas Salariales.....	127
Anexo 7: Formato Capacitaciones.....	127
Anexo 8: Formato Planes de Control.....	128
REFERENCIAS.....	129

Lista de Tablas

1. Encuesta – Pregunta 1	36
2. Encuesta – Pregunta 2	37
3. Encuesta – Pregunta 3	38
4. Encuesta – Pregunta 4	39
5. Encuesta – Pregunta 5	40
6. Encuesta – Pregunta 6	41
7. Encuesta – Pregunta 7	42
8. Encuesta – Pregunta 8	43
9. Encuesta – Pregunta 9	44
10. Encuesta – Pregunta 10.....	45
11. Encuesta – Pregunta 11.....	46
12. Encuesta – Pregunta 12.....	47
13. Encuesta – Pregunta 13.....	48
14. Encuesta – Pregunta 14.....	49
15. Encuesta – Pregunta 15.....	50
16. Encuesta – Pregunta 16.....	51
17. Encuesta – Pregunta 17.....	52
18. Encuesta – Pregunta 18.....	53
19. Entrevista – Pregunta 1.....	55
20. Entrevista – Pregunta 2.....	57
21. Entrevista – Pregunta 3.....	59
22. Documento de Usuario	84
23. Documento de Rol.....	84
24. Documento de Empresa	84
25. Documento de Departamento	85
26. Documento de Perfil de Trabajo.....	85
27. Documento de Banco de Preguntas Perfil.....	85
28. Documento de Modalidad de Trabajo.....	85
29. Documento de Categoría de Trabajo	86
30. Documento de Horario de Trabajo.....	86
31. Documento de Empleado	86
32. Documento de Currículo.....	87

33. Documento de Vacante.....	88
34. Documento de Aspirante	88
35. Documento de Aplicación Vacante.....	89
36. Documento de Etapa.....	89
37. Documento de Banco de Preguntas Aptitud	89
38. Documento de Banco de Preguntas Técnicas.....	89
39. Documento de Inducción.....	90
40. Documento de Evaluación de Desempeño.....	90
41. Documento de Plan de Capacitación	90
42. Documento de Aplicación de Inducción.....	90
43. Documento de Aplicación de Evaluación de Desempeño	91
44. Documento de Aplicación de Capacitación.....	91
45. Matriz de Diagnóstico para Molinos Tilulum SC	97
46. Alcance y Limitaciones del Proyecto	97
47. Listado de Empleados Molinos Tilulum SC	98
48. Perfil de Trabajo de Gerente	100
49. Perfil de Trabajo de Subgerente.....	101
50. Perfil de Trabajo de Asistente Administrativo.....	102
51. Publicación Vacante Auxiliar de Producción	103
52. Aspirantes Ingresados al Sistema	104
53. Cronograma Actividades Selección de Personal	105
54. Plan de Inducción Aplicado	106
55. Evaluación de Desempeño Gerente	108
56. Escalas Salariales	111
57. Plan Anual de Capacitaciones	112
58. Plan de Control de Personal	113
59. Matriz de Verificación de Cumplimiento.....	114
60. Definición de Escalas Salariales.....	127
61. Definición de Capacitaciones	127
62. Definición de Planes de Control.....	128

Lista de Gráficos

1. Gestión del Talento Humano por Competencias de Alles.....	10
2. Administración de Recursos Humanos de Mondy	11
3. Estructura de Modelo de Gestión de Talento Humano de Chiavenato	12
4. Proceso de Outsourcing.....	20
5. Modelo de Implementación de Outsourcing.....	22
6. MEAN Stack modelo	27
7. Estructura de Colección de datos en formato JSON.....	28
8. Modelo de Outsourcing para la Gestión del Talento Humano propuesto.....	62
9. Proceso de Admisión de Personas	65
10. Actividades del Reclutamiento de Personal.....	65
11. Proceso de Recepción de Postulaciones	67
12. Actividades de la Selección de Personal	68
13. Evaluaciones para Selección de Personal.....	69
14. Proceso de Aplicación de Personas.....	71
15. Proceso de Inducción de Personal.....	72
16. Elaboración de Perfil de Trabajo.....	74
17. Proceso de Mantenimiento de Personas.....	75
18. Proceso de Desarrollo de Personas.....	77
19. Modelo de Planificación de Capacitación	79
20. Proceso de Control de Personas.....	80
21. Diagrama de Base de Datos	83
22. Diagrama de Casos de Uso 1 - Modelo de Gestión de Talento Humano.....	92
23. Diagrama de Casos de Uso 2 - Modelo de Gestión de Talento Humano.....	93
24. Diagrama de Casos de Uso 3 - Modelo de Gestión de Talento Humano.....	94
25. Diagrama de Casos de Uso 4 - Modelo de Gestión de Talento Humano.....	95
26. Diagrama de Casos de Uso 5 - Modelo de Gestión de Talento Humano.....	96
27. Personal Ingresado al Sistema Informático	99
28. Ingreso de Aspirante al Sistema Informático	104
29. Registro de Etapas de Selección de Personal en el Sistema Informático	105
30. Ingreso de Aspirante seleccionado al Sistema Informático	106
31. Registro de Temas de Inducción por cada perfil en el Sistema Informático	107
32. Registro de Inducción a Empleado en el Sistema Informático	108

33. Registro de Competencias para Perfil de Trabajo en Sistema Informático.....	110
34. Registro de Evaluación de Desempeño a empleado en el Sistema Informático.....	111
35. Registro de Parámetros de Plan de Capacitación en Sistema Informático.....	112
36. Registro de Plan de Capacitación para Emplados en Sistema Informático.....	113
37. Formulario de Oferta de Servicios.....	123
38. Guía para Entrevistas a Aspirantes.....	124
39. Guía para Evaluación de Desempeño.....	125

Lista de Ilustraciones

1. Encuesta – Pregunta 1	36
2. Encuesta – Pregunta 2	37
3. Encuesta – Pregunta 3	38
4. Encuesta – Pregunta 4	39
5. Encuesta – Pregunta 5	40
6. Encuesta – Pregunta 6	41
7. Encuesta – Pregunta 7	42
8. Encuesta – Pregunta 3	43
9. Encuesta – Pregunta 9	44
10. Encuesta – Pregunta 10.....	45
11. Encuesta – Pregunta 11.....	46
12. Encuesta – Pregunta 12.....	47
13. Encuesta – Pregunta 13.....	48
14. Encuesta – Pregunta 14.....	49
15. Encuesta – Pregunta 15.....	50
16. Encuesta – Pregunta 16.....	51
17. Encuesta – Pregunta 17.....	52
18. Encuesta – Pregunta 18.....	53
19. Entrevista – Pregunta 1.....	55
20. Entrevista – Pregunta 2.....	57
21. Entrevista – Pregunta 3.....	59

Capítulo 1

Introducción

La constante necesidad de las empresas por contar con personal altamente capacitado para cumplir las actividades encomendadas de manera eficiente y productiva se vuelve cada día algo indispensable dentro del modelo de negocio de toda organización.

De una adecuada gestión de talento humano depende en gran parte el éxito que una empresa pueda llegar a tener, esto alineado con procesos estratégicos y recursos como son los tecnológicos y financieros se convierten en el eje central de cada una de las organizaciones, por tanto, el desconocimiento o poca importancia que se sepa dar a este proceso se convierte en un inconveniente que a mediano y largo plazo se verá reflejado directamente en índices de producción y rentabilidad.

Una gran cantidad de pequeñas empresas no cuentan con un modelo de gestión, ni con una herramienta informática que les permita administrar de manera oportuna y efectiva el talento humano, motivo por el cual se llevan a cabo procesos sin objetividad y neutralidad, lo que ocasiona un alto índice de rotación de personal, además de deficiencias en las actividades llevadas a cabo. La cantidad de personal de las empresas no justifica el contar con un departamento especializado en dicho proceso, además se destinan recursos y esfuerzos en actividades que no corresponden a la base del negocio, como es el caso de asignar personal especializado en otras áreas no inherentes al talento humano a llevar a cabo dicho proceso, lo que genera una menor competitividad y conduce a pérdidas importantes en nuevas oportunidades de negocio.

En la actualidad, muchas empresas se han visto involucradas en segmentar sus actividades mediante servicios de *Outsourcing* para ejecutar aquellas labores en las cuales no se han especializado o simplemente no desean involucrarse, con el objetivo de reducir costos e incrementar la productividad en muchos de sus procesos.

1.1. Presentación del Trabajo

La investigación busca indagar modelos de gestión para administración de talento humano existentes y mediante observaciones, encuestas y entrevistas identificar las principales deficiencias que actualmente afrontan la gran parte de pequeñas empresas de Ambato con respecto a la administración de talento humano, y mediante *Outsourcing* se pueda llevar a cabo la implementación

en las organizaciones de tal forma que se tenga un proceso adecuado y acorde a las necesidades reales de las empresas, y así poder optimizar recursos.

El desarrollo de un modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en conjunto con una herramienta informática de acceso web con una base de datos centralizada y actualizable, de acuerdo a cambios de entorno y además de fácil manipulación, aspiran convertirse en un marco de referencia y un segmento al proceso de administración de talento humano del resto de actividades más estratégicas de las organizaciones, deslindando las responsabilidades que conlleva dicho proceso del resto de actividades críticas que inciden directamente en una organización, siendo el principal aporte la objetividad y neutralidad en la ejecución de procesos de talento humano, pues así se trata de profesionalizarlos y de obtener resultados altamente efectivos y competitivos, y se busca retener y fortalecer al personal, evitando un alto grado de rotaciones, para lograr una mejoría en la productividad y calidad del servicio brindado.

1.2. Descripción del Documento

El trabajo de investigación está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1, se indica la Introducción, la Presentación del trabajo y la Descripción del documento. Se muestra una visión global al lector del contenido de la investigación.

Capítulo 2, se plantea la Propuesta de Trabajo, dentro de la cual se encuentra la información técnica básica, la Descripción del problema, las Preguntas básicas, la Formulación de Metas, los Objetivos y la Delimitación funcional de la investigación. Se detallan los alcances de la investigación para llevar a cabo los objetivos planteados.

Capítulo 3, se desarrolla el Marco Teórico dentro del cual se indican las definiciones y conceptualizaciones, además el Estado del Arte en donde se recogen publicaciones y estudios de investigaciones similares que sirven de orientación para el desarrollo del proyecto.

Capítulo 4, contempla la Metodología, con el Diagnóstico y Métodos aplicados para la investigación, además de la población y muestra tomada en cuenta para llevar a cabo la investigación.

Capítulo 5, se detallan los resultados obtenidos con la investigación, mismos que deben estar alineados a los objetivos y delimitaciones planteadas. Se indican las mejoras de acuerdo con los métodos, procedimientos y estrategias aplicadas.

Capítulo 6, se indican las conclusiones y recomendaciones obtenidas con la investigación realizada, las cuales son muy objetivas y relevantes, Se detalla y refleja la importancia del estudio llevado a cabo.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información Técnica Básica

Tema: Modelo de *Outsourcing* para la gestión del Talento Humano para las pequeñas empresas de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo e Investigación

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Talento Humano, *Outsourcing*

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Sistema Informático

2.2. Descripción del Problema

El problema radica en el ineficiente proceso aplicado en las pequeñas empresas de Ambato para la Administración de Talento Humano, debido a la falta de un modelo de gestión y a una herramienta informática que se ajusten a las necesidades reales y al modelo de negocio de cada una de estas organizaciones.

De acuerdo a observaciones efectuadas en pequeñas empresas de la ciudad de Ambato, en la actualidad la gestión del talento humano se la lleva a cabo de forma empírica, sin el respaldo de un modelo y una herramienta informática, lo cual ocasiona problemas en varios procesos estratégicos de las organizaciones, principalmente producción, logística y ventas, que van a la par de una correcta gestión del talento humano, desde la investigación acerca de requerimientos para creaciones de perfiles de trabajo, hasta el proceso mismo de contratación, evaluación de desempeño y capacitación, lo que a mediano y largo plazo ocasiona un alto volumen de rotación de personal, reflejándose principalmente en la reducción de producción en las empresas y en la falta de mejoramiento del proceso de administración del talento humano, sin llegar a sentar bases y convirtiéndose en un ciclo repetitivo de errores y posteriores inconvenientes.

La gestión de talento humano es un proceso muy importante y determinante en toda organización, independiente de su magnitud, sin que éste tenga que estar ligado de forma directa con el resto de

procesos, pues muchas organizaciones procuran enfocarse más en los procesos que se convierten en la base del negocio, pero se descuidan del proceso de talento humano ocasionando inconvenientes a futuro, por lo tanto es necesario contar con un modelo de *Outsourcing* para la gestión del Talento Humano y una herramienta informática de fácil acceso, las cuales se conviertan en un marco de referencia, para administrar de manera más efectiva al talento humano de las pequeñas empresas de Ambato.

2.3. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece por las deficiencias en la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, generando un alto nivel de inestabilidad laboral y rotación de personal principalmente, que ha llegado hasta el 25% de los casos.

¿Por qué se origina?

El problema se origina por la falta de un modelo de gestión y una herramienta informática para la administración del proceso de talento humano, complementado con la falta de formación profesional del personal que lleva a cabo dicho proceso en las organizaciones, generando inconvenientes en los procesos estratégicos de las mismas.

¿Qué lo origina?

La falta de externalización del proceso de gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, en las cuáles no se cuenta con un departamento especializado en dicho proceso y tampoco se cuenta con un modelo de gestión que sirva de marco de referencia para la correcta gestión del talento humano.

¿Cuándo se origina?

Se origina por la ineficacia y deficiencia en la gestión del talento humano, reflejándose principalmente en los altos niveles de rotación de personal, deterioro del clima laboral y en especial en la disminución de la productividad en las organizaciones.

¿Dónde se detecta?

En las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato

2.4. Formulación de Meta

Meta: Desarrollar un modelo de *Outsourcing* para la de gestión del Talento Humano para las pequeñas empresas de Ambato.

2.5. Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un modelo de *Outsourcing* para la de gestión del Talento Humano para las pequeñas empresas de Ambato.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente la importancia de la implementación de modelos de *Outsourcing* y modelos de gestión para la mejora en procesos de administración de talento humano en pequeñas empresas.
2. Diagnosticar la situación actual, necesidades más relevantes y aspectos críticos de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato en relación con las metodologías empleadas para la gestión del talento humano.
3. Determinar los componentes y etapas de un modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano, que se acoplen al modelo de negocio de las pequeñas empresas de Ambato.
4. Diseñar una herramienta informática de acceso web como complemento al modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato.
5. Aplicar el modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano y la herramienta informática de acceso web en una pequeña empresa de Ambato, realizando las respectivas pruebas de funcionamiento para aseguramiento de calidad.

2.6. Delimitación Funcional

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

El modelo de gestión para la administración de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato logrará:

- Servir de marco de referencia para la gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato.
- Proveer una guía para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato mediante un modelo de *Outsourcing*.
- Contribuir en la identificación de los puntos críticos dentro de las pequeñas empresas de Ambato relacionados a la administración de talento humano.
- Gestionar la información manejada mediante la herramienta informática, logrando proveer de reportes oportunos y con información íntegra para la toma de decisiones.
- Mediante una correcta implementación y aplicación del modelo en conjunto con la utilización de la herramienta informática se logrará una adecuada gestión del talento humano, reflejándose principalmente en la reducción de los altos índices de rotación de personal.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El modelo de gestión para la administración de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato no será capaz de:

- Inferir leyes y normativas legales vigentes que rijan el funcionamiento de las pequeñas empresas de Ambato.
- Administrar procesos no inherentes a talento humano dentro de las pequeñas empresas de Ambato.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. De Recurso Humano a Talento Humano

Tradicionalmente el concepto de recursos humanos aún es utilizado en la gran parte de pequeñas empresas como un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos, incluido el recurso humano dándole igual trato que al resto de recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarla a las demandas y requisitos de las organizaciones. (Chiavenato, I., 2011).

A las personas se las consideraba como un engranaje más de las maquinarias de producción y al igual que al resto de recursos existentes en una organización se les clasificaba como sustituibles. Una de las principales razones era la carencia de un proceso que sea llevado a cabo dentro de la organización y que permita tener una administración del recurso considerado en ese tiempo.

Hoy en día, se está tratando de cambiar esa percepción por parte de las organizaciones en cuanto al trato que se le debe dar al personal, al buscar el empleo del término más que como un recurso como un talento. Talento porque son seres dotados de inteligencia, capacidad, personalidad, conocimiento, habilidades, destrezas, aspiraciones, sentimientos y percepciones propias, lo cual las diferencia de los recursos materiales y técnicos.

De acuerdo con diversos autores, se puede aseverar que las organizaciones de a poco se han llegado a convencer que el ser humano dentro de la empresa es el capital más valioso e importante que pueda existir, que lleva mucho tiempo capacitar y desarrollar al personal para que se llegue a integrar y pueda desarrollar su rol de forma más eficiente.

Así mismo, Aunque la transición se ha tornado lenta y en muchos de los casos se ha vuelto un proceso tedioso, que ocasiona inconformidades en las cabezas de las organizaciones por el simple hecho de aceptar el trato que se merece una persona desempeñando un rol en la organización, se han visto ya en muchos casos resultados muy positivos y en varios casos cambios radicales que han afectado en casi todos los procesos de las organizaciones, siendo los más representativos la producción y rentabilidad y mejora en la calidad de servicios brindados.

3.2. Modelos de Gestión en las Organizaciones

En la actualidad, todas las empresas esperan obtener altos niveles de productividad y rendimiento financiero en cada una de las actividades que estas efectúan, sin embargo la gran parte no cuentan con procesos que les permitan optimizar los recursos con los que cuentan, tanto en producción como en ventas, o a su vez cuentan con procesos empíricos de acuerdo al criterio y experticia de sus propietarios o administradores para llevar a cabo ésta labor, lo cual ocasiona inconvenientes que al final se traducen en pérdidas. Una de las principales razones para no tomar una medida al respecto es la falta de visión. Muchas empresas pretenden continuar en una línea familiar y no expandirse hacia nuevos mercados, no por falta de recursos sino por una costumbre mal llevada que limita los servicios que estas brindan o que pudieran llegar a brindar.

Un modelo de gestión se convierte en un marco de referencia para la administración y control de los recursos de una organización, en el cual se basan tanto políticas como acciones a tomar con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos trazados en un principio, brindando información objetiva y oportuna para la toma de decisiones en todos los niveles (Pérez Porto, J., 2008).

Es gracias a un modelo de gestión, que una organización puede realizar un estudio y diagnóstico de su situación actual, a través de lo cual se pueden establecer y segmentar los objetivos y determinar las acciones a tomarse para poderlos alcanzar, buscando siempre la mejora continua (López Cubino, R., 2001).

3.3. Gestión de Talento Humano

Tomando en cuenta que las personas dentro de una organización no son consideradas un recurso, sino un talento y el capital más importante, requieren de un trato diferenciado del resto de componentes de la misma. Requieren de un control que abarque cada uno de los aspectos en los cuales éstas se involucran, es decir requieren de una gestión.

La gestión del talento humano hace referencia al proceso de incorporación de personal calificado a la organización. Lo que se busca es destacar a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo, dar prioridad el poder retenerlos para que la productividad llegue a su punto máximo y llegar a cumplir y satisfacer los objetivos propuestos por las organizaciones. (Watkins, D., 1998).

La administración de talento humano se define como la función de la organización que hace referencia a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, y a la vez busca conservarlos dentro de la organización. (Chambers, 1998).

Para Alles, M. (2010), el desarrollo del talento humano basado en competencias se fundamenta en tres pilares que son la Selección, para que a partir de la puesta en marcha solo se dé el ingreso de personas que tengan las competencias deseadas; la Evaluación de Desempeño, para tener un conocimiento del nivel de competitividad de cada empleado dentro de la organización; y el Desarrollo, que implica el desenvolvimiento del trabajador en la empresa.

Gráfico 1. Gestión del Talento Humano por Competencias de Alles

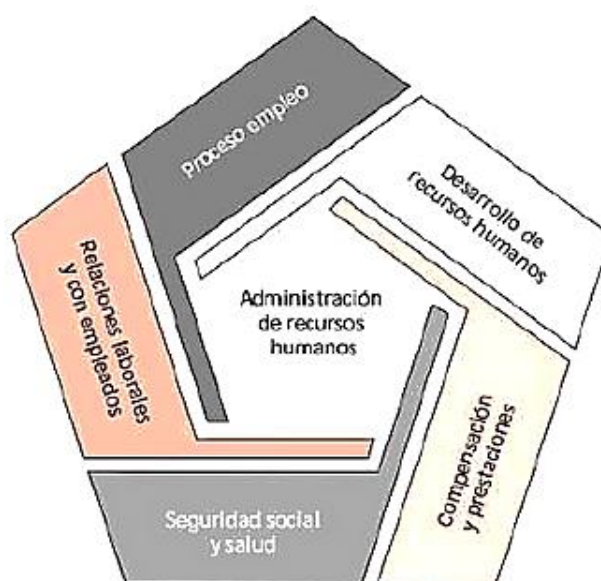


Fuente: Alles M. (2010)

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Una adecuada gestión de talento humano ayuda a las organizaciones a llevar a cabo sus objetivos y metas propuestas. Es muy importante considerar que de la fuerza laboral dependerá en gran parte los resultados obtenidos en una empresa, por lo tanto es fundamental saber cómo se debe actuar para llevar un equilibrio entre personal de trabajo y productividad, esto contempla el tener trabajadores que hayan sido bien escogidos dentro de todos los candidatos que aspiraron a un puesto de trabajo, que estén capacitados y entrenados para desempeñarse en sus roles dentro de la empresa, que sean evaluados constantemente, y no con el objetivo de ser sancionados, sino más bien con la finalidad de llegar a encontrar los aspectos más críticos sobre los cuales se debe actuar para corregir errores, además que sean capacitados de forma continua y que de forma general sean personas dentro de la empresa muy motivadas, se sientan seguras y satisfechas con el rol que desempeñan y el trato que se les da, sin descuidarse de objetivos, códigos de ética y políticas que deben cumplirlas para evitar sanciones.

Gráfico 2. Administración de Recursos Humanos de Mondy



Fuente: Mondy, W. (2005)

Para Mondy W. (2005), la administración de recursos humanos se realiza a partir de cinco procesos. Se parte del proceso de empleo, en el que se busca contar con el número adecuado de empleados con las competencias necesarias para el cargo a ejecutarse, a continuación, se efectúa el desarrollo de recursos humanos, que consiste en los planes de capacitaciones y de desarrollo de los empleados dentro de la organización, posteriormente se realizan compensaciones y prestaciones, se trata la seguridad y salud ocupacional de los empleados y se concluye con las relaciones laborales y con los empleados.

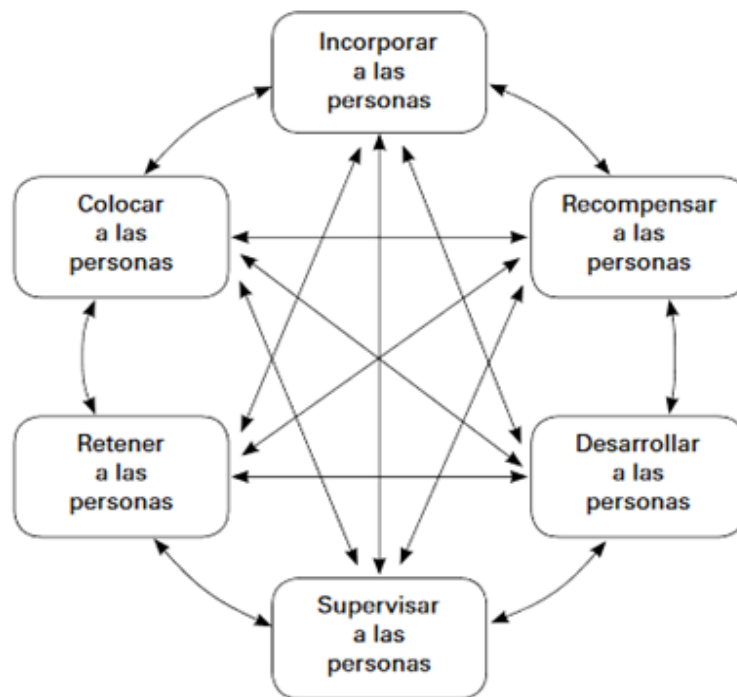
Según Chiavenato I. (2011), la gestión de talento humano está basada en tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos:** Las personas tienen personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que las diferencian del resto de componentes de una organización, mismos que son indispensables para el adecuado manejo de recursos presentes en las empresas, tales como recursos materiales, recursos tecnológicos, recursos financieros, etc.
2. **Activadores inteligentes de recursos:** Las personas no son agentes estáticos ni pasivos, son una fuente de impulso propio que dinamizan la organización.

- 3. Socios de la organización:** Al cumplir sus funciones dentro de la empresa, se invierte esfuerzo, dedicación, compromisos, se asumen riesgos y se espera recibir a cambio retornos a esas inversiones, reflejadas en aspectos económicos, educativos o demás reconocimientos acordes a las tareas realizadas.

Chiavenato I. (2011), clasifica al proceso de Gestión de Talento Humano de acuerdo con seis etapas bien distinguidas, todas interrelacionadas y ligadas con los objetivos que cada una de estas buscan conseguir, pues la finalidad es que la meta del anterior sea el inicio del siguiente, llegando a conformarse un ciclo repetitivo orientado a un mismo objetivo, el talento humano en las organizaciones.

Gráfico 3. Estructura de Modelo de Gestión de Talento Humano de Chiavenato



Fuente: Chiavenato, I. (2011)

3.3.1. Incorporar a las Personas

Los procesos para incorporar a las personas constituyen la ruta que conduce a su ingreso dentro de la organización, es decir se convierte en una puerta de entrada, la misma que permite el ingreso solo al personal con características y competencias afines a los solicitados. Chiavenato I. (2011).

El objetivo de la incorporación de personas radica en el Reclutamiento y Selección de personal para la organización, es decir se busca suministrar a las empresas de capital humano en base a las

necesidades que éstas presenten para un área específica o para el desarrollo de una labor determinada.

Para Mondy, W. (2005) el proceso de empleo consiste en asegurar siempre que la empresa contará número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos.

Este proceso por ser el primero no significa que se lo deba llevar a cabo de forma empírica, pues detrás de esto debe existir una indagación a fondo sobre las necesidades reales de la organización para cumplir un rol en específico, determinando cuáles son las competencias y alcance del perfil requerido.

3.3.1.1. Reclutamiento de personas

Barber (1998), define al reclutamiento de personal como todo tipo de actividad práctica llevada a cabo por las organizaciones, con el objetivo principal de identificar y atraer potenciales empleados a la empresa.

Según Chiavenato I. (2011), el reclutamiento hace referencia a un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como finalidad atraer y suministrar a la empresa candidatos que se encuentren potencialmente calificados y aptos de ocupar un cargo dentro de la organización.

“El reclutamiento es el primer paso en busca de los postulantes que poseen interés de ocupar un puesto, para luego hacer una selección del mejor”. Wether, W. B. (1999).

En otras palabras, este subproceso se encarga de dar a conocer a un segmento del mercado laboral externo, la vacante que se necesita ocupar, procurando llegar a una cantidad extensa de personas, para así tener la posibilidad de contar con una gran variedad de candidatos que puedan ser suministrados para el siguiente subproceso de selección.

3.3.1.2. Selección de personas

La selección se refiere a actividades de comparación o confrontación, elección, opción y decisión, llegando a filtrar la entrada y clasificación de personal a la organización. Chiavenato I. (2011).

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo principal objetivo es encontrar a la persona adecuada para desempeñarse dentro de un puesto de trabajo en una organización.” Nebot, M. (1999).

Ivancevich (1995), menciona la selección de personal como el proceso a través del cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar una plaza de trabajo.

En sí el objetivo de la selección de personas es de entre todos los candidatos reclutados, escoger y suministrar a la empresa personas que se puedan adaptar con mayor facilidad a las exigencias del cargo, manteniendo un aceptable desempeño laboral y eficacia de la organización, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de un perfil de trabajo específico.

3.3.1.3. Contratación de personas

Tras haberse realizado el reclutamiento y selección de personal, y contar ya con una persona escogida para ocupar una plaza de trabajo dentro de una organización se procede con la realización del contrato laboral, al mismo que es un requisito indispensable para el inicio de sus labores dentro de la empresa.

Un contrato es un documento en el cual se detalla la relación jurídica laboral que se establece entre la organización y el empleado, en el mismo que se detalla el compromiso del trabajador con la empresa para prestar sus servicios y la obligación del empleador por retribuirle económicamente mediante remuneración y demás beneficios y prestaciones sociales. Noreña, L. (2010).

3.3.2. Colocación de las Personas

Su objetivo radica en la sociabilización organizacional, el diseño, descripción y análisis de los perfiles de trabajo y la evaluación de desempeño laboral, es decir, posteriormente de recibir por parte de su proceso antecesor una persona que fue reclutada y seleccionada, se busca integrarla en la organización, diseñarle o acoplarle a un perfil de trabajo y evaluar su desempeño de acuerdo con las actividades indicadas es su respectivo perfil laboral.

El nuevo empleado que se integra a la empresa no solo debe ser calificado, se lo debe orientar con respecto a normas, políticas y características de la compañía, haciendo hincapié en los procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y con un especial énfasis en los objetivos y metas que se espera logre alcanzar. Wether, W. B. (1999).

Dentro de la sociabilidad organizacional, se busca introducir a la persona dentro de la organización, partiendo de lo general hacia lo específico, como son las políticas empresariales, horarios,

reglamentos, entre otros, hacia actividades puntuales que las deberá llevar a cabo dentro de su perfil laboral, buscando el menor impacto negativo posible y la mejor aclimatación al ambiente laboral.

En la Aplicación de personas, se realiza el diseño, descripción y análisis de cada uno de los perfiles de trabajo o cargos como comúnmente se denominan. Según Chiavenato I. (2011), un cargo está compuesto por todas las actividades que una persona debe desempeñar en la empresa de acuerdo al organigrama, llegando a construirse en una unidad dentro de la organización, definiendo así su nivel jerárquico, subordinación, subordinados y el área en la cual se desempeñará.

Para la descripción de un perfil de trabajo se debe realizar un análisis minucioso de las tareas que van a ser llevadas a cabo, la frecuencia con las que éstas deberán cumplirse, los métodos a aplicarse para realizarse y los objetivos esperados. Posteriormente de la descripción del perfil de trabajo, se procede con el análisis del mismo, es decir se debe tomar en consideración los requisitos que el perfil requiere por parte del ocupante, los mismos que pueden ser físicos e intelectuales.

Mondy, W. (2005), define al análisis de puestos como un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, obligaciones y conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada uno de los puestos de trabajo exige competencias que el ocupante sepa manejar y relacionarlas. Vallejo, L. (2016).

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones”. Gómez-Mejía, L. (1995)

Como parte de este subproceso también es llevada a cabo la Evaluación de desempeño. Consiste en realizar un análisis del desempeño de la persona en el cargo que ocupa, con el fin de localizar problemas y buscar una pronta solución, así como enfocar aciertos e incentivar su continuidad para el bien de la organización.

La Evaluación de desempeño se define como un sistema formal de revisión y evaluación de desempeño de tareas, tanto para empelados por separados como para entornos grupales, ofreciendo la posibilidad de capitalizar fuerzas y superar deficiencias halladas. Mondy, W. (2005).

3.3.3. Recompensar a las Personas

Su objetivo es llevar a cabo actividades posteriores al proceso de aplicación de la persona, y en si radica en actividades de compensaciones y castigos por las tareas llevadas a cabo por parte del personal, además de asegurar las condiciones óptimas de trabajo que brinden un ambiente laboral

adecuado, mejorando su calidad de vida dentro de la organización y, sobre todo, llegando a satisfacer sus necesidades laborales.

Los incentivos consisten en alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización hacia los empleados. Las sanciones se refieren a castigos y penalizaciones para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables y poder controlarlos. Vallejo, L. (2016).

Las compensaciones se refieren a todo tipo de incentivos que un empleado puede llegar a tener dentro de la organización por un trabajo realizado. Esto no solo hace énfasis a remuneraciones económicas, si bien es cierto que el objetivo primario de todo trabajador es obtener una mejor paga por su trabajo realizado, existen otro tipo de compensaciones que se pueden llevar a cabo para incentivar y mantener al personal dentro de la organización, como son garantías de una estabilidad laboral, posibilidades de ascensos a cargos más administrativos, vacaciones, entre otros.

Gómez-Mejía, L. (1995) define a las remuneraciones como un paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Se hace la inclusión de tres componentes que son la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones.

Si se hace referencia a compensaciones y remuneraciones, así mismo se debe considerar el tema de castigos, los cuales son ejecutados por tareas mal llevadas o no ejecutadas. Según Chiavenato I. (2011), el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias cuya finalidad es orientar el comportamiento del trabajador que se ha desviado por alguna(s) razón(es), impidiendo que se repitan y afecten a la organización. En muchos casos los castigos se reflejan en actos disciplinarios como son llamados de atención verbales o por escrito, pero pueden ir más allá siendo afectado el aspecto económico del empleado con multas o llegando hasta darse una suspensión laboral.

Como se ha dicho, las compensaciones no se ven reflejadas únicamente en el aspecto económico, también existen aspectos importantes como son los beneficios y servicios sociales. Chiavenato I. (2011), define a estos beneficios como facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados, mismos que pueden ser monetarios o no monetarios con el objetivo de incrementar la satisfacción del personal laboral dentro y fuera de la empresa.

A lo largo de los años, se ha dado un efecto negativo dentro del proceso de Recompensación de las personas dentro de la organización, y es el pensar que las compensaciones y recompensas se ven reflejadas en evitar castigos, obligando a los empleados a conformarse con muy poco. Esto se ha dado por la falta de políticas empresariales que a su vez no se han visto reflejadas en un modelo que permita gestionar el talento humano en las organizaciones.

3.3.4. Desarrollo de las Personas

Su objetivo radica en actividades llevadas a cabo para el entrenamiento, incentivo y desarrollo de las personas y organización. Partiendo de la idea muy clara que, dentro de la organización, las personas son el único elemento pensante, susceptible a cambios de estados de ánimo y con capacidades de aprender nuevas habilidades, conocimientos y desarrollar nuevas competencias, se trata de incentivarlas, capacitarlas y habilitarlas para que se puedan desarrollar en beneficio personal y de la organización.

El desarrollo de las personas es un enfoque formal que utilizan las organizaciones para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias más apropiadas estén disponibles cuando se requieran. Mondy, W. (2005).

Desarrollar a las personas no significa solamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen, sino que supone brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes y conceptos, y logren ser más eficaces en lo que hacen. Chiavenato I. (2011).

Dentro de éste proceso se da una especial atención a las labores que tienen que ver con la educación y entrenamiento que se les da a los trabajadores dentro de la empresa para que lleguen a lograr un desarrollo personal que sea de aporte para el desarrollo de la organización. Todo miembro dentro de una empresa sin importar la magnitud o actividad de ésta debe ser capacitado de forma constante, ya sea en aspectos generales a nivel de empresa como en temas específicos de cada una de las labores llevadas a cabo dentro de su perfil laboral.

3.3.5. Retener a las Personas

La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales. Chiavenato I. (2011).

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997) señalan que las principales decisiones de los gerentes cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir comunicaciones, cooperación, protección, ayuda y disciplina y conflicto.

El lugar de trabajo de un empleado al pasar una cuarta parte del día, se convierte en su hábitat, por tanto debe prestar condiciones apropiadas para su desenvolvimiento, condiciones físicas, psicológicas y sociales. Se deben evitar la mayor cantidad de riesgos que comprometan la seguridad y salud del empleado, y, a su vez garanticen un desarrollo óptimo de trabajo.

La seguridad social implica proteger a los empleados de las lesiones causadas por accidentes de trabajo, mientras que la salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Mondy, W. (2005).

3.3.6. Supervisar a las Personas

Su objetivo radica en el cumplimiento de planes determinados por parte de la organización para llegar a alcanzar los objetivos previstos. Chiavenato I. (2011), indica que el control de personas procura garantizar que todo ocurra de acuerdo con la planeación que ha sido adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar volverlos a cometer.

Supervisar es consiste en acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización hacia el personal. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades con la finalidad de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados. Vallejo, L. (2016).

La supervisión de las personas dentro de la organización, supone el hecho de que la operación que se da en las organizaciones no es una simple improvisación ni funciona al azar, sino que se rige por planes establecidos cuya finalidad es alcanzar objetivos a través de estrategias bien definidas.

3.4. Modelo de Gestión de Talento Humano

El beneficio de un modelo de gestión del talento humano se ha reflejado en las tres estructuras de las organizaciones. Para la empresa, se ha mejorado la productividad, atención al cliente, imagen corporativa, relación interna entre empresa y empleados, se han incrementado la eficiencia de los resultados, la rentabilidad y la calidad del servicio. Para el empleado, se ha mejorado la calidad de vida en el trabajo, se han incrementado los conocimientos personales, la motivación y la eficacia personal, mejorando el espíritu de equipo y la cooperación. Para la economía, a medida que se incrementa la productividad de las empresas se generan más empleos beneficiando al sector específico a la que cada una pertenece, generando un mayor dinamismo en el sector financiero y mejorando la competitividad entre empresas a nivel local con proyección a buscar nuevos mercados. (Mercado, Velásquez & Baltodano, 2005).

3.5. Outsourcing

Mondy (2005) considera al *Outsourcing* como el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en realizar una transferencia de la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes.

El objetivo del *Outsourcing* es encontrar una fuente externa que funcione en una determinada área del negocio de forma más eficiente, dejando así a la organización contratante la posibilidad de centrarse en los objetivos estratégicos que son la base del negocio, pero a la vez sintiéndose respaldados por contar con un proceso bien estructurado que contribuya con la misión y visión de la empresa.

Según Schneider (2004), el *Outsourcing* no se debe considerar solo como una herramienta para rebajar costos en las empresas, sino como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del *Outsourcing*, su herramienta de liderazgo.

La importancia del *Outsourcing* radica en las ventajas tanto de tipo económico, como de tipo tecnológico que proporciona este servicio a la organización. (Rothery & Robertson, 2000).

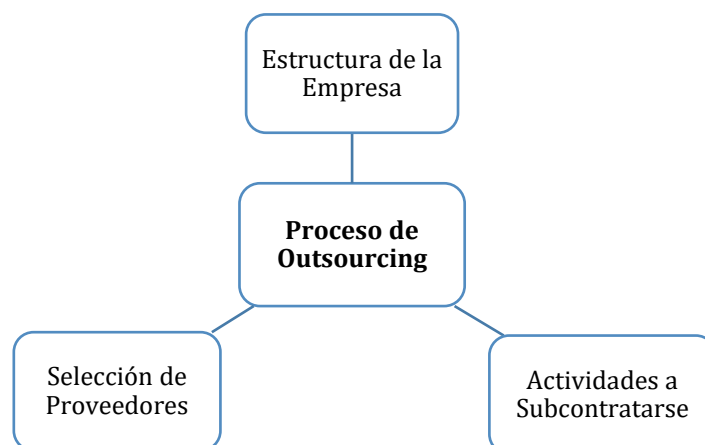
3.6. Proceso de Outsourcing

Antes de llevar a cabo una implementación de *Outsourcing* se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación actual en la cual la empresa se encuentra con respecto al proceso que desee subcontratar, siendo el factor más determinante el análisis de costo/beneficio que se realice, tomando en cuenta las inversiones económicas que se van a llevar a cabo, el tiempo que se dedicará para implementarlo y los objetivos planteados que éste logrará.

Para considerarse un modelo de *Outsourcing* apto para su aplicación dentro de una organización, se deben considerar dos aspectos, el primero tiene que ver con la oferta del mercado, es decir el encontrar un proveedor que ofrezca un servicio superior al que actualmente se encuentra implementado y ejecutándose en la empresa, en caso de que ya se encuentre en ejecución. El otro aspecto tiene que ver con el tipo de servicio y las condiciones mediante las cuales se vaya a implementar, es decir se debe tomar en cuenta un servicio oportuno en cuanto a tiempo y de una calidad muy superlativa que justifique el gasto.

Díaz M. (2012), señala que para llevarse a cabo un proceso de *Outsourcing* exitoso se deben tomar en consideración tres aspectos principales que involucran varias partes tanto dentro como fuera de una organización, debiendo hacer partícipes del desarrollo e implementación tanto a directivos, gerentes de áreas y a todo el personal involucrado para que puedan familiarizarse con las estrategias.

Gráfico 4. Proceso de Outsourcing



Fuente: Díaz M. (2012)

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

3.6.1. Estructura de la Empresa

Se debe mentalizar el proceso sobre una misión muy bien definida que es el incremento del valor del producto que se entrega a los consumidores, es decir que se debe procurar una correcta administración del proceso de abastecimiento, aprovechando al máximo las habilidades de la organización y buscando subcontratar lo demás.

Un grave problema y muy común que se presenta en las empresas es que éstas no segmentan sus actividades dentro del negocio, es decir no tienen identificado su núcleo en donde se encuentra su potencial y tratan de realizar todas las actividades de manera conjunta, ocasionando se den los famosos cuellos de botellas, que ocasionan lentitud e ineficiencia, por tanto, se debe identificar el centro del negocio, actividades y responsables, para segmentarlo de las actividades menos relevantes. Díaz M. (2012).

Se debe procurar socializar las actividades a realizarse y ventajas que implica el *Outsourcing* con los miembros de la organización, para que queden claras las ventajas, objetivos y motivos que conllevan a realizarse este proceso, en otras palabras, deben cambiar su cultura organizacional para dar paso a estas nuevas actividades.

Según Díaz M. (2012), un aspecto sumamente importante es apoyarse en las tecnologías de la información. El objetivo es que al hablar de *Outsourcing* se esté haciendo referencia a un cambio radical en algún proceso que no existe o no se lo lleva a cabo de manera correcta dentro de la organización. Las tecnologías de la información son un apoyo considerable en todo proceso organizacional y se debe procurar que la empresa cuente con dichos recursos tecnológicos o a su vez esté abierta al cambio para poderlos implementar.

3.6.2. Actividades por Subcontratarse

Se debe determinar cuáles actividades pueden someterse al proceso de subcontratación y cuáles no. Tanto las actividades empresariales estratégicas, como las actividades empresariales que son altamente rentables se pueden subcontratar, pero no es recomendable por su criticidad e impacto que tienen en la organización. Caso contrario sucede con las actividades empresariales rutinarias o de apoyo, sobre las cuáles se enfoca principalmente el *Outsourcing*. Díaz M. (2012).

Se debe tomar en cuenta que la subcontratación se constituirá en un socio estratégico de la empresa, pues le permitirá extenderse hacia nuevos mercados sin tener la necesidad de incurrir en altas inversiones, además de adaptarse a los cambios de entorno del mercado mediante el apoyo de un tercero que si esté especializado en el área. Fernández R. (2002).

3.6.3. Selección de Proveedores

Es sin lugar a dudas el proceso más delicado y significativo a realizarse, pues se debe hacer un análisis exhaustivo de los potenciales proveedores para al final poder determinar si la relación costo/beneficio fue positiva, es decir que se realizó la actividad de forma externa a la empresa, con la misma o mejor calidad a un mismo o menor costo del que se designaba al realizarla de forma interna, llegando así a identificar una actividad empresarial rutinaria o de apoyo que no forma parte del núcleo del negocio.

Si más bien la relación costo/beneficio fue negativa, es decir que se realizó la actividad de forma externa a la empresa, con una calidad igual o por debajo de lo deseado a un costo igual o superior del que se designaba al realizarla de forma interna, son lo cual se puede concluir en que la actividad que

se desea externalizar podría ser una actividad empresarial estratégica o a su vez altamente rentable, o, sino que la selección realizada del proveedor no fue correcta. Díaz M. (2012).

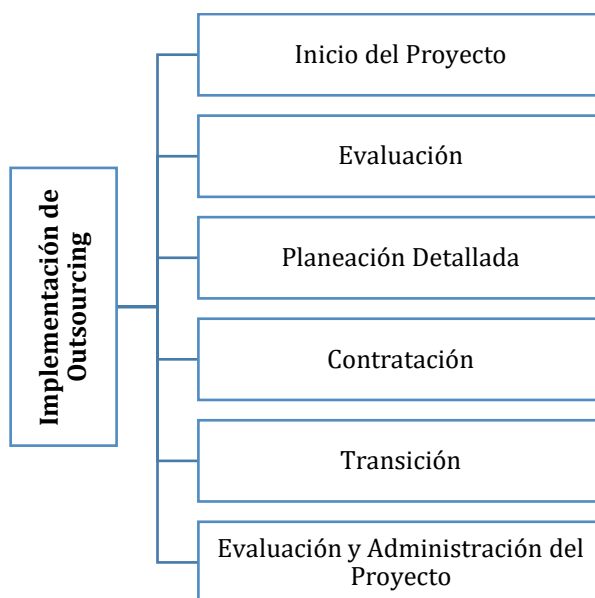
Según Fernández R. (2002), es necesario solicitarse a los oferentes del servicio que se haga una presentación clara, en la cual se incluya su experiencia, casos de éxito y sobre todo se detallen los objetivos buscados y los métodos para llevarlos a cabo. Todo esto debe estar acompañado con la aceptación del presupuesto designado por la empresa plasmado en un contrato firmado por ambas partes.

3.7. Metodología para Implementación de *Outsourcing*

Al hablar de metodología para implementación de *Outsourcing* no se hace referencia a un proceso teórico ni a una estructura formalizada que pretenda llevar a cabo la actividad de subcontratación, sino más bien se hace hincapié en la aplicación de una serie de buenas prácticas ordenadas, buscando tener un control de la subcontratación desde el inicio, durante el desarrollo y en la finalización, cubriendo las expectativas y objetivos planteados.

Estas buenas prácticas han sido clasificadas en seis etapas ordenadas, las mismas que al ser ejecutadas de forma correcta garantizarán al final los resultados esperados y los objetivos cumplidos.

Gráfico 5. Modelo de Implementación de Outsourcing



Fuente: Fernández R. (2002)

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

3.7.1. Inicio del Proyecto

Se identifica el alcance y limitaciones de la(s) actividad(es) consideradas para subcontratarse. Además, se establecen los criterios y los factores para la toma de decisiones iniciales. También, dentro de esta etapa se realiza la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Dentro de esta etapa participa ya sea el gerente de la organización o a su vez algún elemento administrativo que esté encargado de coordinar el estudio de factibilidad. El resultado dentro de esta etapa es un documento que establece el alcance del proyecto, además de determinar cuáles serán los beneficios estratégicos que tendrá la organización. Fernández R. (2002).

3.7.2. Evaluación

Se examina la factibilidad del proyecto de *Outsourcing*, definiendo el alcance y limitaciones del mismo, además de informar en qué magnitud el proyecto llegará a satisfacer los criterios que se han establecido.

Dentro de esta etapa participa un equipo pequeño encabezado por un directivo de alguna función o departamento que no esté directamente involucrado y afectado, quienes deberán entregar un documento escrito con los resultados del estudio para poder decidir si se procede o no con la tercera etapa. Fernández R. (2002).

3.7.3. Planeación Detallada

En caso de darse un visto bueno por parte de la etapa de Evaluación, se procede con la tercera etapa. En esta etapa se establecen todos los criterios a considerarse para la subcontratación, definiéndose que detalles se deben tener en cuenta para la publicación y llamamiento a concurso.

Dentro de esta etapa participa ya sea el gerente de la organización o a su vez algún elemento administrativo que esté encargado de coordinar el estudio de factibilidad, además de algún miembro encargado de las adquisiciones de la organización. El resultado de esta etapa es un plan para el proceso de contratación, en el cual se incluyen los servicios a subcontratarse, términos y condiciones, acuerdos de nivel de servicio y en caso de ser necesarias, estrategias para las negociaciones con los proveedores. Fernández R. (2002).

3.7.4. Contratación

Se selecciona a un proveedor externo denominado contratista, el mismo que se encargará de brindar el servicio subcontratado. Además, es muy importante tener presente que se debe contar con un proveedor de respaldo en caso de cualquier eventualidad que pueda afectar la contratación.

Dentro de esta etapa participa el representante legal de la organización y la empresa contratista. El resultado de esta etapa es un documento firmado, entendido como contrato, en el mismo que se detalla las condiciones de servicio, niveles de servicio, cláusulas, duración y el plan para la transferencia del servicio contratado. Fernández R. (2002).

3.7.5. Transición

Se establecen los procedimientos para llevar a cabo la administración del servicio subcontratado. Es dentro de éste proceso que se transfiere formalmente las operaciones, personal y activos de acuerdo a los términos estipulados en el contrato.

Dentro de esta etapa participa el gerente de la organización y en muchos casos la autoridad del departamento cuyos servicios han sido subcontratados, quienes juntamente con el contratista desarrollan un plan de transición, documentando los procesos que se llevarán a cabo, estableciendo un cronograma con actividades, fechas tentativas de entrega y resultados potenciales. Fernández R. (2002).

3.7.6. Evaluación Periódica y Administración del Proyecto

Se hace una minuciosa revisión del contrato firmado al principio del servicio subcontratado, además de la documentación levantada durante todo el proceso, en dónde se hace un especial énfasis en el plan de transición con el objetivo de ir verificando el cumplimiento de las actividades planteadas en cuanto a tiempos y resultados. Además, dentro de esta etapa se revisan requerimientos adicionales que vayan surgiendo con *Outsourcing* del servicio.

Dentro de esta etapa participan la autoridad del departamento del servicio subcontratado, además de los usuario y responsables de la administración del Área, juntamente con el contratista. El resultado final es el servicio subcontratado administrado, la consecución de objetivos y un desarrollo más óptimo y práctico de la organización con documentación sentada y guías para el desarrollo. Fernández R. (2002).

3.8. Outsourcing de Talento Humano

Todas las pequeñas empresas comparten una similitud dentro de su negocio, y es que su núcleo gira en torno a una actividad central, a diferencia de las medianas y grandes empresas que tienen un giro de negocio basado en muchos departamentos dentro de la organización. Es por tal razón que el *Outsourcing* es muy factible y amigable para estas pequeñas empresas, y no podía ser de otra manera el talento humano.

Una de las áreas dentro de las cuáles más se ha incursionado el *Outsourcing* es el Talento Humano. Si bien es cierto que el personal humano es el capital más valioso dentro de una organización, la operatividad de un departamento en muchos de los casos genera una mayor cantidad de cargas operativas que de utilidades, por lo cual muchas empresas optan por externalizar el departamento y por ende el servicio que éste brinda para toda la organización.

Un estudio realizado por IESE - IRCO (2002) afirma que la administración de personal abarca casi el 70% del tiempo disponible en el departamento de recursos humanos, y, sin embargo, aporta poco valor real a la empresa. A su vez, también informa: “tan sólo el 10% de las funciones del departamento de Recursos Humanos de las empresas aporta valor. El otro 90% son funciones de carácter transaccional.” Esta es la razón principal por la cual las organizaciones deciden optar por *Outsourcing*.

Antes de tomar la decisión de enrolarse en el *Outsourcing*, se debe tener bien identificada la función que la empresa contratada realizará, planificando tiempo de implementación, aspectos de confidencialidad y el volumen de operación que se contratará. Además, se deberá considerar el impacto que tendrá esta implementación en cuanto al personal que labora en la empresa, si se decide prescindir de sus servicios o readecuarlos en otras áreas. (Medina, D., 2014).

3.9. Sistema Informático

En la actualidad, el avance de las tecnologías obliga a las organizaciones a tener que adoptarlas de forma indispensable, pues gracias a su utilización e implementación se pueden llegar a automatizar muchos procesos que permiten un mejor control de recursos y sobre todo ahorran tiempo y dinero, llegando a convertirse a la larga en inversiones altamente rentables.

El propósito de desarrollar un modelo de Outsourcing para la gestión del Talento Humano es acompañarlo de un sistema informático que en conjunto permitan alcanzar los objetivos planteados.

Los nuevos cambios tecnológicos obligan tanto a los proveedores de servicios como a clientes finales optar por nuevas tendencias para el desarrollo de sistemas informáticos, que ofrezcan mejores prestaciones, facilidades de acceso, uso y mantenimiento, llegando a convertirse en soluciones integrales a los problemas presentados.

3.9.1. Aplicaciones Web

Desde hace mucho tiempo se ha empezado a desarrollar aplicaciones informáticas mediante acceso web, lo cual ha representado más allá de ser una tendencia o una arquitectura de programación, una comodidad, agilidad y seguridad para el usuario final. Una aplicación web consiste en un programa informático mediante el cual el cliente realiza peticiones al servidor, el mismo que se encarga de responder a esas peticiones mostrando los resultados en un navegador de internet. La practicidad y facilidad de utilizar este tipo de aplicaciones radica en que no se debe tener una dependencia de la plataforma o sistema operativo en el cual se esté ejecutando.

Esto dicho en otras palabras, la mayor ventaja de utilizar aplicaciones web es que sólo se necesita de un computador, que haga las veces de servidor, un medio de conexión que en la mayoría de casos es el Internet, o una red local en caso de ser una aplicación interna, y de otro computador con un navegador, que cumpla el rol del cliente. A diferencia de las aplicaciones de consolas, empaquetadas o de escritorio, que necesitaban se instalen herramientas adicionales y el programa informático en sí para su funcionamiento, las aplicaciones web son muy ligeras, de fácil actualización, con una inmediatez de acceso y sobre todo con múltiples usuarios concurrentes.

3.9.2. JavaScript

Es un lenguaje de programación interpretado, es decir que no se necesita compilarlo para poderlo ejecutar, sin procesos intermedios. Es orientado a objetos y generalmente utilizado del lado del cliente, implementado como parte de un navegador web.

Haverbeke, M. (2013), en la actualidad es el más utilizado por sus prestaciones para diseño y funcionamiento de aplicaciones web dinámicas, muy ligeras y compatibles con todos los navegadores. En un principio se lo utilizaba como un complemento del lenguaje HTML únicamente para realizar algún tipo de operaciones y por ende únicamente del lado del cliente, sin embargo, en la actualidad se lo utiliza con normalidad para envío y recepción de información hacia el servidor, trabajando en conjunto con la tecnología AJAX.

La principal ventaja de la utilización de JavaScript es que el código se puede ejecutar localmente en el navegador del usuario, sin tener que hacerlo desde el servidor remoto, permitiendo al usuario poder obtener gran rapidez en las respuestas a las acciones solicitadas. Osmani, A. (2017).

3.9.3. MEAN Stack

Es una plataforma JavaScript para el desarrollo de aplicaciones web. El desarrollo de aplicaciones web inmiscuye la utilización de diferentes herramientas y tecnologías para la manipulación de base de datos, procesos por parte del servidor, manipulación del cliente y la visualización de los datos pedidos al servidor. El Stack MEAN consiste en un conjunto de subsistemas de software para el desarrollo de aplicaciones web, cada uno de los cuales está basado en la utilización del lenguaje JavaScript, lo cual permite una óptima integración entre cada componente y por ende como resultado una aplicación web de alta calidad y confiabilidad. Holmes, S. (2016).

Gráfico 6. MEAN Stack modelo



Fuente: JavaScript Debugger (2017)

Elaborado por: Masud, Mahabubul (2016)

3.9.3.1. MongoDB

En la actualidad, los tipos de dato que necesitan las aplicaciones web requieren de una muy alta flexibilidad, una menor coherencia, pero sobre todo una gran capacidad de escalabilidad.

Holmes, S. (2016), es una base de datos NoSQL, es decir no relacional, que almacena y recupera datos en documentos semiestructurados. Los modelos de datos en MongoDB son extremadamente flexibles. Una de las formas de almacenar datos es creando documentos y creando referencias para relacionar los datos.

Los almacenes de datos NoSQL utilizan JavaScript para representar la información, recibiendo, enviando y almacenando datos usando la notación JSON (Notación Simple de Objeto tipo JavaScript)

Gráfico 7. Estructura de Colección de datos en formato JSON

```
{
  "_id": ObjectId("4afe8d2b7d284abc983e4bc7")
  "nombres" : "Juan Carlos",
  "apellidos" : "Molina Velazco",
  "cedula" : "1803045629",
  "telefono" : "998456231",
}
```

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

3.9.3.2. ExpressJS

Es un framework de desarrollo de aplicaciones web escrito en JavaScript para NodeJS., que permite construir aplicaciones web y organizarlas en el lado del servidor. Ofrece los métodos que permiten manejar las solicitudes o peticiones que se hacen mediante los métodos del protocolo HTTP (GET Y POST). Holmes, S. (2016).

El objetivo de ExpressJS es proporcionar funcionalidades como enrutamiento, manejo de peticiones, configuración de aplicaciones, gestión de sesiones y cookies y middleware (software que asiste a una aplicación para interactuar o comunicarse con otras aplicaciones, software, redes, hardware y/o sistemas operativos.) entre los más destacados.

3.9.3.3. AngularJS

Para desarrollar el front-end de una aplicación web se podría utilizar código únicamente de HTML, CSS y JavaScript puro, obteniendo buenos resultados, aunque lleve mucho más tiempo el desarrollo. AngularJS es un framework creado por Google, que permite extender el vocabulario de HTML mediante una biblioteca de directivas y atributos prediseñados para crear componentes dinámicos.

El auge de éste framework se da a la par de la utilización del patrón de diseño MVC (Modelo Vista controlador) en los navegadores, la razón por el soporte de Google. Su principal funcionalidad está en la gran variedad de efectos que se pueden crear en las aplicaciones web con código reducido, permitiendo una mejor estructura y mantenimiento de las aplicaciones. Holmes, S. (2016).

3.9.3.4. NodeJS

Es la plataforma que se encarga del funcionamiento del servidor, funciona en su totalidad con JavaScript con el motor de Google V8. Este motor está diseñado para correr en un navegador y ejecutar el código de JavaScript de una forma extremadamente rápida. Provee una arquitectura que está orientada a eventos y una serie de APIs asíncronas proporcionando un rendimiento muy elevado y una alta escalabilidad. Bretz, A., & Ihrig, C. J. (2014).

El código del lado del servidor se utiliza para crear el entorno de la aplicación, extrayendo datos de la base de datos y después siendo interpretado por el servidor para producir la aplicación web. Holmes, S. (2016).

3.9.4. Patrón MVVM

MVVM (Modelo – Vista – Modelo de Vista) consiste en un patrón arquitectónico cuya finalidad es simplificar las tareas de desarrollo y mantenimiento del software, mediante la segmentación de ocupaciones, es decir separar la lógica empresarial, la interfaz de usuario y el comportamiento de la presentación.

La principal ventaja que proporciona la utilización de este patrón es la mantenibilidad. La separación de cada una de sus ocupaciones hace más fácil realizar cambios sin una mayor preocupación, con mayor agilidad.

3.9.4.1. Modelo

Es el encargado de representar el modelo del negocio, es decir, representa el estado y las operaciones de los objetos empresariales que la aplicación manipula. El modelo contiene la información, pero no contiene ni acciones ni servicios encargados de la manipulación de dicha información.

3.9.4.2. Vista

Es la encargada de la parte visual de la aplicación, es decir, contiene todos los elementos de la interfaz de usuario. La vista define la estructura, diseño y apariencia de lo que el usuario ve en pantalla. La vista contiene ciertos comportamientos, ejerciendo cierta influencia en las propiedades del modelo.

3.9.4.3. Modelo de Vista

Es el encargado del desacoplamiento entre el modelo y la vista, es decir es el responsable de implementar el comportamiento de la vista para responder a las acciones del usuario y de exponer los datos del modelo.

3.9.5. Metodologías de Desarrollo de Software Ágiles

Durante los últimos tiempos han venido ganando mucho espacio dentro del desarrollo de software las metodologías de desarrollos ágiles, mismos que se han constituido e muchos de los casos en soluciones precisas y concretas adaptadas a las verdaderas necesidades y circunstancias que se presentan dentro de un proyecto de desarrollo de software.

Si bien, queda muy claro que ningún desarrollador de software puede adelantarse al futuro y conocer si el resultado será del agrado del cliente por completo, ni tampoco existirán cambios, se trata de prever la mayor cantidad de circunstancias cambiantes que se puedan dar y mediante la elección de una metodología apropiada poderlos solventar de manera oportuna, asegurando la calidad del desarrollo de software. Carvajal, J. C. (2008).

Por estas razones queda claro por qué optar por una metodología de desarrollo ágil, adaptándose a cambios recurrentes e incrementales, mismos que no deben afectar en ningún momento el resultado final de desarrollo, un software de calidad.

3.9.5.1. Metodología de Desarrollo Scrum

Es una metodología ágil, que de forma colaborativa busca reducir los riesgos durante el desarrollo de un proyecto. Su principal característica es la realización diaria de seguimientos de avances del proyecto, logrando así un alto nivel de comunicación de los integrantes y por, sobre todo brinda la posibilidad de que el cliente pueda observar los avances de acuerdo con sus requerimientos. Cada entrega de una parte del proyecto se denomina iteración (Sprint), es decir son desarrollos incrementales hasta llegar a entregar el producto completo. Cabe recalcar que uno de los aspectos más importantes y significativos de esta metodología son las reuniones llevadas a cabo por parte del grupo de trabajo, de las cuales salen revisiones transparentes y una comunicación muy fluida. Carvajal, J. C. (2008).

Esta metodología es ideal para empresas de desarrollo de software que se enfocan en varios clientes.

3.9.5.2. Metodología de Desarrollo Lean Programming

Es una metodología ágil, que se orienta principalmente a conseguir como producto final lo que el cliente en realidad desea. Su principal característica radica en el uso de ciclos de evolución de software incrementales (Startups), en los que se busca tener una retroalimentación por parte del cliente antes de la toma de cualquier decisión, con lo cual se pretende reaccionar de modo más intuitivo y sobre todo flexible ante posibles necesidades o cambios. En definitiva, se trata de una metodología ágil que promueve el trabajo en equipo buscando siempre estar dentro de un aprendizaje continuo.

Esta metodología es ideal para empresas comerciales de desarrollo de software que buscan llegar directamente al consumidor final. Letelier, P. T. (2003).

3.9.5.3. Metodología de Desarrollo XP (Programación Extrema)

La metodología de desarrollo de software Programación Extrema (XP), es uno de los más destacados procesos ágiles de desarrollo de software. Su principal característica radica en poner un énfasis especial en la adaptabilidad que en la previsibilidad. Es decir, se asume que para el desarrollo de software los cambios de requisitos sobre la marcha son naturales e inevitables, con lo cual se plantea la posibilidad de adaptarse a cada cambio de requisito que se de en cualquier etapa de desarrollo del software.

Su éxito radica en que se centra en promover el trabajo en equipo, mediante una retroalimentación continua entre el cliente y el equipo de desarrollo, una comunicación fluida entre cada participante del equipo y una simplificación de las soluciones implementadas. Carvajal, J. C. (2008).

Planeación

Consiste en reuniones continuas por parte del equipo de desarrollo de software con el cliente para poder escuchar requerimientos y a la vez levantar historias de usuario en las mismas que se detalla el requisito como tal que surge de la conversación con el cliente, las fechas estimadas para proceder con el entregable respectivo. Carvajal, J. C. (2008).

Diseño

Para el diseño dentro de la metodología de desarrollo XP se incentiva el trabajo mediante la utilización de tarjetas CRC (Clase – Responsabilidad – Colaboración). El objetivo de su utilización es identificar y organizar las clases orientadas a objetos que son relevantes para el incremento actual

de software. En este proceso se trata de crear prototipos entregables para ser evaluados y presentados al cliente. Carvajal, J. C. (2008).

Codificación

Este proceso consiste en llevar a cabo la programación de sistema en base a las historias de usuario de la fase de planeación y a las tarjetas CRC de la etapa de diseño. La principal característica es que el trabajo de codificación es dividido por equipos de trabajo, mismos que por lo general se agrupan en parejas para llevar a cabo el desarrollo del código. Lo que se desea al final es poder realizar una integración continua de trabajo de cada equipo, con lo cual se busca evitar problemas de compatibilidad y adaptación de interfaces, ayudando a descubrir errores a tiempo y optimizando tiempo. Carvajal, J. C. (2008).

Pruebas

Durante el desarrollo del software se realizan pruebas unitarias que permitan comprobar el correcto funcionamiento de las unidades de código, además de pruebas de aceptación para que se justifique las ventajas que el sistema ofrece, evaluando la calidad del producto final desde principio a fin. Carvajal, J. C. (2008).

3.10. Estado del Arte

De acuerdo con el proyecto de investigación desarrollado por Yela (2011), el diseño de un Modelo de Gestión de talento humano para la empresa PINTUFER pretende direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, logrando que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual, y lo que se busca con la investigación es darle la importancia a cada nivel jerárquico dentro de la organización.

Para Varela (2016), la estructuración de la gestión del talento humano para la Industria Farmacéutica Swiss & North Group S.A., ha permitido contar con procedimientos y herramientas alineados a la estructura de gestión, de acuerdo con los diversos subsistemas, y cuyo aporte se ha de ver reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para De León (2013) el aporte de un Modelo de Gestión del talento humano dentro de las pequeñas y medianas empresas ha sido el poder medir el nivel de interés asignado al talento humano que éstas poseen, además de poder presentar las funciones de gestión de talento humano de las cuales estas

carecen para así poder incrementar la competitividad, mejorar el clima laboral y las evaluaciones de desempeño, llegando a estar dentro una mejora continua.

De acuerdo al proyecto de investigación realizado por Arrobo W. (2013), a través de la implementación de un modelo de gestión para del talento humano se ha experimentado una mejora continua en cada uno de los procesos que presentaban deficiencias, mediante la implementación de estrategias para la medición de desempeño, constante capacitación de acuerdo a evaluaciones periódicas y explotación de destrezas y habilidades de cada uno de los colaboradores lo cual ha generado una mejora del clima laboral reduciendo índices de rotación e incrementando la productividad y comercialización de productos y servicios.

Muchas organizaciones no cuentan con áreas ni departamentos especializados en la ejecución de determinadas tareas. La gran parte de ellos porque consideran que el giro de su negocio no se enfoca hacia dichas actividades y otros sencillamente porque no le dan a importancia necesaria. Una posible solución es el *Outsourcing* de las actividades en mención, con lo cual se pueden llegar a obtener grandes beneficios

Sánchez (2016), dentro del Análisis de las estrategias e implementación de la tercerización de servicios de desarrollo de software en los bancos nacionales de Quito, dedica un apartado al Banco del Pichincha, indicando como mediante el *Outsourcing* de las Tecnologías de la Información se logró diseñar, planear, implementar y gobernar una arquitectura empresarial robusta mediante la consultora TATA, facilitando el cumplimiento reglamentario y la toma de decisiones mediante una mejor alineación entre negocio y equipos de TI.

En el estudio realizado por Mohapatra (2013), con referencia a la externalización de servicios en los sectores bancarios de la India, detalla que una de las principales motivaciones para externalizar servicios, es el aporte de esta actividad con respecto a la innovación tecnológica, el enfoque en el núcleo y el rendimiento, en la reducción de costos y los beneficios estratégicos. Las principales áreas en las cuales se opta por este servicio son las Tecnologías de la Información (IT) y la Externalización de Procesos de Negocio (BOP).

Uquillas (2007), en su publicación de "El Outsourcing en el Ecuador" señala que la tercerización en el país se ha convertido en un negocio rentable pero muy desproporcionado entre los beneficios y las normas laborales que rigen a los empleados de nómina y a los empleados tercerizados. Además, indica que en el país existen alrededor de 800 mil trabajadores tercerizados, muchos de los cuales sufren explotaciones en cuanto a mano de obra y eliminación de sus derechos laborales.

Capítulo IV

Metodología de la Investigación

4.1. Diagnóstico

El presente proyecto de investigación es llevado a cabo en las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato. El principal aspecto por tomar en cuenta en dichas empresas es la falta de un organigrama de estructuración de puestos de trabajo, y además una deficiente administración del talento humano, debido principalmente a la carencia de procesos definidos y herramientas para el control.

El objetivo de realizar el diagnóstico es conocer la situación actual de las pequeñas empresas de Ambato con relación a la administración del talento humano. Para realizar el diagnóstico se ha diseñado una encuesta llevada a cabo al personal encargado de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones la misma que aborda los puntos más importantes referentes al manejo de dicho proceso dentro de la empresa, además de que tanto conocimiento e interés tienen con respecto al *Outsourcing* de servicios. Además, se ha realizado una entrevista al mismo personal para poder conocer de manera más amplia su criterio propio con relación al principal problema ocasionado por la deficiente gestión del talento humano, además del interés por externalizar sus servicios y la incidencia que tendría el hecho de contar con un sistema informático para administrar dicho proceso.

4.2. Población y Muestra

De acuerdo con la información proporcionada por el INEC en el apartado de Ecuador en Cifras, los datos al 31 de diciembre de 2015 muestran que alrededor de 2707 empresas se encuentran categorizadas dentro del rango de pequeñas empresas en la provincia de Tungurahua, de las cuales 1917 se localizan en la ciudad de Ambato, de donde se extrae la muestra con un tamaño aproximado de 100 pequeñas empresas, con un porcentaje de error aceptado del 10%, un nivel de confianza del 96% y una distribución de respuestas del 50%.

4.3. Método(s) Aplicado(s)

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utiliza como método base la investigación cualitativa, con el objetivo que, en base a observaciones directas de comportamientos,

conductas y a un análisis de situaciones participativas y no participativas en los problemas encontrados se pueda recabar información de gran aporte para el procesamiento de la información.

Mediante una observación directa se ha podido determinar los principales aspectos a tomarse en cuenta para la utilización de instrumentos como encuestas y entrevistas, mismos que permiten tener una visión más real de la situación actual de la problemática expuesta y el desarrollo de la solución planteada.

4.3.1. Encuesta

El objetivo de la realización de la presente encuesta es para indagar sobre la situación en la que actualmente se encuentran las pequeñas empresas de Ambato con respecto al proceso de gestión del talento humano, al *Outsourcing* y a la utilización de los sistemas informáticos conocida a través de un contacto directo con las personas que se encuentran directamente involucradas en dichas actividades, obteniendo así respuestas objetivas para ser procesadas e interpretadas a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación.

La encuesta planteada consta de 18 preguntas, las mismas que de acuerdo con la investigación y observación realizadas presentan alternativas de respuestas para que los encuestados las escojan.

Las preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 están enfocadas en el proceso de gestión de talento humano dentro de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas, en conocer si se está llevando a cabo el proceso, como se lo está llevando y cuáles son las desventajas de no llevarlo de manera apropiada. Las preguntas 7, 8 y 9 tratan de indagar el conocimiento de las personas encuestadas sobre las ventajas y desventajas del *Outsourcing* dentro de su empresa, además de conocer si cuentan con algún servicio externalizado hacia algún proveedor y si les interesaría implementar un proyecto mediante este medio. Las preguntas 10, 11, 12, 13 y 14 se enfocan en conocer si de acuerdo con los subprocesos de la gestión de talento humano establecidos. Las preguntas 15, 16 y 17 están enfocadas en conocer cómo se están manejando los índices de medición de los subprocesos de gestión de talento humano por parte de las empresas encuestadas. La pregunta 18 se centra en saber si las empresas encuestadas cuentan con un sistema informático para el manejo del proceso de gestión de talento humano dentro de su organización.

De acuerdo con la encuesta llevada a cabo a los responsables de la gestión del talento humano en cada una de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato en las cuales se ha realizado la investigación de campo, se presentan los siguientes resultados y el análisis e interpretación de cada uno de los aspectos a considerar:

Pregunta 1. ¿Cuenta con un Departamento de Talento Humano en su Empresa?

Mediante esta pregunta se pretende conocer si las pequeñas empresas de Ambato cuentan dentro de su estructura organizacional con un Departamento de Talento Humano, ya sea independiente o dependiente de algún otro departamento o área dentro de la organización.

Tabla 1. Encuesta – Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	27%
No	73	73%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 1. Encuesta – Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 73% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas, no cuentan con un Departamento de Talento Humano. Mientras que un 27% sí. Es evidente que uno de los principales factores presentados con la deficiente gestión del talento humano dentro de las organizaciones, es la carencia de un departamento especializado dentro de la estructura organizacional que se convierta en un apoyo para el resto de departamentos y líneas estratégicas del negocio.

Pregunta 2. ¿Cuenta con una persona encargada de la Gestión del Talento Humano?

A través de esta pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de Ambato existe una persona o un grupo de personas que se encarguen de las Gestión del Talento Humano, es decir se trata de identificar si para llevar a cabo éste proceso dentro de la organización se ha destinado recurso humano alguno o a su vez únicamente el proceso es manejado por parte de otra área o departamento dentro de la empresa.

Tabla 2. Encuesta – Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	39%
No	61	61%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2. Encuesta – Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 61% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no cuentan con una persona encargada de la Gestión del Talento Humano. Mientras que un 39% sí. A pesar de que existe un mayor porcentaje de pequeñas empresas de Ambato que no cuentan con un departamento encargado de la gestión del talento humano, no significa que no cuenten con una persona encargada de llevar a cabo este proceso, sin embargo, llama la atención que la diferencia es aún grande con las pequeñas empresas que no cuentan ni con un departamento ni con una persona encargada de tal proceso.

Pregunta 3. ¿El perfil profesional de la persona encargada de la Gestión del Talento Humano satisface las necesidades requeridas en su puesto de trabajo?

Mediante esta pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de Ambato existe una persona o un grupo de personas que se encarguen de las Gestión del Talento Humano, y el perfil profesional de esta(s) persona(s) satisface las necesidades requeridas para la ejecución del puesto del trabajo encargado.

Tabla 3. Encuesta – Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	22	22%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	19%
Totalmente en Desacuerdo	59	59%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3. Encuesta – Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 59% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas cuentan con una persona encargada de la Gestión del Talento Humano cuyo perfil profesional no satisface las necesidades requeridas en su puesto de trabajo. Mientras que un 22% si lo consideran. Esto es un claro indicador de que a pesar de contar un una(s) persona(s) a cargo del departamento y de la gestión del talento humano, no se tiene la debida formación profesional para llevar a cabo la actividad en mención, lo cual ocasiona tanto a cortos como a medianos y largos plazos deficiencias que afectan directa e indirectamente a los demás procesos organizacionales.

Pregunta 4. ¿El Modelo para la Gestión de Talento Humano que aplica en su empresa satisface los objetivos empresariales?

Mediante esta pregunta se busca conocer si el modelo o procesos para la gestión de talento humano aplicado en las pequeñas empresas de Ambato satisfacen los objetivos empresariales de las organizaciones, en base a las incidencias de dichos procesos en el resto de objetivos estratégicos.

Tabla 4. Encuesta – Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	2	2%
De Acuerdo	10	10%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	22	22%
En Desacuerdo	28	28%
Totalmente en Desacuerdo	38	38%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4. Encuesta – Pregunta 4



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 38% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas están totalmente en desacuerdo con que el modelo para la gestión de talento humano aplicado a sus empresas satisface los objetivos empresariales, mientras que apenas un 2% de las empresas están totalmente de acuerdo con que el modelo para la gestión de talento humano aplicado a sus empresas si logra satisfacer los objetivos empresariales. Está claro que un porcentaje extremadamente bajo de empresas coinciden con que la gestión para el talento humano está deslindada del resto de procesos y objetivos estratégicos empresariales.

Pregunta 5. ¿Considera Ud. que una deficiente Gestión del Talento Humano dentro de su empresa afecta directa e indirectamente a los procesos estratégicos alineados a sus objetivos empresariales?

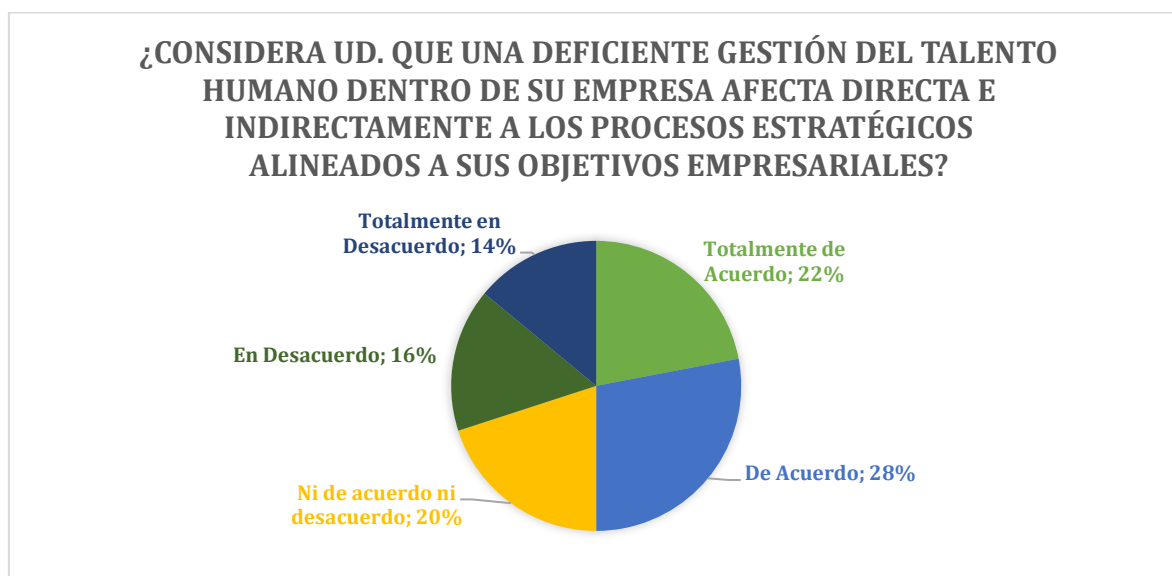
A través de la presente pregunta se trata de conocer si los procesos estratégicos alineados a los objetivos empresariales de cada una de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas se ven afectados directa o indirectamente al existir una deficiente Gestión del Talento Humano.

Tabla 5. Encuesta – Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	22	22%
De Acuerdo	28	28%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20%
En Desacuerdo	16	16%
Totalmente en Desacuerdo	14	14%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5. Encuesta – Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 28% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas están De Acuerdo con que la deficiente Gestión del Talento Humano afecta directa e indirectamente a los procesos estratégicos alineados a sus objetivos empresariales, mientras que el 14% están totalmente en desacuerdo. Se puede concluir que la mayoría de empresas encuestadas son conscientes que la deficiencia en el proceso de Talento Humano si afecta a los demás procesos, y aunque no sea directamente un proceso estratégico en la gran mayoría de empresas, de dicho proceso se abastecen muchos de los procesos estratégicos para lograr alcanzar los objetivos empresariales.

Pregunta 6. ¿Estaría Ud. interesado en implementar un proyecto para la Gestión del Talento Humano?

Mediante la formulación de esta pregunta se busca conocer que tanto interés tienen las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas, para realizar una inversión de recursos en la implementación de un proyecto para la Gestión del Talento Humano.

Tabla 6. Encuesta – Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	16	16%
De Acuerdo	30	30%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	22	22%
En Desacuerdo	17	17%
Totalmente en Desacuerdo	15	15%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6. Encuesta – Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 30% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas si estarían de acuerdo con la inversión de recursos para la implementación de un proyecto de Gestión del Talento Humano. Mientras que un 15% estarían totalmente en desacuerdo. Con estos resultados podemos concluir que la mayoría de empresas encuestadas si consideran necesaria la implementación de un proyecto que permita gestionar el talento humano en sus empresas, por lo cual, si estarían dispuestas a realizar una inversión de recursos económicos, de personal de trabajo y de tiempo para llevarlo a cabo.

Pregunta 7. ¿Conoce Ud. las ventajas y desventajas de realizar la Externalización de un Servicio o área de trabajo hacia un proveedor?

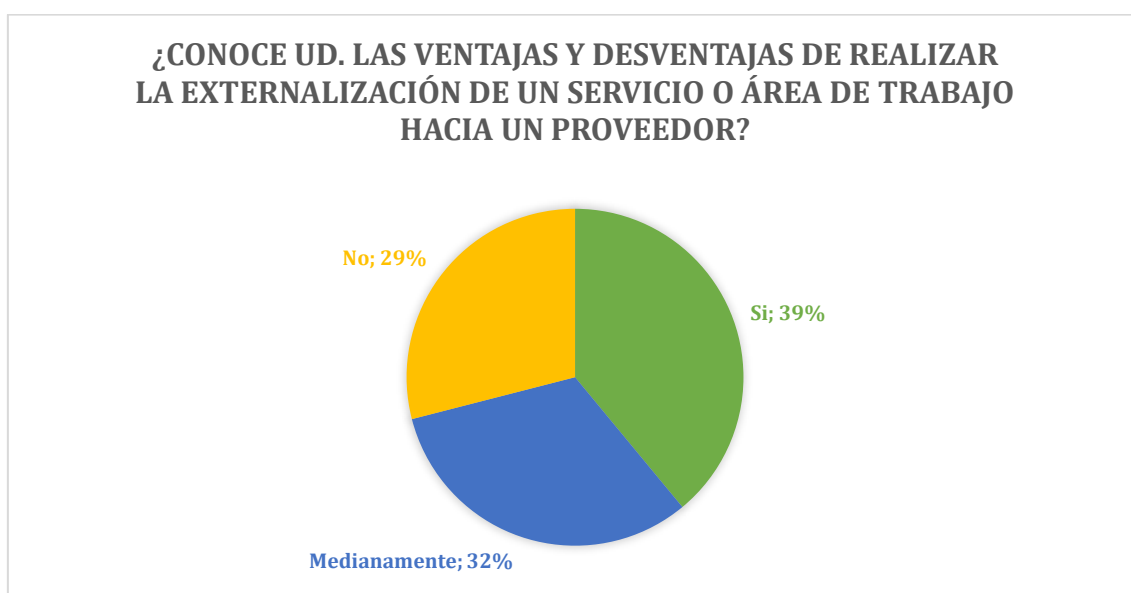
A través de la presente pregunta se trata de conocer si los procesos estratégicos alineados a los objetivos empresariales de cada una de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas se ven afectados directa o indirectamente al existir una deficiente Gestión del Talento Humano.

Tabla 7 . Encuesta – Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	39%
Medianamente	32	32%
No	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 7. Encuesta – Pregunta 7



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 39% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas si conocen las ventajas y desventajas de realizar la Externalización de un Servicio o área de trabajo hacia un proveedor, un 32% tienen un conocimiento mediano y un 29% no las conocen. De acuerdo con estos porcentajes se puede concluir con que la mayoría de empresas encuestadas si tiene un conocimiento con referencia a la externalización de servicios, aunque un porcentaje nada despreciable.

Pregunta 8. ¿Actualmente dentro de su Empresa, cuenta con algún servicio o área externalizados hacia un proveedor?

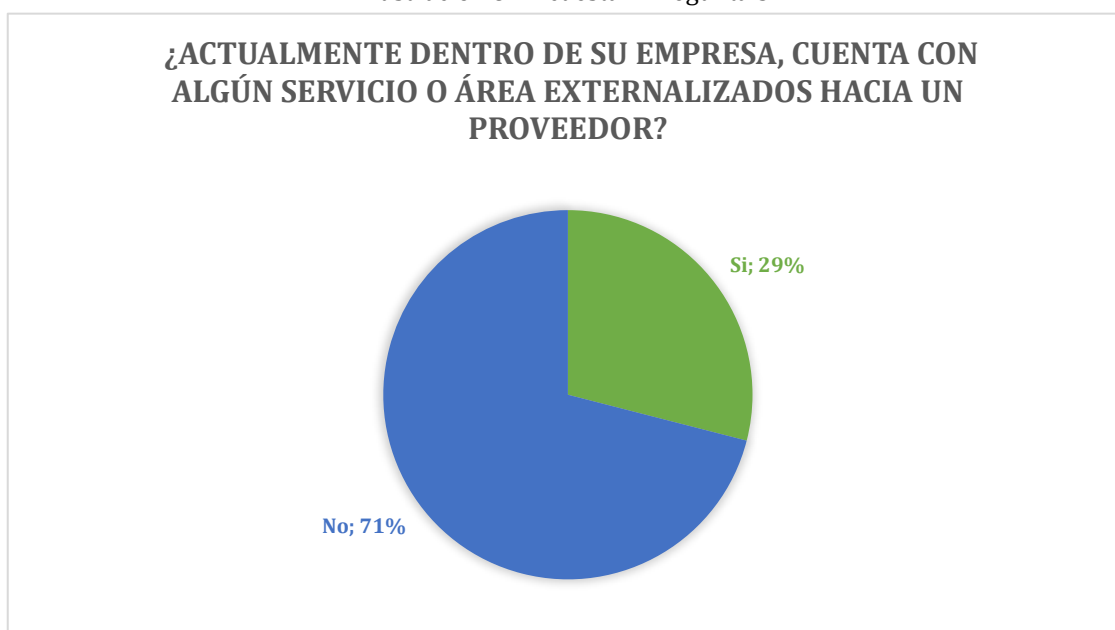
Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas existe algún servicio o área externalizados hacia un proveedor, con el objetivo de conocer que tan familiarizadas y enroladas se encuentran las organizaciones con el *Outsourcing*.

Tabla 8. Encuesta – Pregunta 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	29%
No	71	71%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 8. Encuesta – Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 71% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no cuentan con algún servicio o área externalizado hacia un proveedor, mientras que un 29% si lo cuentan. De acuerdo con estos porcentajes se puede analizar que la gran mayoría de empresas encuestadas no han considerado el segmentar o segregar alguna actividad empresarial hacia un proveedor externo, la principal razón la falta de costumbre y escepticismo de acuerdo con los criterios expuestos.

Pregunta 9. Tomando en cuenta que el Outsourcing consiste en la transferencia de la responsabilidad de una determinada área de servicio hacia un proveedor externo. ¿Consideraría Ud. la opción de optar por Outsourcing para su Empresa?

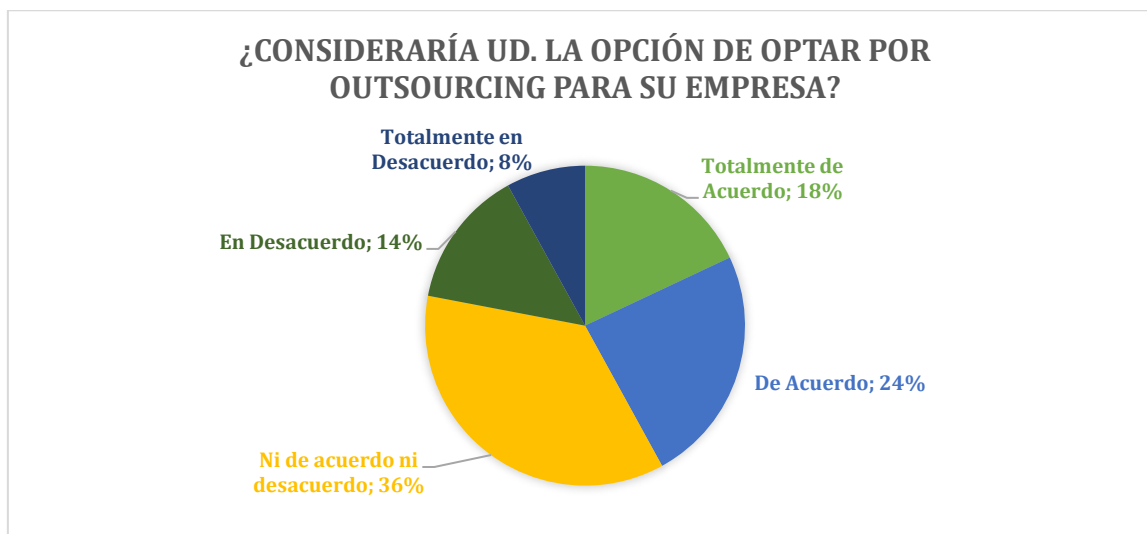
A través de la presente pregunta se trata de conocer si las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas considerarían la opción de optar por *Outsourcing* para su organización en algún servicio, la finalidad es saber si el presente proyecto de investigación es fiable para su implementación.

Tabla 9. Encuesta – Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	18	18%
De Acuerdo	24	24%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	36	36%
En Desacuerdo	14	14%
Totalmente en Desacuerdo	8	8%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 9. Encuesta – Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 36% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con optar por *Outsourcing* para su organización. Un 24% están de acuerdo y un 14% se encuentran en desacuerdo. Podemos concluir con que la gran mayoría de empresas encuestadas aún se encuentran indecisas en dar ese paso hacia la externalización de servicios, sin embargo, el porcentaje de negatividad es bajo y se podría analizar la posibilidad de llegar hacia estas empresas con un proyecto de *Outsourcing* conciso con un adecuado planteamiento.

Pregunta 10. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Admisión del Personal?

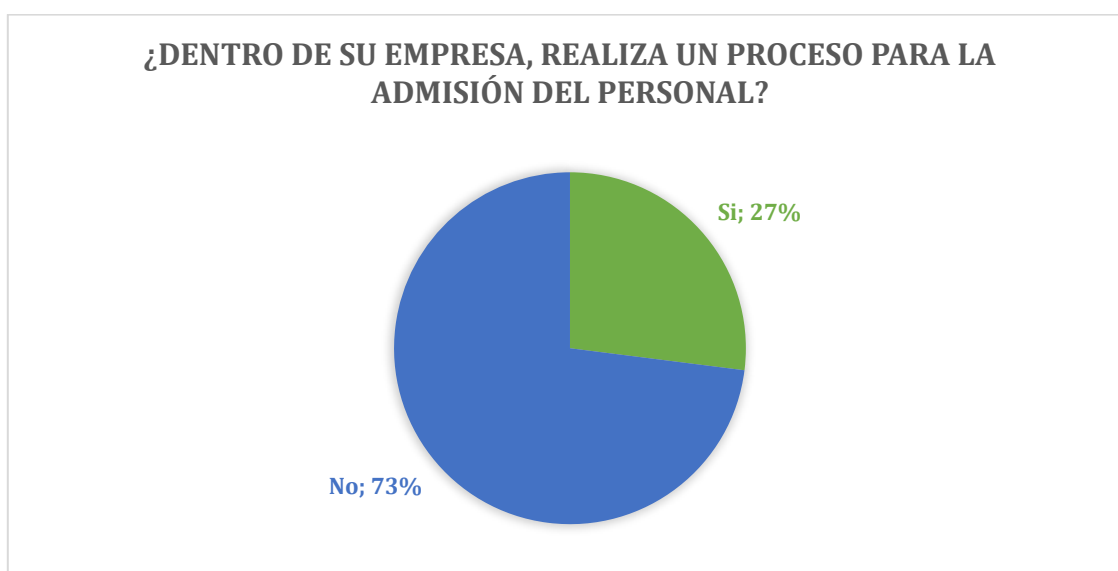
Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas se realiza algún proceso para llevar a cabo la admisión del personal dentro de la organización.

Tabla 10. Encuesta – Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	27%
No	73	73%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10. Encuesta – Pregunta 10



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 73% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no realizan ningún proceso para la admisión de personal dentro de la organización, mientras que un 27% si cuentan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no cuentan dentro de su modelo de gestión de talento humano con un primer proceso referente a la admisión de personal con lo cual se podría suponer que el desencadenamiento de procesos es erróneo o no es lo suficientemente acertado y productivo.

Pregunta 11. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Aplicación del Personal?

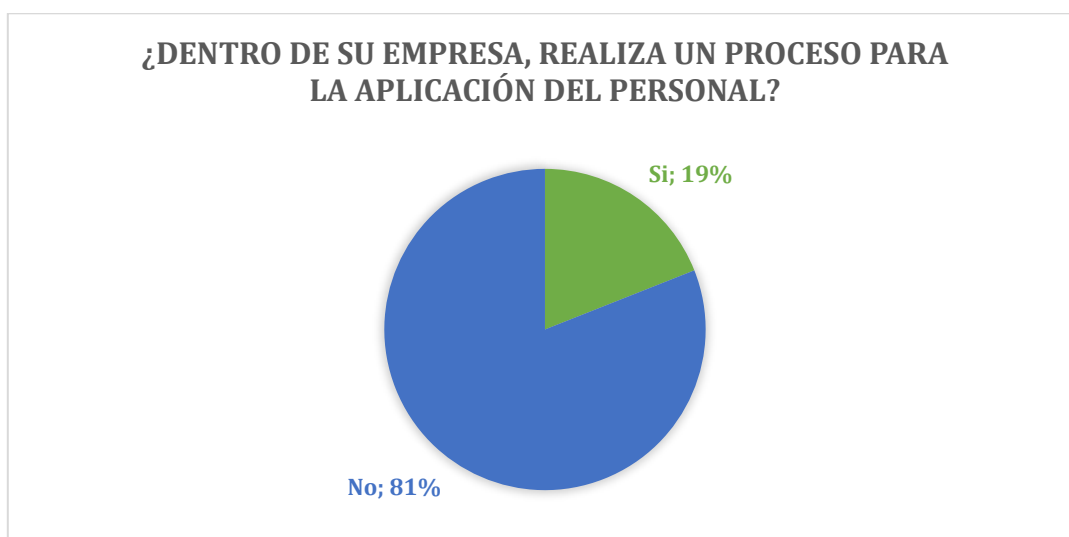
Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas se realiza algún proceso para llevar a cabo la aplicación del personal dentro de la organización.

Tabla 11. Encuesta – Pregunta 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	19%
No	81	81%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11. Encuesta – Pregunta 11



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 81% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no realizan ningún proceso para la aplicación de personal dentro de la organización, mientras que un 19% si lo realizan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no cuentan dentro de su modelo de gestión de talento humano con el segundo proceso referente a la aplicación de personal, y por ende los procesos consecuentes no estarían siendo correctamente abastecidos.

Pregunta 12. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Mantenimiento del Personal?

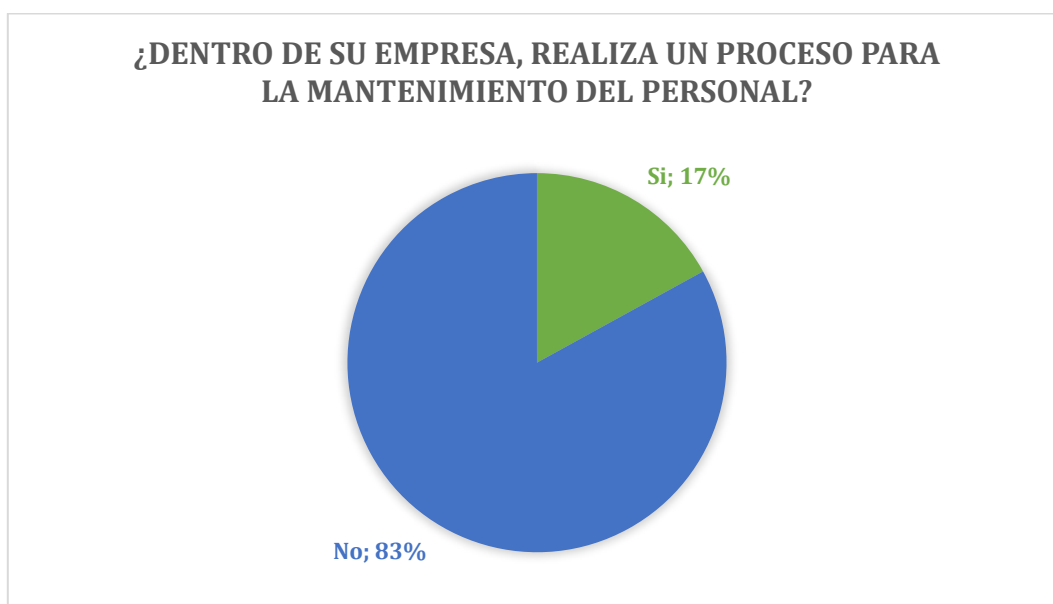
Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas se realiza algún proceso para llevar a cabo el mantenimiento del personal dentro de la organización.

Tabla 12. Encuesta – Pregunta 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	17%
No	83	83%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12. Encuesta – Pregunta 12



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 83% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no realizan ningún proceso para el mantenimiento del personal dentro de la organización, mientras que un 17% si lo realizan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no cuentan dentro de su modelo de gestión de talento humano con el proceso referente al mantenimiento del personal, y por ende los procesos consecuentes no estarían siendo correctamente abastecidos.

Pregunta 13. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Desarrollo del Personal?

Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas se realiza algún proceso para llevar a cabo el desarrollo del personal dentro de la organización.

Tabla 13. Encuesta – Pregunta 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	22%
No	78	78%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 13. Encuesta – Pregunta 13



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 78% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no realizan ningún proceso para el desarrollo del personal dentro de la organización, mientras que un 22% si lo realizan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no cuentan dentro de su modelo de gestión de talento humano con el proceso referente al desarrollo del personal, y por ende los procesos consecuentes no estarían siendo correctamente abastecidos.

Pregunta 14. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Control del Personal?

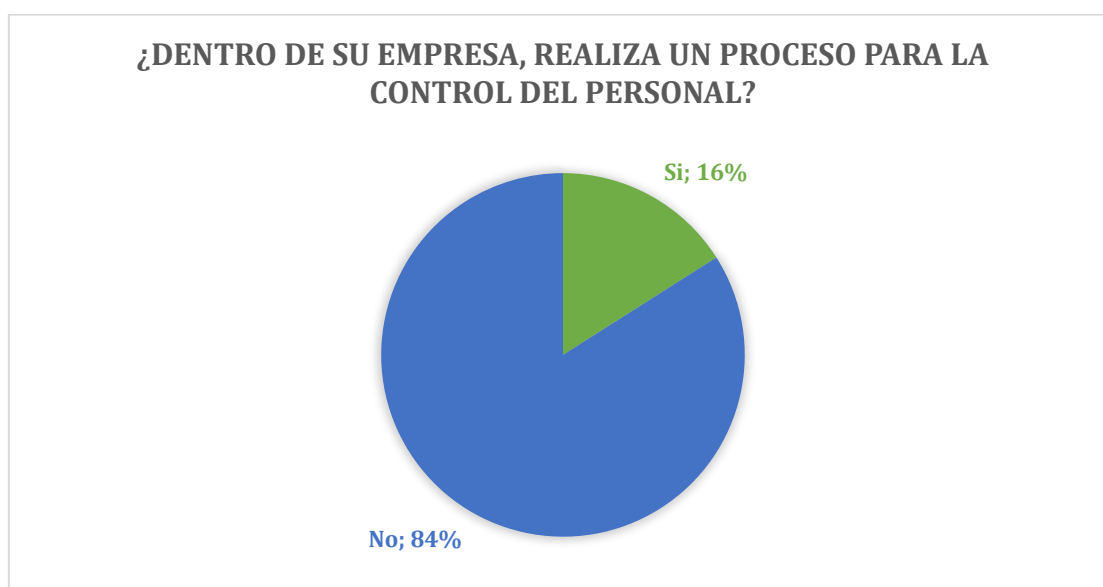
Mediante la presente pregunta se busca conocer si dentro de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas se realiza algún proceso para llevar a cabo el control del personal dentro de la organización.

Tabla 14. Encuesta – Pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	16%
No	84	84%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 14. Encuesta – Pregunta 14



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 84% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no realizan ningún proceso para el control del personal dentro de la organización, mientras que un 16% si lo realizan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no cuentan dentro de su modelo de gestión de talento humano con el proceso referente al control del personal, siendo éste el último proceso dentro del modelo el cual busca dar un seguimiento a la planeación y cumplimiento de objetivos empresariales.

Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia mide la Rotación de Personal en su Empresa?

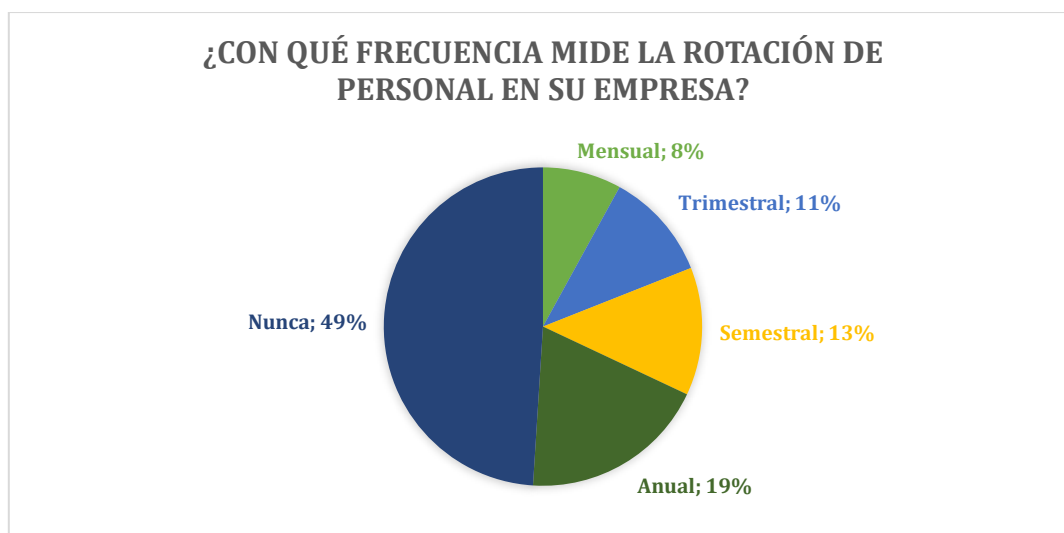
A través de la presente pregunta se trata de conocer si las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas miden el índice de Rotación de Personal dentro de su organización y con qué frecuencia lo hacen. El objetivo es tener la idea clara de que tanta importancia se le da a la vinculación y desvinculación de personal dentro de un período de tiempo determinado.

Tabla 15. Encuesta – Pregunta 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	8	8%
Trimestral	11	11%
Semestral	13	13%
Anual	19	19%
Nunca	49	49%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 15. Encuesta – Pregunta 15



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 49% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas nunca realizan una medición de la rotación de personal en su organización. Un 19% lo realizan anualmente, un 13% lo realiza semestralmente, un 11% lo realiza trimestralmente y apenas un 8% lo hace de forma mensual. Con estos porcentajes podemos analizar que en la gran mayoría de pequeñas empresas encuestadas no se mide el índice de rotación de personal, y por ende no se puede dimensionar el real impacto que esta situación ocasiona en cada uno de los procesos estratégicos de las organizaciones. Apenas un mínimo porcentaje realiza la medición mensual lo cual, si bien no garantiza que los procesos estratégicos se realicen de forma adecuada, por lo menos se puede tener la seguridad que de parte de talento humano se aporta hacia esta causa.

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia mide la Evaluación de Desempeño en su Empresa?

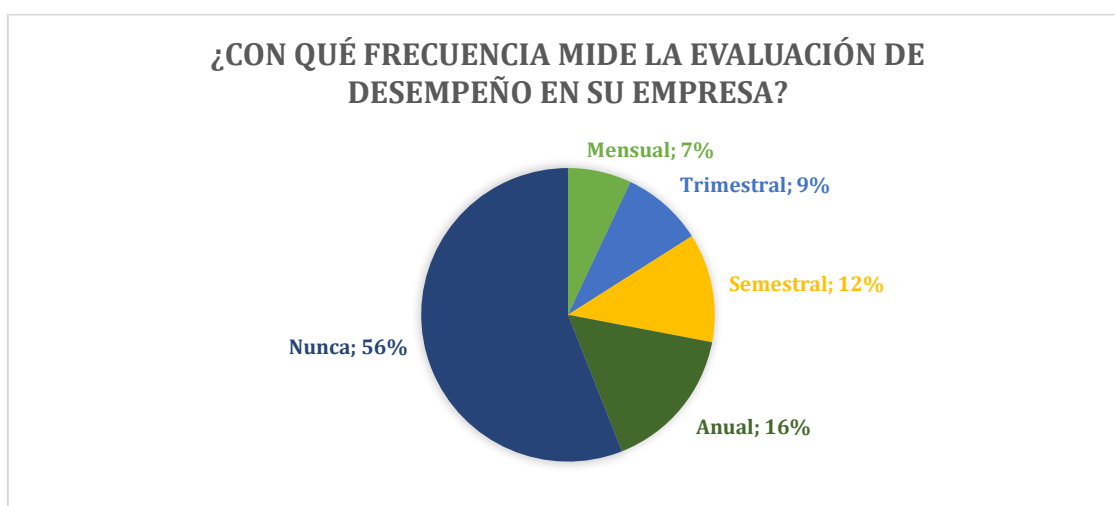
A través de la presente pregunta se trata de conocer si las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas miden el índice de Evaluación de Desempeño dentro de su organización y con qué frecuencia lo hacen. El objetivo es tener la idea clara de que tanta importancia se le al cumplimiento de labores y actividades que los empleados realizan por parte de las organizaciones, para así poder determinar aspectos para mejorar o corregir de acuerdo con la necesidad.

Tabla 16. Encuesta – Pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	7	7%
Trimestral	9	9%
Semestral	12	12%
Anual	16	16%
Nunca	56	56%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16. Encuesta – Pregunta 16



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 56% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas nunca realizan una medición de la evaluación de desempeño de personal en su organización. Un 16% lo realizan anualmente, un 12% lo realiza semestralmente, un 9% lo realiza trimestralmente y apenas un 7% lo hace de forma mensual. Con estos porcentajes podemos analizar que en la gran mayoría de pequeñas empresas encuestadas no se mide el índice de evaluación de desempeño del personal, y por ende no se puede dimensionar el real impacto que esta situación ocasiona en cada uno de los procesos estratégicos de las organizaciones. Se puede apreciar que sólo un muy reducido porcentaje realiza la medición mensual lo cual llega a ocasionar inconvenientes en el desenvolvimiento del personal en sus roles, sobre todo por la falta de control y acción sobre ellos.

Pregunta 17. ¿Con qué frecuencia mide la Capacitación del Personal en su Empresa?

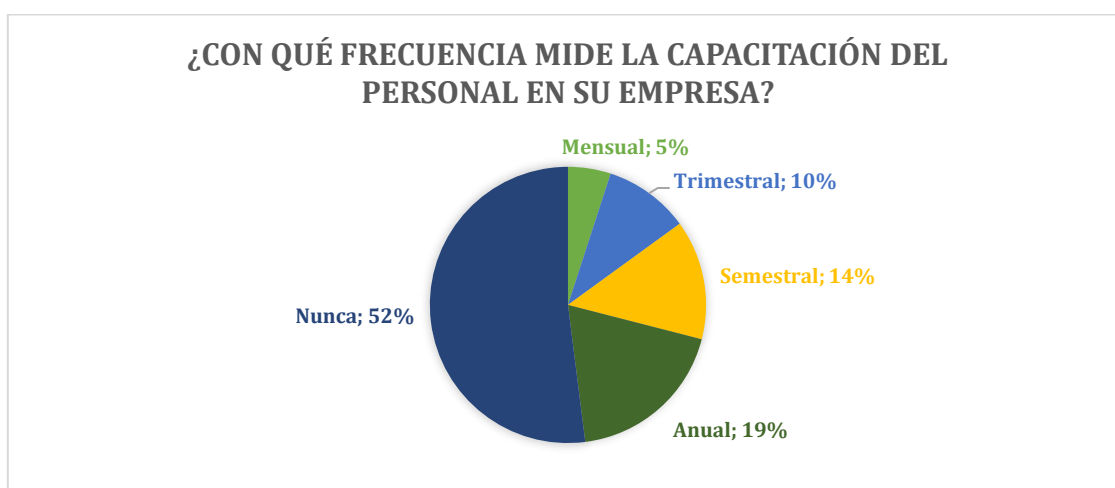
A través de la presente pregunta se trata de conocer si las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas miden el índice de Capacitación de Personal dentro de su organización y con qué frecuencia lo hacen. El objetivo es tener la idea clara de que tanta importancia le dan las organizaciones al desarrollo de los empleados dentro de su rol asignado, para poder determinar si amerita realizarse una inversión de recursos en cada uno de ellos.

Tabla 17. Encuesta – Pregunta 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	5	5%
Trimestral	10	10%
Semestral	14	14%
Anual	19	19%
Nunca	52	52%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 17 . Encuesta – Pregunta 17



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 52% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas nunca realizan una medición de la capacitación del personal en su organización. Un 19% lo realizan anualmente, un 14% lo realiza semestralmente, un 10% lo realiza trimestralmente y apenas un 5% lo hace de forma mensual. Con estos porcentajes podemos analizar que en la gran mayoría de pequeñas empresas encuestadas no se mide el índice de capacitación del personal, y por ende no se puede dimensionar el real impacto que esta situación ocasiona en cada uno de los procesos estratégicos de las organizaciones. Se puede apreciar que sólo un pequeño porcentaje realiza la medición mensual lo cual dificulta que los procesos estratégicos empresariales se realicen de forma adecuada, y se desaprovecha el potencial del talento humano para aprender nuevas técnicas, que puedan ser puestas en práctica y logren el cumplimiento de objetivos.

Pregunta 18. Dentro de su Empresa, ¿Cuenta con un sistema informático de apoyo para la Gestión del Talento Humano?

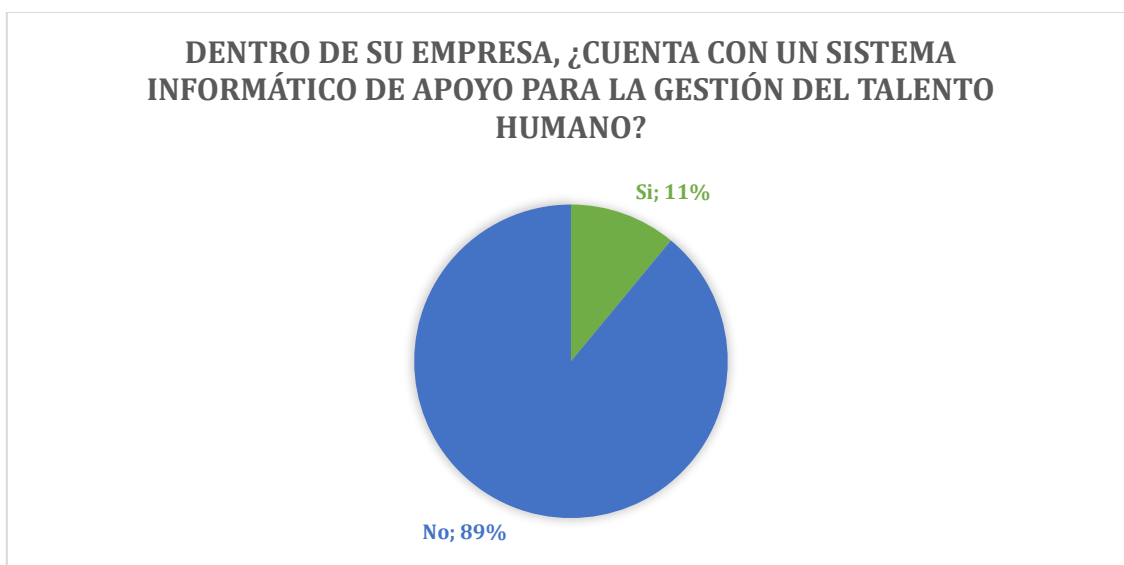
Mediante la presente pregunta se busca conocer si las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato encuestadas cuentan con un sistema informático de apoyo para la Gestión del Talento Humano, y así saber qué tan enrolados y apoyados se encuentran con la tecnología para llevar a cabo este proceso.

Tabla 18 . Encuesta – Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	11%
No	89	89%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 18. Encuesta – Pregunta 18



Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 89% de las pequeñas empresas de Ambato encuestadas no cuentan con un sistema informático de apoyo para la gestión del talento humano, mientras que un 11% si cuentan. De acuerdo con estos resultados se puede concluir con que la mayoría absoluta de empresas encuestadas no se apoyan de alguna herramienta tecnológica para realizar la gestión del talento humano, tomando en cuenta que el proceso lo realizan de forma manual, sin ninguna automatización de alguno de los subprocesos lo cual ocasiona retrasos en el ingreso y acceso a la información, además de un seguimiento incompleto del modelo de gestión de talento humano.

4.3.2. Entrevista

El objetivo de la realización de la entrevista es para conocer de manera directa y más abierta a través de un diálogo acerca de la situación en la que actualmente se encuentran las pequeñas empresas de Ambato con respecto al proceso de gestión del talento humano, al *Outsourcing* y a la utilización de los sistemas, dando la posibilidad al entrevistado de expresarse de manera libre y permitiendo obtener respuestas más diversas para el desarrollo del proyecto de investigación.

La entrevista ha sido llevada a cabo a los responsables de la administración del área de talento humano de las pequeñas empresas de Ambato o a su vez a los propietarios o administradores de las empresas, en caso de que no se cuente con un responsable del área en mención.

La pregunta 1 busca conocer de forma libre cuál es la opinión del entrevistado con respecto al inconveniente de no contar con un Modelo para la Gestión del Talento Humano en su organización. La pregunta 2 pretende obtener la respuesta del beneficio de externalizar un proceso dentro de la organización. La pregunta 3 busca conocer la opinión acerca del beneficio de contar con un Sistema Informático para el desarrollo de una tarea específica.

De acuerdo con la diversidad de respuestas y la similitud en el criterio de muchas de ellas se ha procedido con realizar una clasificación de respuestas, para poder utilizarlas con un mayor criterio para los fines de la investigación.

De acuerdo con la entrevista llevada a cabo a los responsables de la gestión del talento humano en cada una de las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato, se presentan los siguientes resultados y el análisis de cada uno de los aspectos a considerar:

1. ¿Cuál considera Ud. es el mayor inconveniente ocasionado al no contar con un Modelo para la Gestión del Talento Humano?

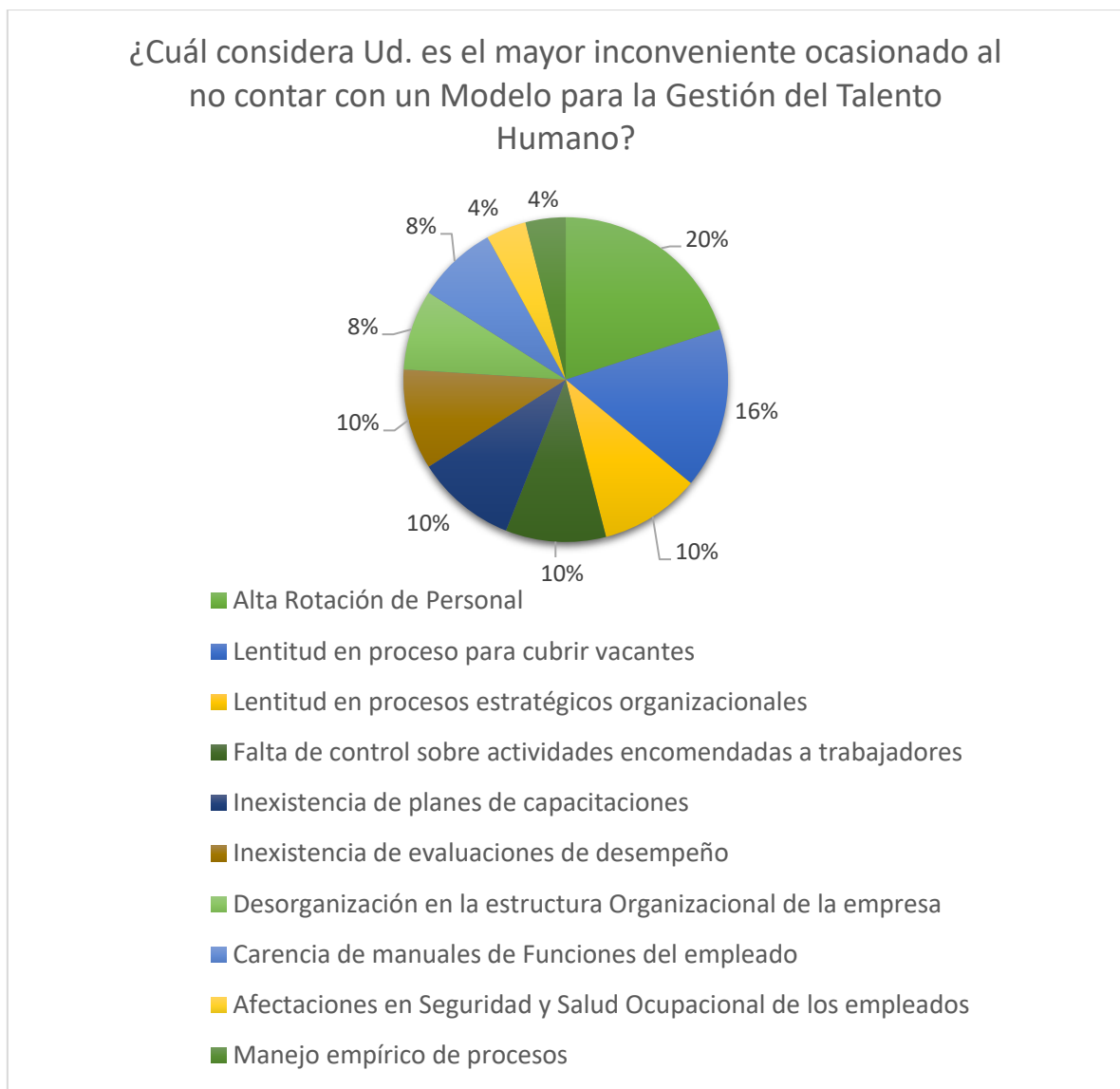
Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor inconveniente que se presenta en su organización por no contar con un modelo para la gestión del talento humano

Tabla 19. Entrevista – Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alta Rotación de Personal	20	20%
Lentitud en proceso para cubrir vacantes	16	16%
Lentitud en procesos estratégicos organizacionales	10	10%
Falta de control sobre actividades encomendadas a trabajadores	10	10%
Inexistencia de planes de capacitaciones	10	10%
Inexistencia de evaluaciones de desempeño	10	10%
Desorganización en la estructura Organizacional de la empresa	8	8%
Carencia de manuales de Funciones del empleado	8	8%
Afectaciones en Seguridad y Salud Ocupacional de los empleados	4	4%
No hay inconveniente	4	4%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19. Entrevista – Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 20% de los entrevistados coinciden con que el mayor inconveniente que se presenta en su organización por no contar con un modelo para la gestión del talento humano es la alta rotación de personal, el 16% de entrevistados coincide con que el mayor inconveniente presentado tiene que ver con la lentitud del proceso para cubrir las vacantes requeridas para ocupar una plaza de trabajo disponible, mientras que apenas un 4% de entrevistados aprecian que no existe inconveniente alguno por no contar con un modelo para la gestión del talento humano. Con estos resultados podemos analizar que las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato son muy conscientes que, si existen inconvenientes por no contar con un modelo o procedimientos para la gestión del talento humano, sin embargo, por tantas razones expuestas no se ha tratado de dar una solución, siendo la principal la falta de soluciones planteadas o propuestas ya sea para trabajar como parte de la organización o a su vez mediante *Outsourcing*.

2. ¿Cuál considera Ud. es el mayor beneficio de externalizar un proceso dentro de su organización, ya sea estratégico o no dentro del núcleo del negocio?

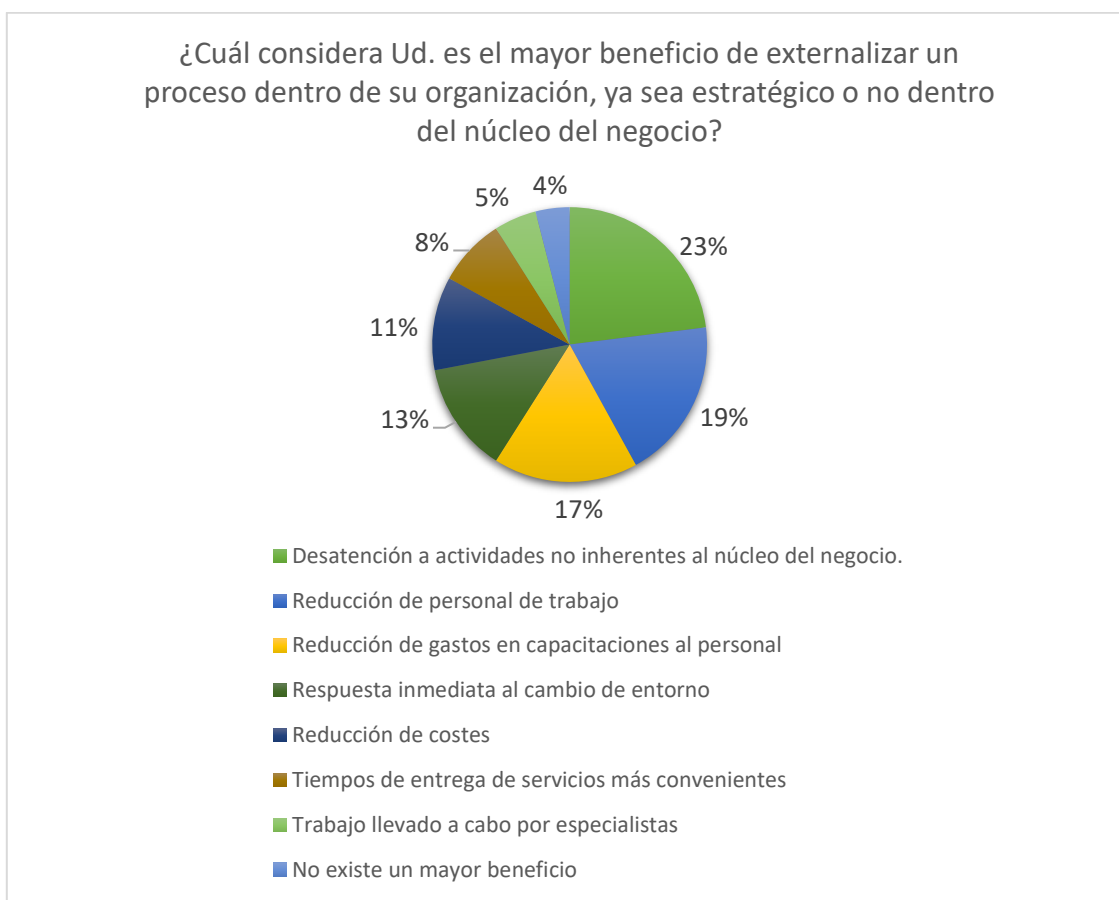
Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor beneficio de externalizar un proceso o un área de trabajo dentro de su organización, ya se este proceso considerado estratégico o no dentro del centro del negocio de la empresa. La finalidad es tener un panorama amplio con relación al conocimiento del *Outsourcing* y sus beneficios al ser aplicados en las empresas.

Tabla 20. Entrevista – Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desatención a actividades no inherentes al núcleo del negocio.	23	23%
Reducción de personal de trabajo	19	19%
Reducción de gastos en capacitaciones al personal	17	17%
Respuesta inmediata al cambio de entorno	13	13%
Reducción de costes	11	11%
Tiempos de entrega de servicios más convenientes	8	8%
Trabajo llevado a cabo por especialistas	5	5%
No existe un mayor beneficio	4	4%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20. Entrevista – Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 23% de los entrevistados coinciden con que el mayor beneficio de externalizar un proceso dentro de su organización, ya sea estratégico o no dentro del núcleo del negocio es la desatención a actividades no inherentes al núcleo del negocio, el 19% de entrevistados coincide con que el mayor beneficio presentado es la reducción de personal de trabajo empleado para llevar a cabo la labor externalizada, el 17% admite que el mayor beneficio tiene que ver con la reducción de gastos en capacitaciones al personal, mientras que apenas un 4% de entrevistados coinciden en que no existe un mayor beneficio al externalizar un proceso dentro de su organización. Con estos resultados podemos analizar que las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato tienen conocimiento de los beneficios del *Outsourcing* para su organización, sin embargo, muchas de ellas por prejuicios, escepticismos o simplemente por falta de costumbre no lo hacen, y mantienen la rutina en sus procesos, cometiendo en muchos de los casos errores involuntarios por no llevar a cabo actividades con un proveedor externo, lo cual les significaría mejoras y ahorros significativos.

3. ¿Cuál cree Ud. que es el beneficio de contar con un Sistema Informático apoyado de un Modelo de Procesos para llevar a cabo una tarea específica dentro de su empresa?

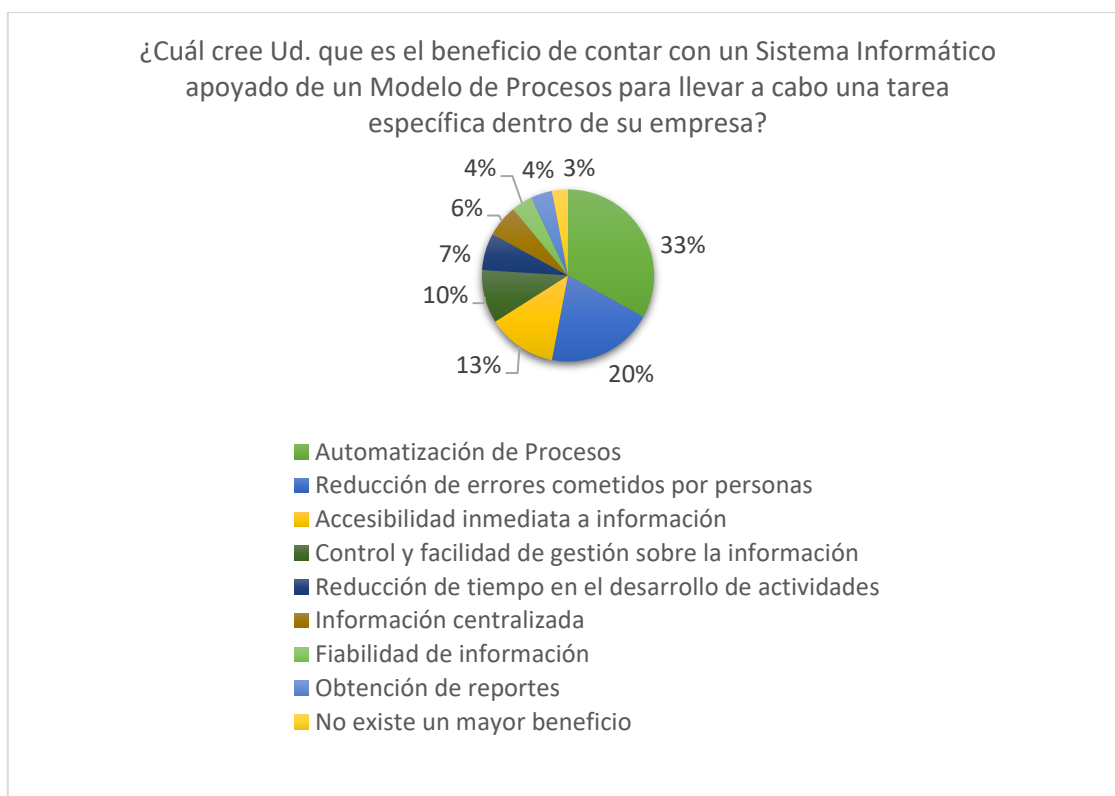
Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor de contar con un Sistema Informático apoyado de un Modelo de Procesos para llevar a cabo una tarea específica dentro de su empresa. El objetivo de esta pregunta es conocer la importancia y el detalle que tienen las organizaciones son respecto a la utilización de un sistema informático como herramienta de apoyo y complemento para el desarrollo de una actividad empresarial.

Tabla 21. Entrevista – Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Automatización de Procesos	33	33%
Reducción de errores cometidos por personas	20	20%
Accesibilidad inmediata a información	13	13%
Control y facilidad de gestión sobre la información	10	10%
Reducción de tiempo en el desarrollo de actividades	7	7%
Información centralizada	6	6%
Fiabilidad de información	4	4%
Obtención de reportes	4	4%
No existe un mayor beneficio	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21. Entrevista – Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 33% de los entrevistados coinciden con que el mayor beneficio de contar con un sistema informático apoyado de un modelo de procesos para llevar a cabo una tarea específica dentro de su empresa es la automatización de procesos, el 20% de entrevistados coincide con que el mayor beneficio presentado es la reducción de errores cometidos por las personas al hacer ellos el procesamiento sin utilizar un sistema, mientras que apenas un 3% de entrevistados coinciden en que no existe un mayor beneficio al contar con un sistema informático dentro de su organización. Con estos resultados podemos analizar que las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato consideran que un sistema informático como apoyo a los diferentes modelos empresariales con los que cuentan sin son un aporte significativo para obtener resultados más productivos, a pesar de aquello, muchas de estas organizaciones no dan ese paso por la inversión económica y por la falta de costumbre para la adaptación a un sistema informático.

Capítulo V

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato deben contar con un modelo que les permita realizar la gestión del talento humano dentro de su organización. En vista de las características con las que cuentan las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato, en cuanto a tamaño, infraestructura y giro del negocio, su gran mayoría pretenden optar por un modelo de *Outsourcing* para realizar la gestión del talento humano.

El modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato se fundamenta en las necesidades encontradas en la investigación, de acuerdo con la metodología aplicada, cuyo objetivo principal es optimizar los recursos con lo que cuentan las organizaciones con un adecuado manejo del personal, lo cual repercute en el resto de procesos estratégicos de las empresas.

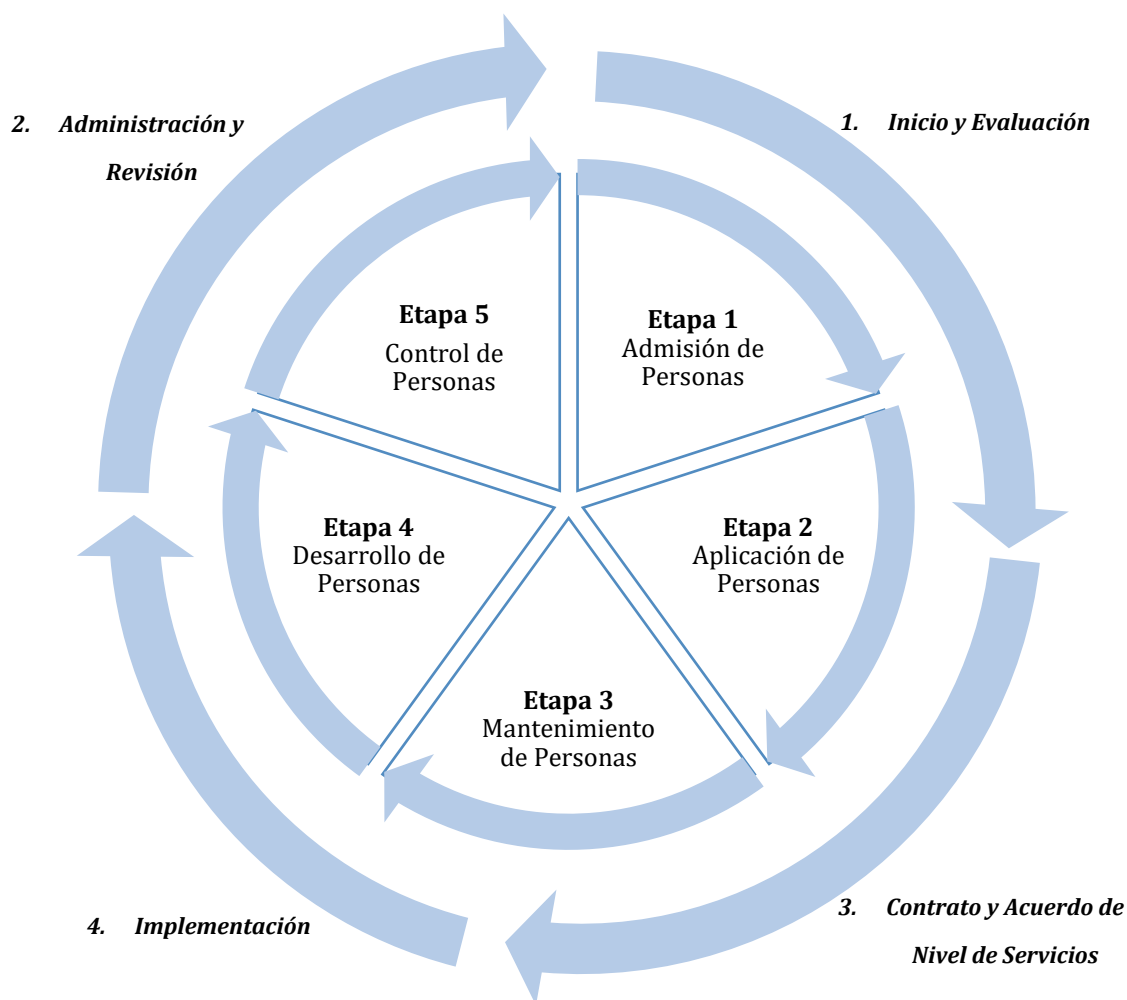
La presente propuesta del diseño de un modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato pretende convertirse en un marco de referencia que aporte valor significativo a la organización en la cual sea aplicado, juntamente con la aplicación de la herramienta informática, logrando apoyar el objetivo general del negocio.

De acuerdo a la investigación realizada mediante la metodología aplicada, se han podido indagar los puntos más críticos existentes en las pequeñas empresas de Ambato en relación con la gestión del talento humano. En la actualidad en la gran mayoría de pequeñas empresas en las cuáles se llevó a cabo la investigación no se cuenta con un modelo que permita gestionar el talento humano, lo cual ocasiona inconvenientes en muchos de los procesos subsecuentes. En base a éstos antecedentes se desarrolla y presenta la propuesta para el proyecto de titulación.

5.2.1. Modelo de Outsourcing para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato

En base a la encuesta y entrevista elaboradas y efectuadas en cada una de las empresas aplicadas, además conforme al estudio y fundamentación teórica realizada durante la investigación, se plantea el modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano, de acuerdo con cuatro etapas para llevar a cabo el servicio de *Outsourcing*, dentro de las cuales se encuentran cinco procesos secuenciales para la gestión del talento humano.

Gráfico 8. Modelo de Outsourcing para la Gestión del Talento Humano propuesto



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Se propone el modelo de acuerdo con los aspectos principales hallados en la investigación, en busca de cubrir las necesidades más relevantes y necesarias para resolver los inconvenientes presentados. El mismo parte del *Outsourcing*, mismo que engloba el modelo de gestión de talento humano propuesto, y se lo lleva a cabo mediante del proceso de Inicio y Evaluación, mediante el cual se establecen los límites y alcances del proyecto, a continuación se lleva a cabo el procesos de Contratación y Acuerdos de Nivel de Servicio, a través del cual se definen los recursos y la injerencia de cada uno en el desarrollo de las actividades antes de ser desarrolladas, posteriormente en el proceso de Implementación se pone en marcha el proyecto dentro de la empresa. Dentro del proceso de implementación, se inicia con la etapa de Admisión de personas, proceso en el cual se provee a la empresa de capital humano para enrolarlo en la organización, posteriormente en la Aplicación de personas se realiza la inducción debida para el inicio de labores, además de la elaboración de perfiles de trabajo y evaluación de desempeño, para a continuación proceder con el Mantenimiento de personas en el cual se realiza el análisis y definición de escalas salariales y demás planes de incentivos para los empleados. Luego en el Desarrollo de personas se analizan los resultados de evaluaciones de desempeño para llevar a cabo el análisis y planteamiento de planes de capacitaciones y finalmente en el Control de personas se efectúa un análisis de objetivos empresariales y funciones de cada uno de los perfiles de trabajo para plantear planes de control y realizar su respectivo seguimiento con la finalidad de obtener una retroalimentación y un retorno de la inversión de las capacitaciones llevadas a cabo al personal. Para terminar el ciclo del modelo se da el proceso de Administración y Revisión, en el mismo se compara los resultados obtenidos con los objetivos trazados dentro del acuerdo de nivel de servicio y se brinda soporte técnico de acuerdo a los cambios de entorno o requerimientos adicionales que se desarrollen durante todo el proceso.

5.2.2. Procesos de *Outsourcing*

5.2.2.1. Inicio y Evaluación

Es el primer proceso del cual parte el *Outsourcing* para aplicarlo en el modelo de gestión de talento humano. Aquí se realiza un análisis preliminar de la situación actual en la que se encuentra la organización con respecto al talento humano, se detallan las actividades más importantes y se indica si se encuentran en ejecución y quiénes son los responsables. Además, se define el alcance y las limitaciones del proyecto.

5.2.2.2. Contrato y Acuerdo de Nivel de Servicios

Es el segundo proceso del *Outsourcing* para aplicarlo en el modelo de gestión de talento humano. Posteriormente a la definición del alcance y limitaciones del proyecto, aquí se detalla la asignación de recursos para la implementación del modelo de gestión, los entregables de acuerdo a cada fase de desarrollo e implementación del proyecto y los tiempos estimados para la entrega.

5.2.2.3. Implementación

Es el tercer proceso del *Outsourcing*. Al tener ya definidos los requerimientos, alcance y responsables de la ejecución de las actividades, se empieza la implementación del proyecto siguiendo cada una de las etapas propuestas para el modelo de gestión de talento humano.

5.2.2.4. Administración y Revisión

Es el último proceso del *Outsourcing*. En este proceso se realiza un seguimiento a los resultados del proyecto implementado. Se realiza la verificación del cumplimiento de las actividades establecidas al principio de su ejecución y se realiza la capacitación respectiva al personal encargado de coordinar el proceso dentro de la empresa.

5.2.3. Etapas del Modelo de Gestión de Talento Humano

5.2.3.1. Etapa 1: Admisión de Personas

De acuerdo a la investigación realizada se pudo conocer que la gran mayoría de empresas no poseen un proceso para llevar a cabo la admisión de personas, la gran mayoría de estas realizan las tareas englobadas en este proceso mediante actividades empíricas sin tomar en cuenta aspectos técnicos, es por lo tanto que se ha propuesto el siguiente submodelo que esté acorde con la situación actual de las pequeñas empresas y con las necesidades más relevantes.

Gráfico 9. Proceso de Admisión de Personas



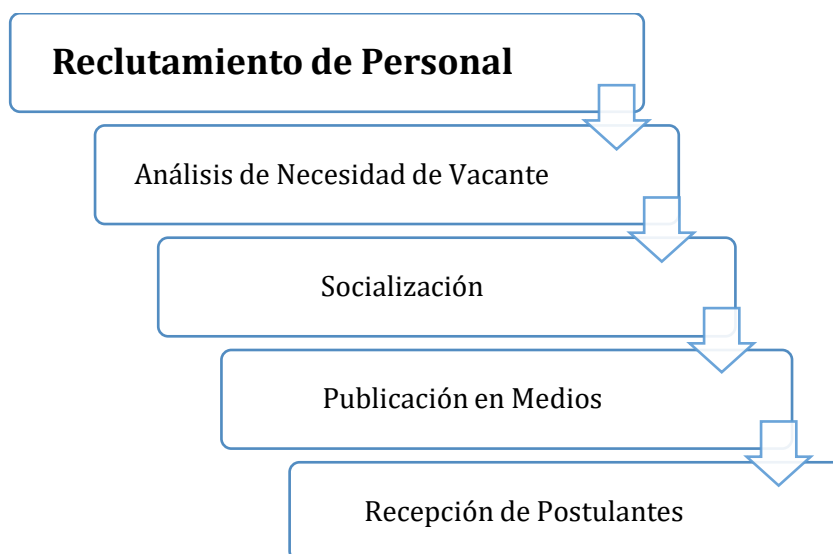
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.3.2. Reclutamiento de Personal

Dentro del subproceso de reclutamiento de personal se han establecido actividades que deben llevarse a cabo, además de tareas ordenadas que permitan obtener los resultados previstos y a su vez estos sean el producto de entrada para los subsiguientes procesos planteados.

Gráfico 10. Actividades del Reclutamiento de Personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Análisis de Necesidad de Vacante

Esta tarea hace referencia a la determinación de razones por las cuáles se desea realizar un proceso de reclutamiento para posteriormente realizar la selección y vinculación de personal a la empresa. En esta se deben determinar los antecedentes y la situación por la cual se desea realizar una nueva contratación, tomando en cuenta las labores que se van a realizar de acuerdo al perfil de trabajo del puesto, además de las prioridades de tiempo y además a la asignación de recursos económico para dicho puesto de trabajo.

Socialización

En esta tarea se debe entablar el diálogo entre todo el personal involucrado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y posteriormente selección de personal. Dentro del mismo se deben vincular los personajes de la organización que tendrá una interacción directa con el personal contratado, partiendo desde el área de talento humano, el área a la cual pertenecerá el postulante y llegando hasta la gerencia, quien se encargará de dar la autorización respectiva para continuar con el proceso.

Publicación en Medios

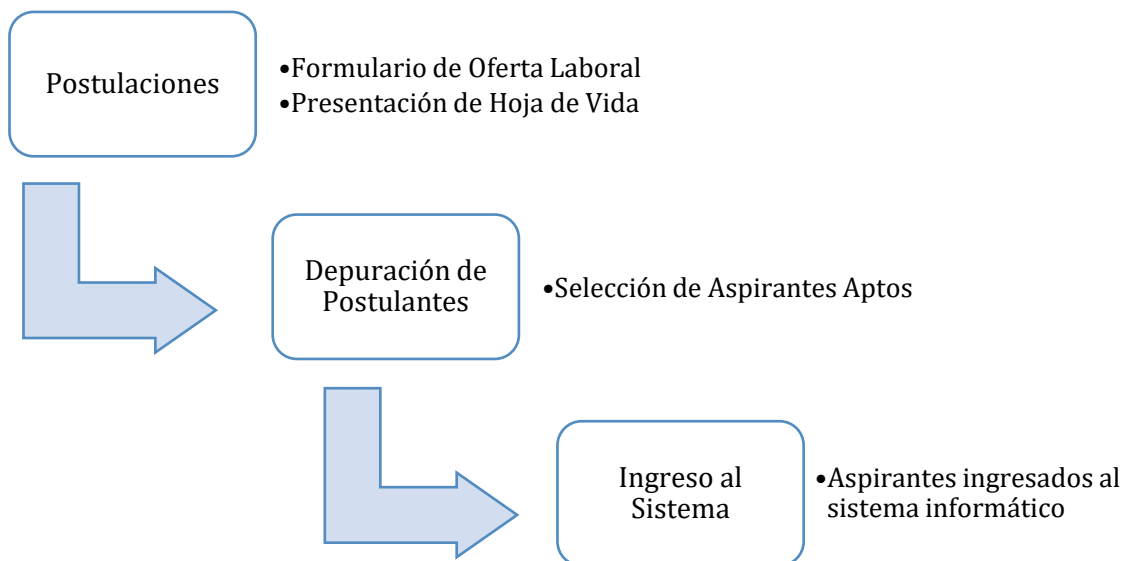
Después de realizar el análisis y socialización del puesto de trabajo que se busca contratar, se debe realizar la debida publicación en los medios respectivos para proceder con el proceso de reclutamiento de personal. Se debe tener muy en claro que previamente a la realización de esta actividad se puede efectuar un reclutamiento interno dentro de la empresa, es decir que el personal de trabajo que actualmente se encuentra desempeñando alguna labor en algún cargo sea o no relacionado podrá aplicar de manera directa al proceso de selección de personal siempre y cuando cuente con la autorización de su jefe inmediato superior, del departamento de talento humano y a su vez se encuentre en capacidad de ser reclutado.

Dentro de la actividad de publicación de medios se ha contemplado diferentes vías a utilizarse para llevarse a cabo, todo de acuerdo a las posibilidades y a la situación de la empresa, sin embargo, se ha contemplado principalmente el periódico como principal medio para realizar la publicación, la página web y redes sociales de la empresa, radio y televisión.

Recepción de Postulantes

En ésta tarea se lleva a cabo el proceso de recepción de postulaciones, mediante el cual se reciben aplicaciones de aspirantes a las vacantes analizadas, socializadas y publicadas en los diferentes medios de comunicación. Se propone un anexo, el mismo que consiste en un formulario que debe ser descargado de la página web, red social, solicitado vía correo electrónico o a su vez solicitado directamente en la empresa, y debe ser llenado por parte del postulante, además de adjuntar su hoja de vida actualizada para la aplicación a la vacante. Posteriormente a esto se debe efectuar una depuración manual por parte del personal encargado de llevar el proceso para finalmente obtener un número racional de postulantes, mismos que serán ingresados al sistema informático para proceder con el siguiente proceso.

Gráfico 11. Proceso de Recepción de Postulaciones



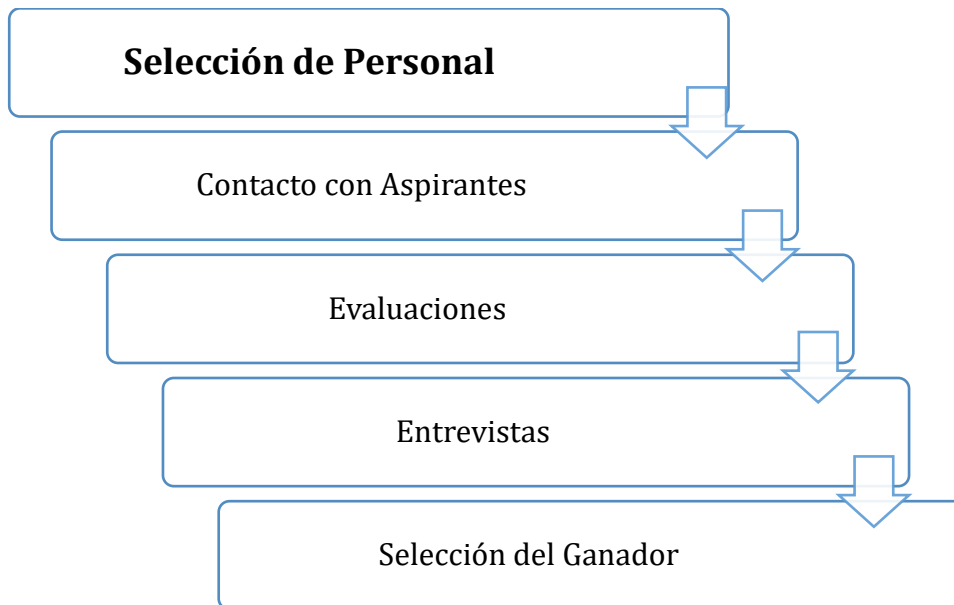
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.3.3. Selección de Personal

Al contar ya con los resultados provistos por el subproceso anterior, dentro del subproceso de selección de personal se han establecido actividades a llevarse a cabo, las mismas que permitan obtener los resultados previstos y a su vez estos sean el producto de entrada para los subsiguientes procesos planteados.

Gráfico 12. Actividades de la Selección de Personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Contacto con Aspirantes

Dentro del subproceso de selección de personal, en esta tarea se lleva a cabo el contacto y socialización de la empresa con cada uno de los aspirantes que fueron reclutados del subproceso anterior para empezar con una nueva selección que permita llenar la vacante establecida. En contacto se lo hace a través de la información registrada por parte del aspirante durante la etapa anterior. En esta tarea se debe especificar fechas, horarios e indicaciones prioritarias para coordinar las subsiguientes tareas a llevarse a cabo dentro del subproceso de selección de personal.

Evaluaciones

Posteriormente al contactar a los aspirantes y establecer la información de fechas, horarios e indicaciones a priori para realizar las evaluaciones, se debe efectuarlas de acuerdo a dos aspectos establecidos, que surgen de acuerdo a la investigación. El primero de ellos tiene que ver con las evaluaciones de conocimiento y aptitud, las mismas que se refieren a conocimientos técnicos y prácticos que el aspirante deberá tener para aplicar a la vacante establecida. El segundo aspecto recae sobre las evaluaciones psicológicas y de actitud, las cuáles tratan de referenciarse al comportamiento del aspirante, para lograr obtener un perfil más detallado de sus características.

Tanto las evaluaciones de conocimiento como las psicológicas son desarrolladas por cada perfil de trabajo dentro de la empresa y sus resultados serán entregados mediante valores numéricos, lo cual permitirá tomar decisiones para continuar con el proceso. Cada resultado de las evaluaciones es ingresado en el sistema informático para posteriormente utilizarlo para el cálculo de los resultados finales.

Gráfico 13. Evaluaciones para Selección de Personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Entrevistas

Después de realizar las evaluaciones se procede a realizar las entrevistas pertinentes. Para la realización de dicha actividad se debe realizar una depuración previa en cuanto a la cantidad de aspirantes, siendo las evaluaciones el filtro que permitirá tener a los mejores calificados para posteriormente entrevistarlos y obtener el resultado final del puntaje.

Para llevar a cabo las entrevistas se debe hacer una programación en cuanto a fechas y horarios de asistencia de los entrevistados, además mediante la utilización de un anexo se debe llenar la información referente a los resultados de la entrevista.

Cada entrevista es efectuada por la persona a cargo del área de talento humano y opcionalmente puede ser un entrevistador el responsable del área cuya vacante va a ser ocupada.

Cada resultado de las entrevistas es ingresado en el sistema informático para realizar el cálculo del puntaje final.

Selección del Ganador

Al haber concluido el proceso de entrevistas, ingresar los resultados al sistema informático y obtener el cálculo del puntaje total se procede a determinar el postulante que ha obtenido la mejor puntuación y que ha sido designado como ganador. En el sistema informático quedará registrado todo el procedimiento llevado a cabo y además se creará una base de postulantes que sean potencialmente elegibles para posteriores procesos de selección de personal, lo cual permita optimizar tiempo y ayude a gestionar de mejor manera el proceso.

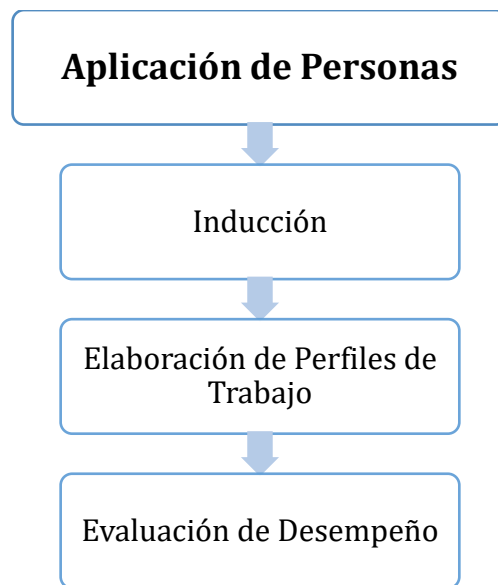
Contratación

Cuando ya se ha realizado el reclutamiento y posterior selección de personal, el siguiente subproceso consiste en la vinculación legal del nuevo empleado en la empresa, lo cual se realiza mediante la firma del contrato entre el empleado y el empleador. Para la elaboración del contrato, se debe detallar la fecha de inicio del mismo, el cargo ocupado, la remuneración recibida, el horario de trabajo y opcionalmente las actividades que desarrollará el empleado, en adición a las cláusulas propias de cada una de las empresas de acuerdo a sus políticas organizacionales.

5.2.3.4. Etapa 2: Aplicación de Personas

En relación con la investigación realizada se pudo detectar que algunas empresas no realizan un proceso para la aplicación de personas, otras lo realizan de forma empírica sin la utilización de ningún modelo de gestión ni metodología y muy pocas si lo realizan, aunque podría ser mejor si se aplicara el presente submodelo propuesto.

Gráfico 14. Proceso de Aplicación de Personas



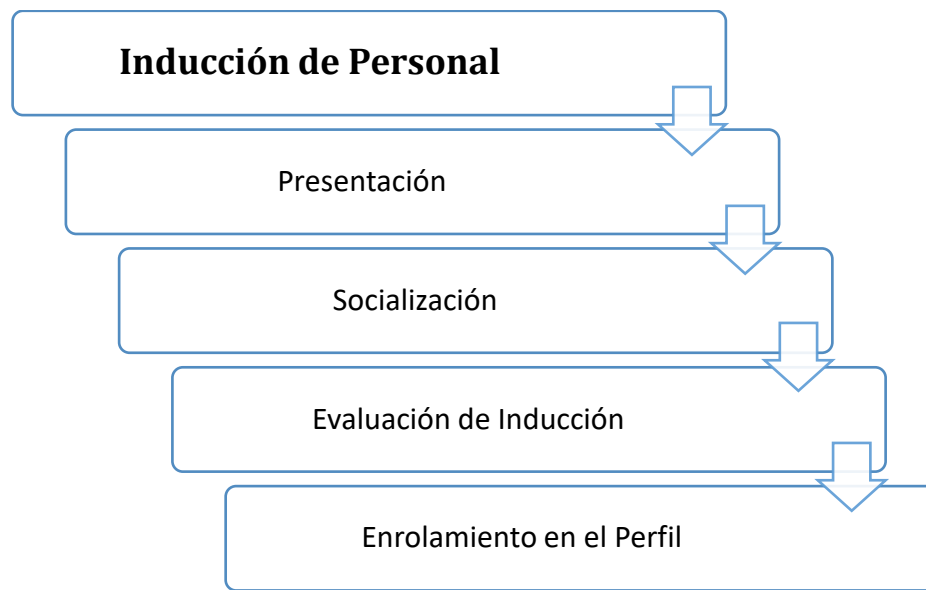
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.3.5. Inducción de Personal

En cuanto a lo concerniente al subproceso de inducción, se han establecido actividades que se las debe llevar a cabo posteriores a la selección de personal y su debido enrolamiento legal en la empresa. Éstas actividades hacen referencia a la introducción del nuevo empleado dentro de la organización, mediante charlas, capacitaciones, facilitación de textos informáticos e incluso mediante visitas a determinadas áreas de trabajo dentro de la empresa.

Gráfico 15. Proceso de Inducción de Personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

Presentación

La primera tarea llevada a cabo dentro del subproceso de Inducción tiene que ver con la presentación. Dicha tarea inicia con el ingreso del nuevo personal a la empresa y lo que busca es realizar un recorrido que parte de lo global hacia lo específico en cuanto a la ubicación de trabajo que ocupará, incluyendo las áreas en las cuales se llevará a cabo su trabajo y el personal de cada una de las áreas con las que interactuará directa e indirectamente. Cabe recalcar que esta tarea es importante a más del aspecto técnico en el cual el empleado se enrolará, en el aspecto psicológico, pues el objetivo será crear empatía y lograr confianza desde el primer instante.

Socialización

Posteriormente al haberse realizado la presentación, inicia la actividad de socialización. Para el presente modelo propuesto se ha hecho una segmentación de ésta actividad de acuerdo a dos aspectos a considerarse.

El primero de ellos se refiere a una socialización de información global de la empresa, que trata de puntos referentes a la organización como tal. Aquí es en donde se socializa el organigrama de la empresa, dando a conocer de manera general cargos, roles y jerarquías que deben ser muy bien considerados. Además, se tratan asuntos pertinentes a políticas empresariales, planes de seguridad

y salud ocupacional, planes estratégicos, códigos y reglamentos que el nuevo empleado debe considerar.

El segundo aspecto a tomar en cuenta hace referencia a una socialización específica de la empresa, la cual parte ya del perfil de trabajo que el empleado va a ocupar. El primer punto a considerarse radica en la naturaleza de la función del cargo, en dicho punto se socializan las actividades macro que se llevarán a cabo por parte del mencionado perfil. El segundo punto a considerarse se refiere a las características del puesto de trabajo, en el cual se detallan las actividades específicas a cumplirse además de las funciones y responsabilidades que tendrá el perfil de trabajo.

Los medios a través de los cuales se llega a socializar esta información, tanto global como específica son mediante charlas por parte de responsables de procesos y áreas del negocio, mediante videos interactivos que muestren desarrollo de procesos, a través de textos, manuales o folletos elaborados para conocimiento general de los empleados y finalmente la socialización se la lleva a cabo mediante visitas al(as) área(s) de trabajo en donde el empleado desarrollará sus labores.

Evaluación de Inducción

Al concluir con la socialización de la información empresarial se realiza una evaluación con respecto a los temas y contenidos tratados en la inducción. Se debe tener muy en claro que esta evaluación más allá de ser representativa por la calificación obtenida por parte del empleado, es muy representativa para conocer si se encuentra adecuado en los conocimientos más importantes para comenzar a enrolarse en su perfil de trabajo.

Finalizando la evaluación se toma la decisión si el empleado se encuentra apto para iniciar con sus labores o a su vez necesita algún refuerzo en cierto tema específico previo a su enrolamiento.

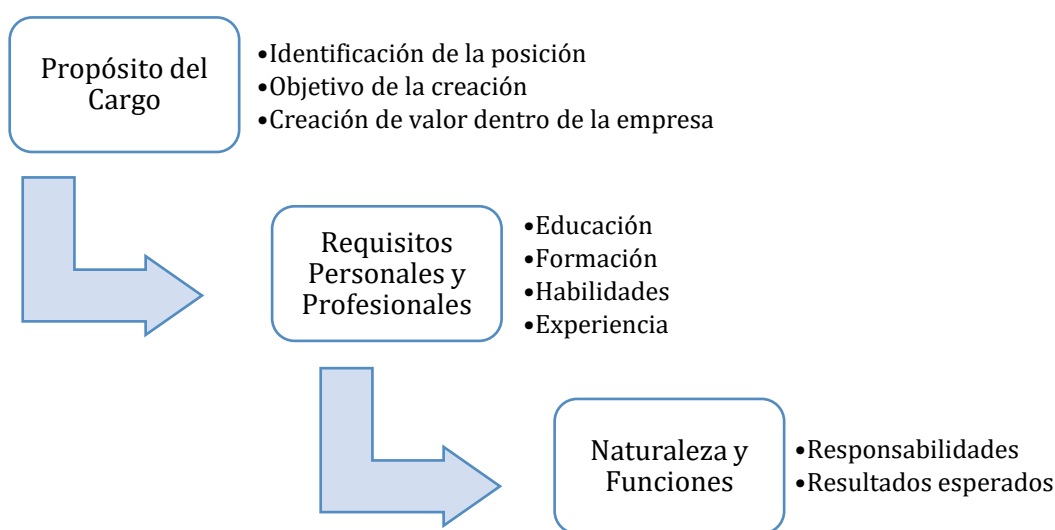
Enrolamiento en el Perfil

El subproceso de inducción de personal termina con el enrolamiento en el perfil. Esta actividad consiste en incorporar al empleado a su área de trabajo respectiva, dándole a conocer su lugar de labores y haciendo entrega de los implementos, útiles, herramientas u objetos necesarios. Además, en esta tarea se le crea la carpeta laboral del empleado en donde debe estar presente su información personal, experiencia laboral, exámenes médicos y demás documentación relevante y finalmente se lo registra en el sistema informático, haciendo su ingreso a nómina.

5.2.3.6. Elaboración de Perfiles de Trabajo

El subproceso de elaboración de perfiles de trabajo se refiere al diseño de cada uno de los puestos de trabajo existente en la empresa. En el modelo propuesto se han establecido actividades que se las debe llevar a cabo para desarrollar dicha tarea, siendo el punto de partida la creación de la necesidad de contar con un trabajador para ocupar un puesto de trabajo en la empresa. El resultado de éste subproceso se constituirá en la entrada para el siguiente referente a la evaluación de desempeño.

Gráfico 16. Elaboración de Perfil de Trabajo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.3.7. Evaluación de Desempeño

El subproceso de evaluación de desempeño consiste en la medición y comprobación de cumplimiento de actividades y objetivos de forma individual y grupal en la empresa. La evaluación de desempeño se la realiza en base al rendimiento del empleado en la organización y en base a su capacidad emocional.

Para el presente modelo planteado, se han establecido dos competencias a evaluarse. Las primeras son las Competencias Generales, las cuáles se refieren a un conjunto de conocimientos, valores y habilidades propios a los valores, políticas y estrategias organizacionales.

Las segundas son las Competencias Específicas, las mismas que hacen referencia a un conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas propios a los grupos de cargos, especificados en cada perfil de trabajo.

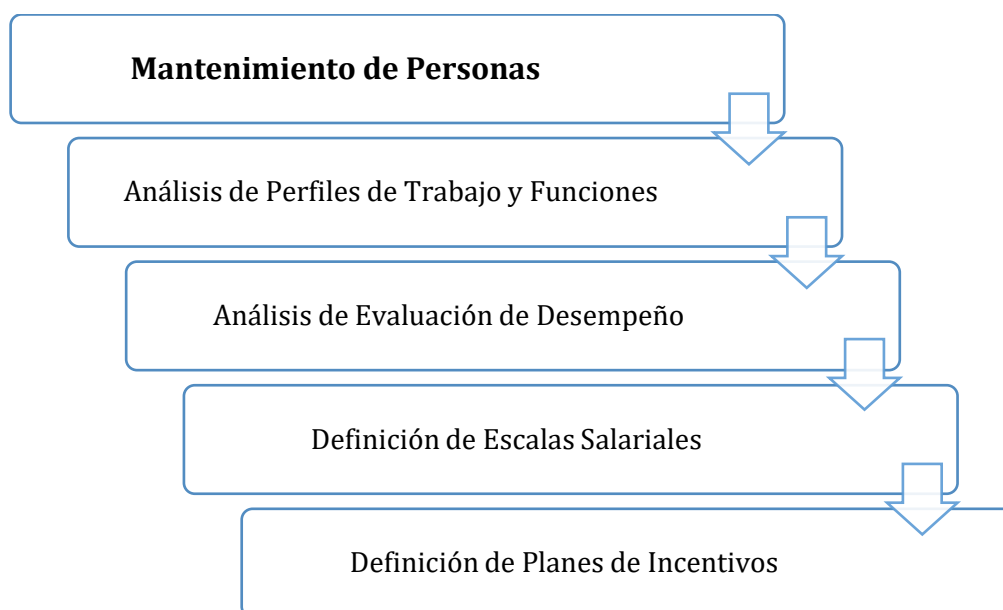
Se presenta un anexo que contiene un Diccionario de Competencias y sus respectivas gradientes para realizar la evaluación de desempeño., de acuerdo a cada perfil de trabajo.

5.2.4. Etapa 3: Mantenimiento de Personas

Para el desarrollo de éste proceso, se parte del diseño y elaboración de los perfiles de trabajo y las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente. El presente modelo contempla actividades a llevarse a cabo para realizar una compensación laboral, mediante incentivos y beneficios entregados a los empleados de acuerdo al análisis de funciones realizadas en cada uno de sus perfiles de trabajo, además de los resultados de sus labores cumplidas reflejadas en la evaluación de desempeño.

Si bien es cierto que cada una de las empresas maneja sus propias políticas en relación a salarios, compensaciones e incentivos, se plantea un submodelo a llevarse a cabo para poder establecer una guía que pueda utilizarse como referencia para ejecutar el subproceso de mantenimiento de personas.

Gráfico 17. Proceso de Mantenimiento de Personas



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.4.1. Análisis de Perfiles de Trabajo y Funciones

En el subproceso de análisis de perfiles de trabajo y funciones se busca definir cuáles son las responsabilidades y la naturaleza de funciones asignadas a cada perfil. El objetivo es tener una visión clara de la carga laboral aplicada por cada cargo y empleado para poder determinar que funciones son las más relevantes y cuáles podrían ser relevadas, encomendadas o distribuidas a otros perfiles, a fin de reducir la carga laboral y poder realizar un planteamiento adecuado de la compensación laboral.

5.2.4.2. Análisis de Evaluación de Desempeño

En el subproceso de análisis de evaluación de desempeño se convierte en una entrada o indicador para otros subprocesos incluso en otras etapas del modelo de gestión planteado, sin embargo, para la compensación laboral su utilidad radica en la posibilidad de establecer incentivos laborales, ya sean salariales y de reconocimiento por el desempeño de las actividades encomendadas.

La evaluación de desempeño no solo se la considera para establecer correcciones y a su vez planificar capacitaciones dentro de la organización, sino que también la utilidad que se le da se refleja en incentivos salariales que permitan mantener un tope alto en el rendimiento de los empleados.

5.2.4.3. Definición de Escalas Salariales

La definición de escalas salariales consiste en definir los límites mínimos y máximos, los mecanismos de pago y proyecciones a futuro que tendrá cada uno de los perfiles de trabajo, en relación con las remuneraciones económicas.

Si bien queda muy claro que los aspectos referentes a remuneraciones económicas quedan a decisión de la empresa, en el presente modelo se propone un anexo, en el cual se establece un formato para la definición de escalas salariales, con la definición de los respectivos incrementos por año de cada perfil, mismas que deben ser ingresadas al sistema informático.

5.2.4.4. Definición de Planes de Incentivos

En cuanto a la definición de planes de incentivos, se trata de definir además de las escalas salariales y respectivas remuneraciones los planes de incentivos, sean económicos, de beneficio personal o social, mejoras en las condiciones de trabajo o a su vez algún reconocimiento que se entregue al

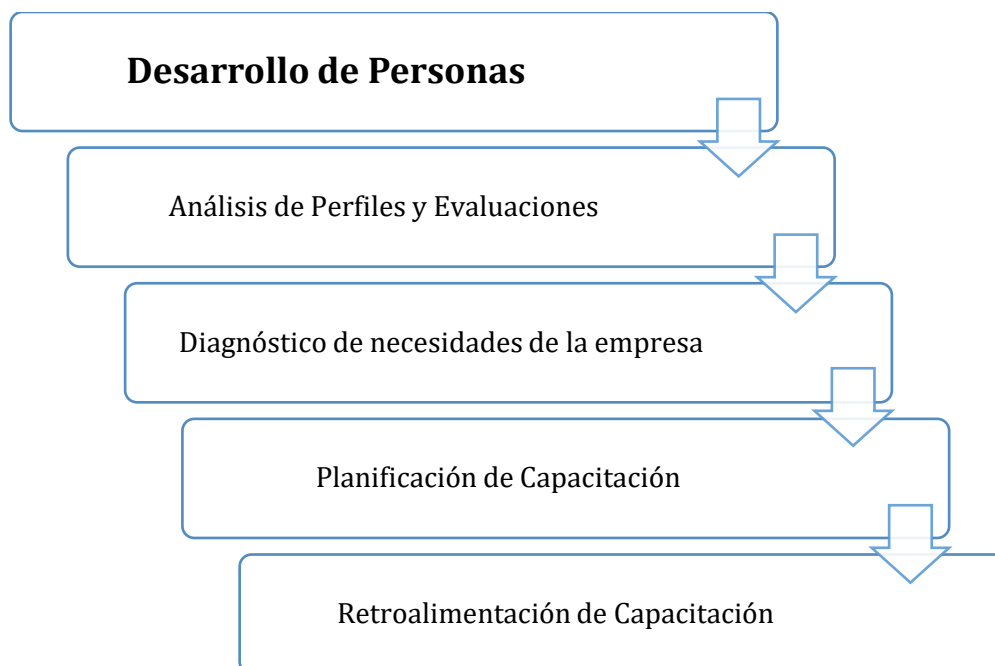
empelado por parte de la empresa, en reconocimiento por sus labores realizadas y la calidad con las cuáles las lleva a cabo.

5.2.5. Etapa 4: Desarrollo de Personas

Al igual que el proceso anterior de mantenimiento de personas, para llevar a cabo éste proceso, se parte de una planificación realizada en base a la elaboración de perfiles de trabajo y a la evaluación de desempeño llevada a cabo. Si hablamos de desarrollo de personas contemplamos el ideal de realizar actividades que permitan potencializar las habilidades de los empleados y obtener resultados que sean beneficiosos directa o indirectamente a favor de la organización.

El presente modelo contempla actividades a llevarse a cabo para el desarrollo de las personas, ya sea en el aspecto laboral como en el ámbito emocional.

Gráfico 18. Proceso de Desarrollo de Personas



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.5.1. Análisis de Perfiles y Evaluaciones

En el subproceso de análisis de perfiles y evaluaciones, se plantea la revisión de los perfiles de trabajo y las evaluaciones de desempeño, a fin de establecer las responsabilidades de los cargos y las

necesidades de los empleados por capacitarse y mejorar su desempeño laboral, cubriendo brechas que impiden el desarrollo continuo del empleado dentro de la organización.

Dentro de este subproceso se establecen los resultados esperados para capacitar a un perfil específico o a su vez a toda un área, además se toma como referencia los resultados de las evaluaciones de desempeño, pues de esto dependerá la intensidad de la capacitación, periodicidad y aplicación dentro de la empresa mediante una retroalimentación futura.

5.2.5.2. Diagnóstico de necesidades de la empresa

Dentro del proceso de Capacitación, el diagnóstico de necesidades de la empresa, establece la identificación de las necesidades de la empresa para desarrollar un plan de capacitaciones para los empleados. Posteriormente a haberse analizado los perfiles de trabajo y las evaluaciones de desempeño se determina el tipo de capacitación o evento que se pretende realizar y los objetivos que se desean alcanzar con las capacitaciones.

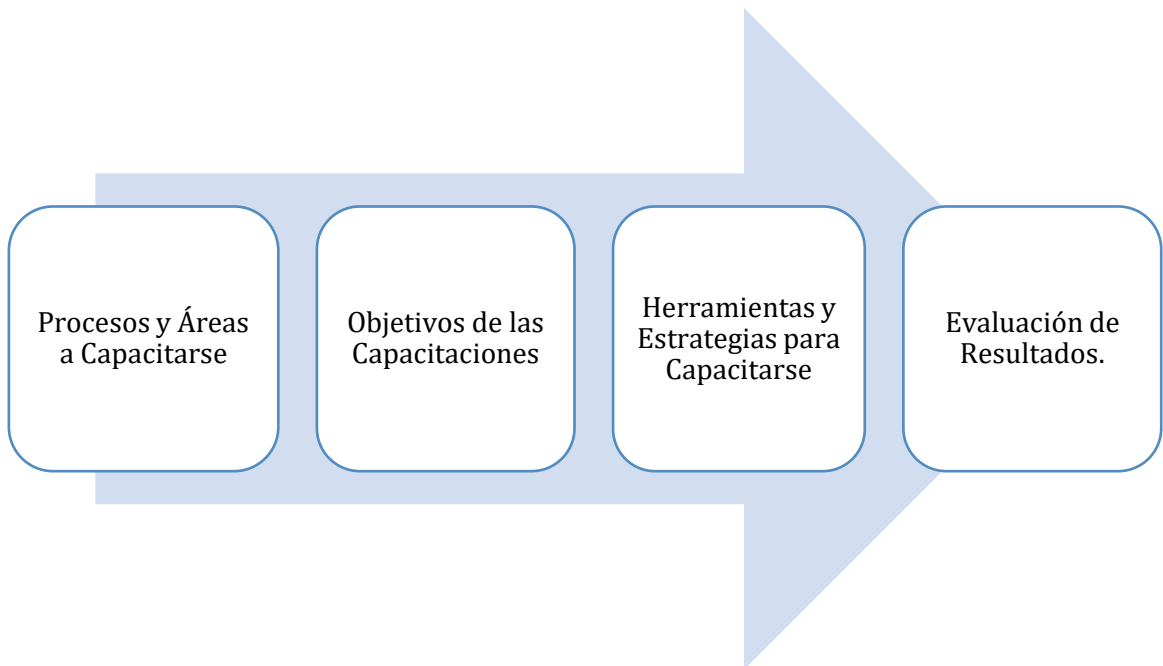
Además, es importante señalar que con el diagnóstico de necesidades de la empresa para realizar capacitaciones se busca prever y prevenir inconvenientes futuros causados por una falta de adaptabilidad a nuevos entornos de trabajo, con lo cual se busca que los empleados tengan pleno conocimiento del nuevo ambiente, sea en cuanto a materias primas, herramientas para la producción, tecnologías aplicadas, etc.

5.2.5.3. Planificación de Capacitación

En el subproceso de planificación de capacitación, se parte del análisis de perfiles y evaluaciones de desempeño, además del diagnóstico de las necesidades empresariales. Dentro de éste subproceso se definen los procesos empresariales y/o áreas sobre las cuáles se va a capacitar, los objetivos que buscan alcanzar las capacitaciones, las herramientas y estrategias que se van a utilizar para las capacitaciones, y finalmente la evaluación de los resultados.

Se propone un anexo para realizar la planificación de las capacitaciones, en el mismo que se detalla el formato que debe ser llenado e ingresado al sistema informático para tener el registro de las planificaciones de capacitaciones que se lleven a cabo.

Gráfico 19. Modelo de Planificación de Capacitación



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.5.4. Retroalimentación de Capacitación

El subproceso de retroalimentación de capacitación, pone fin a la etapa de desarrollo de personas. Posteriormente a la realización de las capacitaciones, de acuerdo a los objetivos planteados, las estrategias utilizadas y las evaluaciones realizadas, la retroalimentación busca que el contenido impartido en las capacitaciones sea puesto en práctica dentro de la organización, con la finalidad de poder obtener un retorno sobre la inversión llevada a cabo.

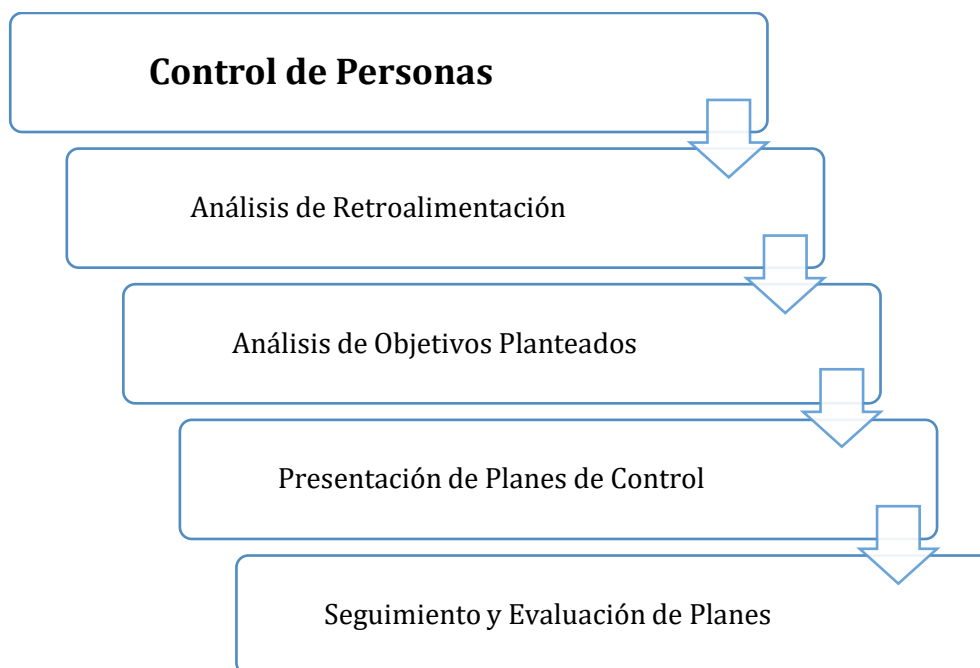
Más allá de una búsqueda por retornar las inversiones de la empresa en algún proyecto, lo que se busca es poner en práctica el conocimiento y experiencia adquiridos por parte del personal capacitado dentro de la organización, con el resto de personal laboral, mediante una socialización que permita la implementación de ideas y proyectos que aporten al crecimiento de la empresa.

5.2.6. Etapa 5: Control de Personas

En relación con la investigación realizada se pudo conocer que la gran mayoría de empresas no poseen un proceso que lleve a cabo el control del personal, lo cual ocasiona que no se tenga un mejoramiento continuo y tampoco control sobre el personal de trabajo, lo cual infiere en la retención

de personal. Por tales razones se ha propuestos el siguiente submodelo que esté acorde con la situación actual de las pequeñas empresas.

Gráfico 20. Proceso de Control de Personas



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.6.1. Análisis de Retroalimentación

El análisis de retroalimentación es la primera tarea llevada a cabo en cuanto al subproceso de control e personal. Durante esta tarea se debe revisar exhaustivamente los resultados de la evaluación de los planes de capacitación llevados a cabo en el subproceso anterior, además de la retroalimentación que se llevó a cabo por parte de los participantes de las capacitaciones dentro de la empresa, con la finalidad de obtener conclusiones y desarrollar planes de acción que deberá ser ejecutados.

5.2.6.2. Análisis de Objetivos Planteados

Antes de proceder con la presentación de planes de control, es indispensable realizar el análisis de los objetivos planteados, que motivan a presentar dichos planes, teniendo en cuenta, además el análisis de la retroalimentación, para poder determinar qué objetivos serán perseguidos al ejecutar los planes de control, haciendo una estimación en cuanto a posibles resultados y la incidencia de estos en favor de la empresa.

5.2.6.3. Presentación de Planes de Control

La presentación de planes de control se la realiza al ya tener muy claro los objetivos que se van a buscar con la ejecución de cada uno de estos planes. El proceso inicia con los resultados obtenidos de la retroalimentación de las evaluaciones de las capacitaciones. Con esto se puede identificar brechas y puntos fuertes que permitan optimizar la ejecución de los planes de control. Además, con el análisis de los objetivos realizados anteriormente se inicia con la presentación de planes, en los cuáles se debe indicar fechas, herramientas, estrategias y responsables.

Se propone un anexo para realizar el registro de planes de control, en el mismo que se detalla el formato que debe ser llenado en ingresado al sistema informático para tener el registro de los planes que se van a llevar a cabo.

5.2.6.4. Seguimiento y Evaluación de Planes

Al finalizar con la presentación de planes de control, el último subproceso consiste en llevar un seguimiento y evaluar los planes de control presentados y ejecutados.

La finalidad de esta actividad radica en controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de las fechas propuestas, la aplicación de herramientas y estrategias, revisar la asignación de personal para su desarrollo y en caso de ser necesario realizar una reasignación de recursos de acuerdo a las prioridades de los planes de control presentados.

5.2.7. Sistema Informático

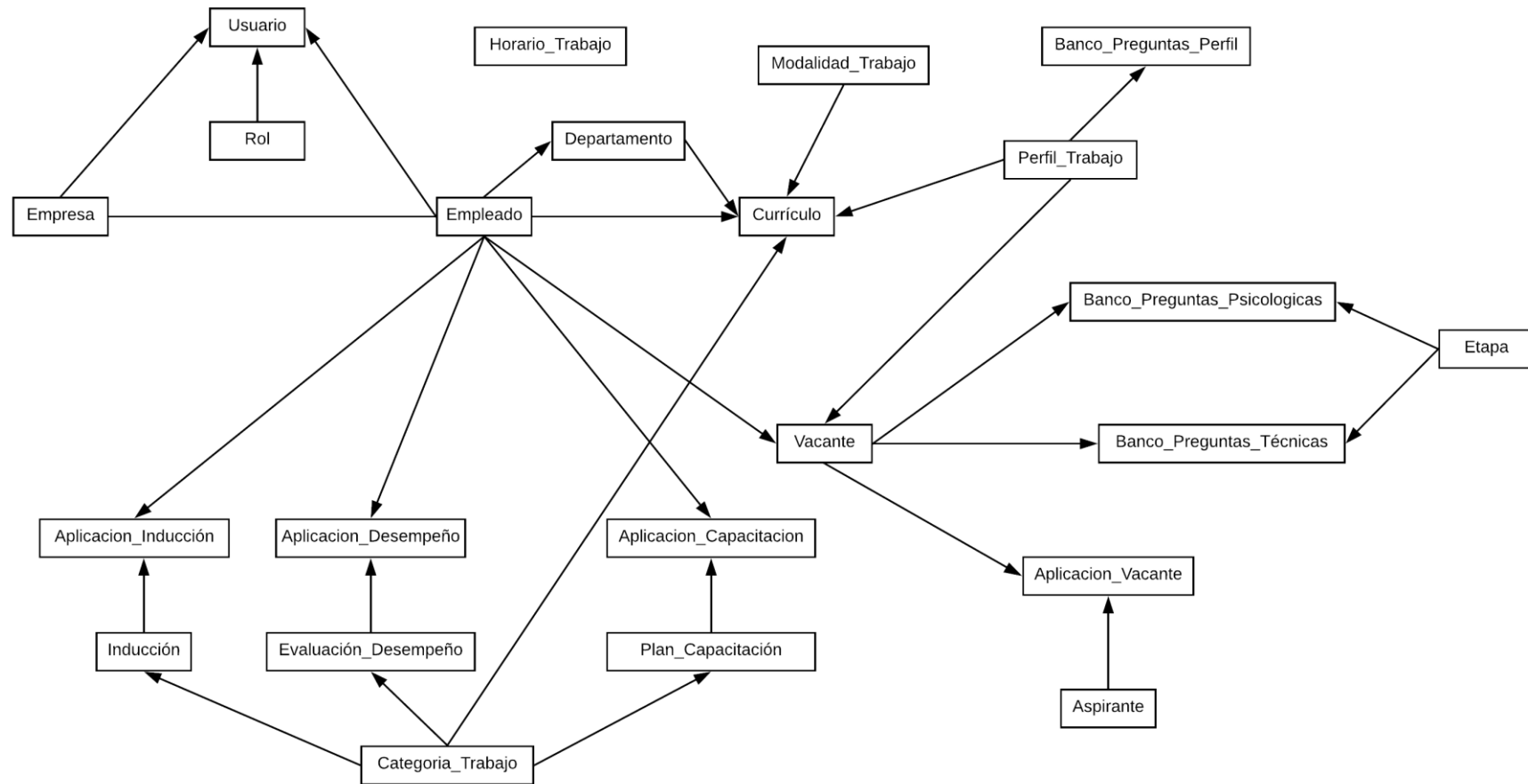
El objetivo de desarrollar un sistema informático como complemento para el modelo de Outsourcing para la gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato es convertirse en una herramienta de apoyo, que basada en la estructura del modelo presentado se acople y brinde las mejores prestaciones para llevar a cabo este proceso.

El presente sistema informático propuesto consiste en una aplicación web, desarrollada bajo el framework *MEAN Stack* (MongoDB, ExpressJS, AngularJS, NodeJS), mediante lenguaje de programación JavaScript, tanto para la parte de front-end, como el back-end y la base de datos. Cabe recalcar que cada uno de estos componentes y tecnologías utilizadas son de código abierto, por ende, su utilización es gratuita.

5.2.7.1. Diagrama de Base de Datos No Relacional

Para el desarrollo del sistema informático se utilizó MongoDB, una base de datos no relacional documental, la misma que se presenta como una base de datos ágil, que, a medida de la evolución de las aplicaciones, soporta cambios rápidos de esquemas, brindando una alta escalabilidad, rendimiento y sobre todo disponibilidad.

Gráfico 21. Diagrama de Base de Datos



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Bravo, Edgar Andrés (2018)

5.2.7.2. Documentos de Almacenamiento de Datos

Al trabajar con MongoDB se utiliza una base de datos no relacional de tipo documental, la misma que almacena los registros con una codificación JSON para el intercambio de datos.

Tabla 22. Documento de Usuario

USUARIO		
id	ObjectId	PK
id_employado	ObjectId	FK
id_rol	ObjectId	FK
id_empresa	ObjectId	FK
nombres_usuario	String	
username	String	
password	String	
estado_usuario	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Documento de Rol

ROL		
id	ObjectId	PK
nombre	String	
descripción	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Documento de Empresa

EMPRESA		
id	ObjectId	PK
Nombre	String	
objeto_negocio	String	
direccion	String	
gerente	ObjectId	FK id_employado
ciudad	String	
provincia	String	
teléfono	String	
email	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Documento de Departamento

DEPARTAMENTO		
id	ObjectId	PK
nombre	String	
descripción	String	
responsable	ObjectId	FK id_empleado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Documento de Perfil de Trabajo

PERFIL_TRABAJO		
id	ObjectId	PK
nombre	String	
descripción	String	
escala_salarial	String	
limite_minimo	double	
limite_maximo	double	
subdoc destrezas		array
descripción	String	
subdoc funciones		array
descripción	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Documento de Banco de Preguntas Perfil

BANCO_PREGUNTAS_PERFIL		
id	ObjectId	PK
id_perfil	ObjectId	FK
pregunta	String	
subdoc respuestas		array
respuesta	String	
correcta	int	0: error - 1:correcta

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Documento de Modalidad de Trabajo

MODALIDAD_TRABAJO		
id	ObjectId	PK
nombre	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Documento de Categoría de Trabajo

CATEGORIA_TRABAJO		
id	ObjectId	PK
nombre	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Documento de Horario de Trabajo

HORARIO_TRABAJO		
id	ObjectId	PK
nombre	String	
hora_entrada	time	
hora_salida	time	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Documento de Empleado

EMPLEADO		
id	ObjectId	PK
primernombre	String	
segundonombre	String	
primerapellido	String	
segundoapellido	String	
cedula	String	
género	String	
estadocivil	String	
nacionalidad	String	
fechanacimiento	date	
lugarnacimiento	String	
fotografia	String	
dirección	String	
ciudad	String	
provincia	String	
teléfonodomicilio	String	
teléfonocelular	String	
correoelectronico	String	
subdoc contacto_emergencia		array
nombre	String	
relacion	String	
telefonodomicilio	String	
telefonocelular	String	
telefonotrabajo	String	
correoelectronico	String	

subdoc dependientes		array
nombre	String	
identificacion	String	
relación	String	
fechanacimiento	date	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Documento de Currículo

CURRICULO		
id	ObjectId	PK
id_employado	ObjectId	FK
subdoc trabajo		array
id_perfil	ObjectId	FK
id_modalidad	ObjectId	FK
id_categoriatrabajo	ObjectId	FK
id_departamento	ObjectId	FK
fecha_registro	date	
fecha_iniciocontrato	date	
fecha_fincontrato	date	
cargacontratofirmado	String	
frecuencia_pago	varchar(50)	
salario	double	control según perfil
observaciones	varchar(500)	
estado	int	0: activo - 1: inactivo
subdoc personal_cargo		array
id_employado	ObjectId	
tipo_subordinacion	String	
subdoc experiencia_laboral		array
empresa	String	
cargo	String	
fecha_inicio	date	
fecha_fin	date	
subdoc educacion		array
nivel_estudio	String	
instituto	String	
fecha_inicio	date	
fecha_fin	date	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Documento de Vacante

VACANTE		
id	ObjectId	PK
id_perfil	ObjectId	FK
responsable	ObjectId	FK (empleado)
descripción	String	
cantidad	int	
fecha_contratacion	date	
estado_vacante	int	0: cerrado - 1: vigente
subdoc publicacion		array
tipo	String	periódico, tv, radio, redes sociales
nombre	String	
fecha_publicacion	date	
texto	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Documento de Aspirante

ASPIRANTE		
id	String	PK
primernombre	String	
segundonombre	String	
primerapellido	String	
segundoapellido	String	
cedula	String	
género	String	
estadocivil	String	
nacionalidad	String	
fechanacimiento	date	
lugarnacimiento	String	
fotografía	String	
estado	Int	0: aspirante, 1-elegible, 2-contratado, 3-finfunciones
dirección	String	
ciudad	String	
provincia	String	
teléfonodomicilio	String	
teléfonocelular	String	
correoelectronico	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Documento de Aplicación Vacante

APLICACION_VACANTE		
id	ObjectId	
id_vacante	ObjectId	
id_aspirante	ObjectId	
descripción	String	
fecha_solicitud	date	
cv_adjunto	String	
estado	Int	0:rechazado, 1:aceptado
subdoc publicacion		array
id_etapa	ObjectId	
nota	double	
descripción	String	
estado	Int	0 rechazado - 1 aprobado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Documento de Etapa

ETAPA		
id	ObjectId	PK
descripción	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Documento de Banco de Preguntas Aptitud

BANCO_PREGUNTAS_APT		
id	ObjectId	PK
id_vacante	ObjectId	FK
id_etapa	ObjectId	FK
pregunta	String	
subdoc respuestas		array
respuesta	String	
correcta	int	0: error - 1:correcta

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Documento de Banco de Preguntas Técnicas

BANCO_PREGUNTAS_TEC		
id	ObjectId	PK
id_vacante	ObjectId	FK
id_etapa	ObjectId	FK
pregunta	String	
subdoc respuestas		array

respuesta	String	
correcta	int	0: error - 1:correcta

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Documento de Inducción

INDUCCION		
id	ObjectId	PK
id_categoriatrabajo	ObjectId	FK
descripción	String	
subdoc parametros		array
parametro	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Documento de Evaluación de Desempeño

EVALUACION_DESEMPEÑO		
id	ObjectId	PK
id_categoriatrabajo	ObjectId	FK
descripción	String	
subdoc parametros		array
parametro	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Documento de Plan de Capacitación

PLAN_CAPACITACION		
id	ObjectId	PK
id_categoriatrabajo	ObjectId	FK
descripción	String	
subdoc parametros		array
parametro	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Documento de Aplicación de Inducción

APLICACION_INDUCCION		
id	ObjectId	PK
id_induccion	ObjectId	FK
id_empleado	ObjectId	FK
fecha		
subdoc preguntas		array

pregunta	String	
respuesta	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Documento de Aplicación de Evaluación de Desempeño

APLICACION_DESEMPENO		
id	ObjectId	PK
id_evaluacion	ObjectId	FK
id_empleado	ObjectId	FK
fecha		
subdoc parametros		array
parametro	String	
calificacion	String	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Documento de Aplicación de Capacitación

APLICACION_CAPACITACION		
id	ObjectId	PK
id_capacitacion	ObjectId	FK
id_empleado	ObjectId	FK
fecha	-	-
subdoc parametros		array
parametro	String	
calificacion	String	

Fuente: Elaboración Propia

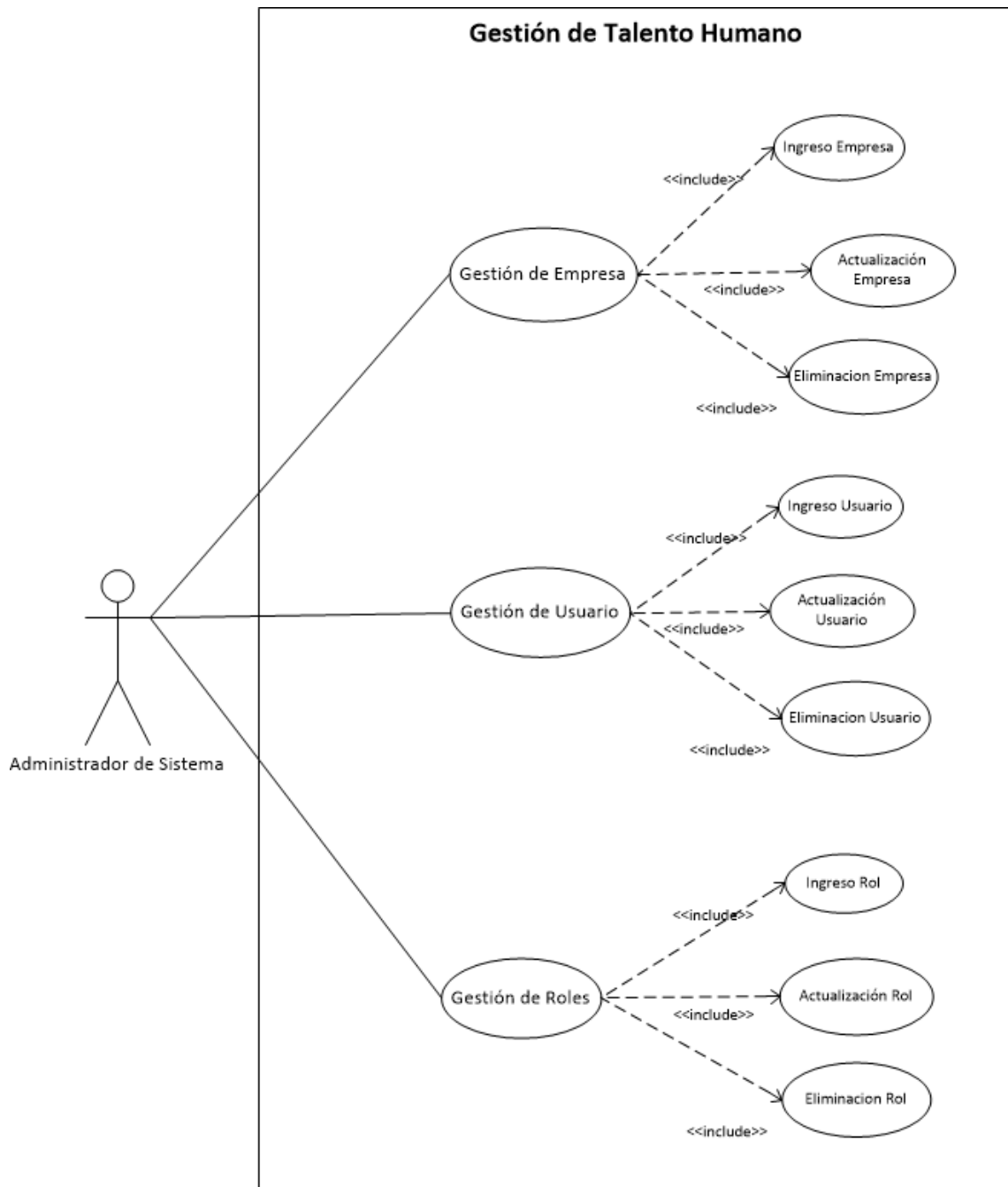
5.2.7.3. Diagrama de Casos de Uso

Gráfico 22. Diagrama de Casos de Uso 1 - Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23. Diagrama de Casos de Uso 2 - Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24. Diagrama de Casos de Uso 3 - Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25. Diagrama de Casos de Uso 4 - Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 26. Diagrama de Casos de Uso 5 - Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Evaluación Preliminar

El modelo de *Outsourcing* para la gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, y el sistema informático de acceso web fueron implementados en la empresa Molinos Tilulum SC.

Se partió de un análisis preliminar de la situación de la empresa, con relación al proceso de gestión de talento humano. Se levantó una matriz de diagnóstico con las actividades relevantes de dicho proceso que son llevadas a cabo en la empresa, identificando el responsable en caso de llevarse a cabo.

Tabla 45. Matriz de Diagnóstico para Molinos Tilulum SC

Actividad	Ejecutada		Responsable
	Si	No	
Reclutamiento de Personal		X	
Selección de Personal	X		Asistente administrativo
Contratación de Personal	X		Asistente administrativo
Inducción de Personal		X	
Elaboración de Perfiles de Trabajo		X	
Evaluación de Desempeño		X	
Análisis de Escalas Salariales		X	
Definición de Planes de Incentivos		X	
Capacitación a Empleados		X	
Planes de Control para Empleados		X	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las fases de implementación del proyecto a través de Outsourcing, en la primera fase correspondiente al inicio del proyecto, se definieron el alcance y limitaciones del proyecto, además de la asignación de recursos para la implementación del modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en Molinos Tilulum SC.

Tabla 46. Alcance y Limitaciones del Proyecto

Alcance del Proyecto		
Actividad	Objetivo(s)	Responsable(s)
Recopilación de Información.	Indagar, recopilar y depurar la información existente en la empresa para utilizarla en la implementación del modelo gestión de talento humano.	- Outsource - Asistente administrativo
Implementación del modelo y sistema informático.	Con la información recopilada, implementar el modelo de gestión de	- Outsource - Asistente Administrativo

	talento humano y el sistema informático en la empresa.	
Validación de Resultados.	Realizar una validación del proyecto desarrollado, mediante pruebas de funcionamiento del sistema y a través de una encuesta de satisfacción realizada.	- Outsource - Asistente Administrativo - Subgerente
Capacitación al Personal.	Realizar las capacitaciones pertinentes al personal responsable tanto de la estructura del modelo como de la administración del sistema informático.	- Outsource - Asistente Administrativo - Subgerente
Entrega de Credenciales de Acceso al sistema informático.	Mediante acta, entregar los accesos y credenciales del sistema informático,	- Outsource - Asistente Administrativo - Gerente
Limitaciones del Proyecto		
Administración de Procesos no inherentes a la gestión de talento humano.		
Entrega de Código Fuente del sistema informático.		

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se lleva a cabo la implementación del proyecto, el modelo de gestión de talento humano mediante la aplicación del sistema informático en la empresa Molinos Tilulum SC.

De acuerdo a la información recopilada, a las investigaciones llevadas a cabo en textos, medios digitales y mediante entrevistas con los responsables del proceso de talento humano, se pudo ingresar al sistema informático la información referente a los Empleados de Molinos Tilulum SC.

Tabla 47. Listado de Empleados Molinos Tilulum SC

Empleados Molinos Tilulum SC			
# Empleado	# Cédula	Nombre	Cargo
1	1803376878	AGUALONGO CHIMBORAZO PATRICIO GEOVANNY	Auxiliar de bodega
2	1850302173	ANDACHI MAIZA JOHNNY ALEXANDER	Auxiliar de producción
3	1803246303	BOMBON MONTESDEOCA JEFFERSON FERNANDO	Asesor comercial
4	1804848545	CHALAN ANDAGANA ANGEL RODOLFO	Auxiliar de producción
5	1801960558	COELLO TAPIA MAYRA CRISTINA	Gerente

6	180166759 1	LOPEZ ALBÁN EDUARDO FABIAN	Jefe de planta
7	180298714 7	MIÑO COELLO ANA BELEN	Subgerente
8	180480337 5	MORENO SILVA ALEX VINICIO	Auxiliar de producción
9	180432764 9	PAREDES NARANJO ELIANA ELIZABETH	Asistente administrativo
10	180400158 2	HACHE OCHOA WILLIAM RAFAEL	Asistente de Bodega

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27. Personal Ingresado al Sistema Informático

Global Filter

+ Nuevo LISTADO EMPLEADOS All Data

Cédula	Apellido	Nombre	Género
1804549044	BRAVO DONOSO	EDGAR ANDRES	MASCULINO
1803376878	AGUALONGO CHIMBORAZO	PATRICIO GEOVANNY	MASCULINO
1850302173	ANDACHI MAIZA	JOHNNY ALEXANDER	MASCULINO
1803246303	BOMBON MONTESDEOCA	JEFFERSON FERNANDO	MASCULINO
1804848545	CHALAN ANDAGANA	ANGEL RODOLFO	MASCULINO
1801960558	COELLO TAPIA	MAYRA CRISTINA	FEMENINO
1801667591	LOPEZ ALBÁN	EDUARDO FABIAN	MASCULINO
1802987147	MIÑO COELLO	ANA BELEN	FEMENINO
1804803375	MORENO SILVA	ALEX VINICIO	MASCULINO
1804327649	PAREDES NARANJO	ELIANA ELIZABETH	FEMENINO

1 2

Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma, al contar con información recopilada de textos, medios digitales y mediante entrevistas con los responsables del proceso de talento humano, se elaboraron los perfiles de trabajo detallados, incluyendo características y funciones a llevarse a cabo, además de experiencia y conocimientos requeridos para su ejecución, para finalmente ingresarlos al sistema informático.

Tabla 48. Perfil de Trabajo de Gerente

PERFIL DE TRABAJO			
1. Información Básica			
Cargo	Gerente	Área	Gerencia
Remuneración	1500 USD	Jornada Laboral	8 horas / 5 días
Jefe Inmediato	Director General	Personas a Cargo	2
2. Propósito del Cargo			
Su propósito es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, asegurando el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, generando mayores volúmenes de producción y ventas.			
3. Educación, Formación, Habilidades y Experiencia requeridas.			
3.1. Educación			
Nivel de Educación		Título o Profesión	
Tercer Nivel Universitario		Ing. Comercial, Administración o afines	
Cuarto Nivel Postgrado		Gerencia Empresarial , MBA o afines	
3.2. Formación			
Conocimientos Requeridos			Ponderación
- Administración de Empresas			75%
- Manejo de Personal y Liderazgo			75%
- Coordinación y Administración de Recursos			75%
- Manejo de Programas de Ofimática			50%
- Dominio de Idioma Inglés			50%
3.3. Habilidades y/o Destrezas			
Competencia			Nivel
- Alta Adaptabilidad/Flexibilidad			Alto
- Dinamismo/Energía			Alto
- Franqueza/Integridad			Alto
- Habilidad analítica			Alto
- Iniciativa/Autonomía			Alto
- Liderazgo			Alto
- Disciplina personal			Alto
- Productividad			Alto
- Tolerancia a la presión			Alto
- Trabajo en equipo			Alto
3.4. Experiencia Requerida			
Tiempo		Cargo	
5 años en adelante		Gerente, Administrador de Empresas o afines	
4. Responsabilidades y Funciones			

- Procesar y mantener toda la información y controles requeridos por Dirección General
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Perfil de Trabajo de Subgerente

PERFIL DE TRABAJO			
1. Información Básica			
Cargo	Subgerente	Área	Gerencia
Remuneración	1000 USD	Jornada Laboral	8 horas / 5 días
Jefe Inmediato	Gerente	Personas a Cargo	2
2. Propósito del Cargo			
Su propósito es planificar, supervisar y coordinar actividades con cada una de las jefaturas de las áreas, realizando un análisis de los procesos para la implementación de estrategias que permitan realizar una evaluación y seguimiento de los objetivos trazados.			
3. Educación, Formación, Habilidades y Experiencia requeridas.			
3.1. Educación			
Nivel de Educación		Título o Profesión	
Tercer Nivel Universitario		Ing. Comercial, Administración o afines	
Cuarto Nivel Postgrado		Gerencia Empresarial, Sistemas Gerenciales, MBA o afines	
3.2. Formación			
Conocimientos Requeridos			Ponderación
- Administración de Empresas			75%
- Planificación y Gestión de Proyectos			75%
- Planificación Estratégica			75%
- Coordinación y Administración de Recursos			50%
- Manejo de Programas de Ofimática			50%
- Dominio de Idioma Inglés			50%
3.3. Habilidades y/o Destrezas			
Competencia			Nivel
- Alta Adaptabilidad/Flexibilidad			Alto
- Dinamismo/Energía			Alto
- Innovación / mejora continua			Alto
- Habilidad analítica			Alto
- Iniciativa/Autonomía			Alto
- Liderazgo			Alto
- Disciplina personal			Alto
- Productividad			Alto
- Tolerancia a la presión			Alto
- Trabajo en equipo			Alto
3.4. Experiencia Requerida			
Tiempo		Cargo	
3 años en adelante		Gerente, Administrador de Empresas, Subgerente o afines	

4. Responsabilidades y Funciones
- Programar, supervisar y efectuar el levantamiento, análisis y medición de procesos.
- Aprobar, supervisar y verificar la ejecución de las planificaciones de cada una de las jefaturas de las áreas.
- Ser parte principal del diseño y definición de proyectos de infraestructura y/o compras de equipos, asignados y coordinados con la Gerencia y Dirección General.
- Apoyar a la Gerencia en la toma de decisiones.
- Aprobar y elaborar en conjunto con los Jefes de Áreas presupuestos, programas, políticas y procedimientos requeridos para asegurar el desarrollo de las actividades y operaciones de sus respectivas áreas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50. Perfil de Trabajo de Asistente Administrativo

PERFIL DE TRABAJO			
1. Información Básica			
Cargo	Asistente Administrativo	Área	Gerencia
Remuneración	600 USD	Jornada Laboral	8 horas / 5 días
Jefe Inmediato	Gerente	Personas a Cargo	-
2. Propósito del Cargo			
Su propósito es realizar actividades de administración, archivo, control, verificación y asesoría en procesos de apoyo a gerencia, atendiendo requerimiento escalados y proveyendo de información oportuna para su debido procesamiento en otros procesos o en la toma de decisiones.			
3. Educación, Formación, Habilidades y Experiencia requeridas.			
a. Educación			
Nivel de Educación		Título o Profesión	
Tercer Nivel Universitario		Ing. Comercial, Administración o afines	
b. Formación			
Conocimientos Requeridos			Ponderación
- Administración de Empresas			50%
- Coordinación y Administración de Recursos			50%
- Manejo de Programas de Ofimática			50%
- Dominio de Idioma Inglés			50%
- Atención al Cliente			50%
c. Habilidades y/o Destrezas			
Competencia			Nivel
- Alta Adaptabilidad/Flexibilidad			Alto
- Dinamismo/Energía			Alto
- Franqueza/Integridad			Alto
- Habilidad analítica			Medio
- Iniciativa/Autonomía			Alto
- Orientación al Servicio			Alto
- Disciplina personal			Alto
- Productividad			Alto
- Tolerancia a la presión			Alto
- Trabajo en equipo			Alto
d. Experiencia Requerida			
Tiempo		Cargo	
2-3 años de experiencia		Asistente de Gerencia, Asistente Administrativo o afines	
4. Responsabilidades y Funciones			

- Apoyo directo a labores gerenciales.
- Elaboración y análisis de reportes de resultados de las áreas de administración
- Control de actividades de administración, por medio de informes estadísticos periódicos para las actividades de las áreas administrativas.
- Recepción, análisis y gestión documental del área administrativa.
- Ejecución de procesos administrativos, mediante aplicación de procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Admisión de Personal

Para el Proceso de Admisión de Personal se realizó el reclutamiento para cubrir una vacante para el perfil de Auxiliar de Producción.

De acuerdo con el perfil del cargo se realizó la publicación de la vacante en los diversos medios.

Tabla 51. Publicación Vacante Auxiliar de Producción

Molinos Tilulum SC.
Requiere incorporar a su equipo de trabajo: <p style="text-align: center;"><i>Auxiliar de Producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de 2 a 3 años mínimo. - Título mínimo de Bachiller - Conocimientos en: Procesos de producción - Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Alta Adaptabilidad/Flexibilidad - Dinamismo/Energía - Disciplina personal - Productividad - Tolerancia a la presión - Trabajo en equipo
Personas interesadas comunicarse a: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Tilulum. Km 3 vía a Aguaján - Teléfono: 033062573 / 0967227826 - Correo: galominose@gmail.com

Fuente: Elaboración Propia

Tras haber realizado las publicaciones en los diversos medios, se receptaron las postulaciones de los aspirantes, fueron verificadas y depuradas de acuerdo con los requisitos establecidos en la publicación. A continuación, fueron ingresados al sistema informático para iniciar el proceso de selección.

Tabla 52. Aspirantes Ingresados al Sistema

Aspirantes Vacante Auxiliar de Producción		
Nombre	Cédula Ciudadanía	Aspiración Salarial
GARCIA LEÓN VÍCTOR RAFAEL	0100879360	\$ 450
SOLIS CANCHIGNIA BYRON VLADIMIR	1716973225	\$ 420
MEJÍA SÁNCHEZ KLÉVER VLADIMIR	1802820249	\$ 400
GADVAY COLCHA MARÍA AGUSTA	0602889131	\$ 450
PEREZ BONIFAZ WILLIAM PATRICIO	1802522977	\$ 400

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28. Ingreso de Aspirante al Sistema Informático

The screenshot shows a web browser window with the URL '52.191.192.71/dashboard/aspirante'. The page title is 'Recursos Humanos'. A modal window titled 'EMPLEADO Detalles' is open, displaying the following information:

- Cédula Identidad: 0100879360
- Email: garcialvic@hotmail.com
- Primer Apellido: GARCIA
- Segundo Apellido: LEÓN
- Primer Nombre: VÍCTOR
- Segundo Nombre: RAFAEL
- Género: MASCULINO
- Estado Civil: CASADO
- Nacionalidad: ECUATORIANO
- Fecha Nacimiento: 16/03/1984
- Lugar Nacimiento: GUARANDA
- Dirección: AMBATO
- Ciudad: AMBATO
- Provincia: TUNGURAHUA
- Fono Domicilio: 032778659
- Fono Celular: 099876121
- Fotografía: (empty field)
- Estado: Aspirante

Buttons for 'Guardar' and 'Cerrar' are visible at the bottom of the modal.

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realizó la Selección de Personal para ocupar la vacante de Auxiliar de Producción. En primer lugar, se estableció un cronograma de actividades a llevarse a cabo para la realización de éste subproceso, en el cual se detallaron actividades, resultados previstos de cada actividad, responsables de ejecutarlas y tiempos a cumplirse para una correcta planificación y obtención de resultados.

Tabla 53. Cronograma Actividades Selección de Personal

Cronograma de Selección de Personal			
Actividad	Resultado	Responsable	Tiempo
Contacto con Aspirantes	Aspirantes socializados	- Outsource - Asistente Administrativo	1 día
Evaluaciones Técnicas	Puntuación evaluación técnica	- Outsource - Asistente Administrativo	1 día
Evaluaciones Psicológicas	Puntuación evaluación psicológica	- Outsource - Asistente Administrativo	1 día
Entrevistas	Puntuación entrevista	- Outsource - Asistente Administrativo	1 día
Entrega de Resultados	Puntuación Final	- Outsource - Asistente Administrativo	1 día

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29. Registro de Etapas de Selección de Personal en el Sistema Informático

The screenshot shows a web application interface for 'Recursos Humanos'. The main content area is titled 'EMPLEADO Detalles' and contains a form for candidate information. The candidate's name is 'GARCIA VÍCTOR' and the position is 'AUXILIAR DE PRODUCCION'. The application date is '27/01/2018' and the status is 'Aceptado'. Below the form is a table titled 'PUBLICACIONES' with the following data:

Etapa	Nota	Descripción	Estado
Postulacion	8 / 10	Revision de Hoja de Vida	Aceptado
Evaluacion	30 / 40	Evaluacion Tecnica	Aceptado
Evaluacion	20 / 30	Evaluacion Psicologica	Aceptado
Entrevista	18 / 20	Entrevista	Aceptado

Fuente: Elaboración Propia

Al haber concluido con la selección de personal a través de cada una de sus fases, y haber tomado la decisión de su contratación, se procede a realizar el registro del contrato y se lo registra en el sistema informático como un nuevo empleado.

Gráfico 30. Ingreso de Aspirante seleccionado al Sistema Informático

The screenshot shows a web application interface for managing employees. The main section is titled 'EMPLEADO Detalles'. It features a profile picture of a man in a suit. To the right of the photo is a form with the following fields:

- Cédula Identidad: 0100879360
- Apellidos: GARCIA LEÓN
- Género: MASCULINO
- Nacionalidad: ECUATORIANO
- Lugar Nacimiento: GUARANDA
- Ciudad: AMBATO
- Fono Domicilio: 032778659
- Fotografía: Choose File | FOTO1.jpg
- Email: garcialvic@hotmail.com
- Nombres: VICTOR RAFAEL
- Estado Civil: CASADO
- Fecha Nacimiento: 16/03/1984
- Dirección: AMBATO
- Provincia: TUNGURAHUA
- Fono Celular: 099876121

Below the form are two tables for 'CONTACTOS DE EMERGENCIA' and 'DEPENDIENTES'. Both tables have a 'Nuevo' button and columns for Name, Relationship, and Mobile Phone. Both tables currently show 'No records found'.

At the bottom right, there are 'Guardar' and 'Cerrar' buttons.

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Aplicación de Personal

Al contar con el personal seleccionado y contratado, se procedió con la inducción respectiva al cargo, la misma que consistió en socializarle en aspectos generales de la empresa y en aspectos específicos del cargo.

Se estableció una matriz con temas de inducción tratados, con los responsables de cada tema y área abordados y con el impacto de cada uno de ellos para el desenvolvimiento del empleado y su adecuado enrolamiento en la empresa.

Tabla 54. Plan de Inducción Aplicado

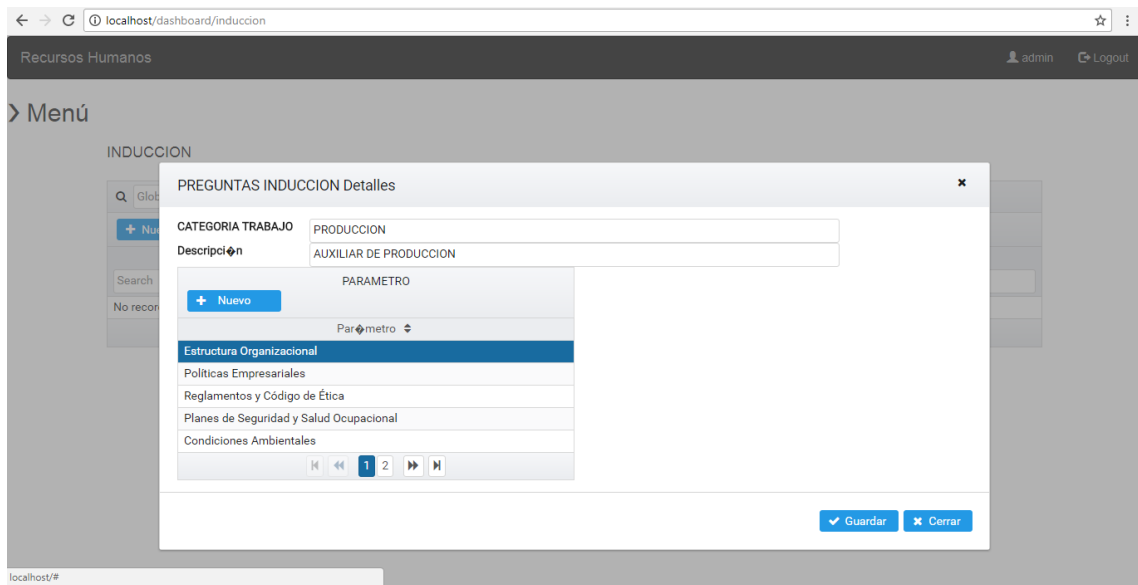
Plan de Inducción		
Tema Tratado	Responsable	Impacto
Estructura Organizacional	- Outsource - Asistente Administrativo	Medio
Políticas Empresariales	- Outsource - Asistente Administrativo	Medio
Reglamentos y Código de Ética	- Outsource - Asistente Administrativo	Alto
Planes de Seguridad y Salud Ocupacional	- Outsource - Asistente Administrativo	Alto
Condiciones Ambientales	- Jefe Producción	Alto
Funciones del Cargo	- Jefe Producción	Alto

Escalas Salariales	- Outsource - Asistente Administrativo	Medio
Planes de Capacitaciones	- Outsource - Asistente Administrativo	Medio

Fuente: Elaboración Propia

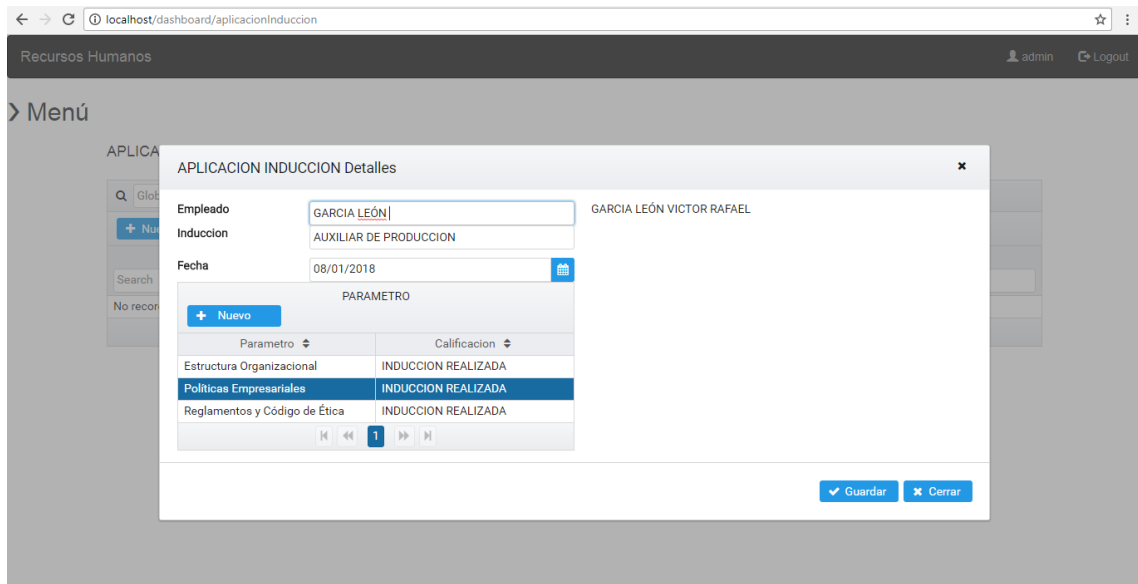
Cada tema tratado es ingresado al sistema informático, para poder contar con un registro de la inducción impartida y proceder con la elaboración de la evaluación, para así tener constancia del tema impartido y de la asimilación por parte de nuevo empleado para proceder al enrolamiento en su debido perfil.

Gráfico 31. Registro de Temas de Inducción por cada perfil en el Sistema Informático



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 32. Registro de Inducción a Empleado en el Sistema Informático



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del proceso de Aplicación de personal también se llevó a cabo la Evaluación de desempeño al personal, realizándose la evaluación a la Gerente General, la ING. COELLO TAPIA MAYRA CRISTINA.

Tabla 55. Evaluación de Desempeño Gerente

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
COMPETENCIAS GENERALES		
Trabajo en equipo		
Habilidad para trabajar participativamente con otros, subordinando intereses personales en pos del logro de intereses compartidos		
25%	Trabaja en equipo cuando se le requiere específicamente	
50%	Se involucra en tareas comprometiendo a los demás	
75%	Promueve soluciones compartidas hacia un objetivo en común	X
100%	Fomenta la participación de todos respetando los intereses y capacidades de cada uno	
Orientación al cliente		
Desarrollo de una actitud de servicio en pos de satisfacer necesidades de clientes internos y externos actuales y o potenciales.		
25%	Espera que los clientes manifiesten sus necesidades para brindar soluciones	

50%	Investiga las características del cliente para conocer sus necesidades	
75%	Se interesa por conocer al cliente y elabora estrategias para satisfacerlo	
100%	Diseña actividades encaminadas a la satisfacción del cliente identificando su punto de vista	X
Compromiso		
Tendencia a asumir como propios los intereses y valores de la compañía identificándose con la línea de acción y cultura de la empresa.		
25%	Cumple con los objetivos pero sin involucrarse	
50%	Se orienta al cumplimiento de los objetivos, pero tiende a conciliar intereses personales y empresariales	
75%	Percibe los objetivos de la empresa como una responsabilidad personal	
100%	Busca activamente oportunidades para cumplir con la misión de la empresa y el objetivo del grupo	X
Comunicación		
Capacidad de expresar ideas y conceptos con estilos y modalidades diferentes de acuerdo con el interlocutor o auditorio, sin perder de vista el objetivo a comunicar.		
25%	Se comunica con los demás de manera limitada y solo cuando amerita	
50%	Se comunica eficazmente pero pierde de vista el objetivo que desea comunicar	
75%	Escoge canales y modalidades de comunicación apropiados a cada caso	X
100%	Es un hábil comunicador, mostrando iniciativa en funciones de emisor y receptor	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Liderazgo		
Habilidad para ejercer influencia sobre el pensamiento y orientar las acciones ajenas en pos de objetivos independientemente de la autoridad formal, generando identificación, compromiso y sentido de pertenencia.		
25%	Se basa estrictamente en la autoridad formal	
50%	Supervisa la acción de tal manera que se logre un aceptable rendimiento del equipo	
75%	Coordina efectivamente la acción del equipo para la obtención del resultados satisfactorios para todos	
100%	Motiva al equipo al logro de objetivos prefijados y planea escenarios futuros de desarrollo	X
Orientación a los resultados		

Búsqueda constante de cumplimiento y superación de los objetivos propuestos, promoviendo el mejoramiento de condiciones existentes en pos de la optimización de resultados		
25%	Cumple únicamente con lo propuesto	
50%	Sitúa prioridades y visualiza objetivos	
75%	Se compromete y se responsabiliza por sus resultados	X
100%	Es competente y se involucra en la consecución de objetivos desafiantes, buscando acceder a logros cada vez mayores	
Capacidad de Análisis		
Capacidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente, realizando un análisis lógico, identificando problemas y buscando datos relevantes		
25%	Tiene dificultad para analizar situaciones problemáticas.	
50%	Realiza análisis de manera reactiva y solo en algunas ocasiones	
75%	Entiende una situación identificando sus implicancias y su relación causa efecto	
100%	Va más allá de las fuentes tradicionales de información transformando problemas complejos en claros y simples.	X

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 33. Registro de Competencias para Perfil de Trabajo en Sistema Informático

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 34. Registro de Evaluación de Desempeño a empleado en el Sistema Informático

APLICACION EVALUACION DESEMPEÑO Detalles

Empleado: COELLO TAPIA MAYRA CRISTINA

Evaluacion Desemp.: Gerente General

Fecha: 10/01/2018

Parametro	Calificacion
Trabajo en equipo	75%
Orientación al cliente	100%
Compromiso	100%
Comunicación	75%
Liderazgo	100%

Botones: Guardar, Cerrar

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Mantenimiento de Personal

Para el mantenimiento de personal definieron las escalas salariales por cada uno de los perfiles laborales, estableciendo los salarios mínimo y máximo, además de los porcentajes de incremento por año permitidos por cada uno, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño, formularios de funciones y cargas delimitados.

Tabla 56. Escalas Salariales

Escalas Salariales			
Perfil Laboral	Salario Mínimo	Salario Máximo	Incremento por año
Gerente	USD 1500	USD 1800	5%
Subgerente	USD 1200	USD 1500	5%
Jefes	USD 800	USD 1200	5%
Asesores	USD 700	USD 900	4%
Asistentes	USD 500	USD 750	3%
Auxiliares	USD 450	USD 650	3%
Mantenimiento	USD 400	USD 550	3%

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Desarrollo de Personal

Para el desarrollo de personal se estableció un plan anual de capacitaciones en el mismo que se detalla las capacitaciones a llevarse a cabo dentro de cada área, con los temas principales a abordarse, los objetivos que buscan conseguirse con la realización de estas capacitaciones, las fechas estimadas de su realización, el número de empleados que serán capacitados, la cantidad de horas que será impartidas por cada capacitación y el costo que éstas representarán para la empresa.

Tabla 57. Plan Anual de Capacitaciones

Plan Anual de Capacitaciones						
Mes	Tema	Área	Objetivo	# Personas	# Horas	Costo
Enro	Prevención de Drogas y Alcohol	SSO	Cumplimento Legal	10	4	\$100
Febrero	Reinducción a la empresa	TTHH	Planeación Estratégica	10	6	\$200
Marzo	-	-	-	-	-	-
Abril	-	-	-	-	-	-
Mayo	-	-	-	-	-	-
Junio	-	-	-	-	-	-
Julio	-	-	-	-	-	-
Agosto	-	-	-	-	-	-
Septiembre	Taller de Ventas y Gestión Comercial	TTHH	Brechas de Desempeño	6	8	\$300
Octubre	-	-	-	-	-	-
Noviembre	-	-	-	-	-	-
Diciembre	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35. Registro de Parámetros de Plan de Capacitación en Sistema Informático

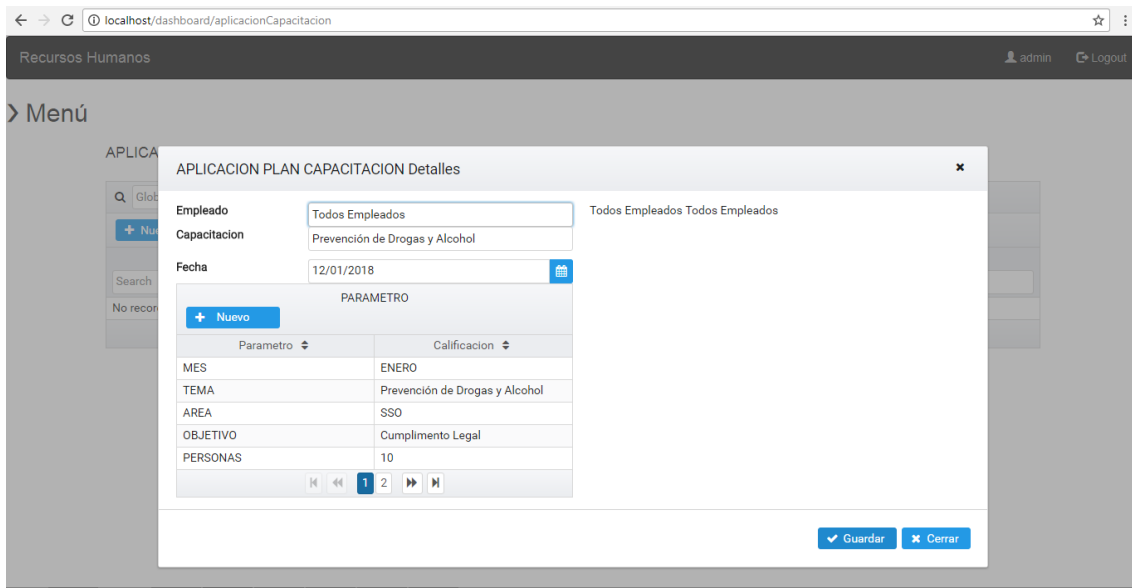
The screenshot displays a web browser window with the URL 'localhost/dashboard/capacitacion'. The page title is 'Recursos Humanos' and the user is logged in as 'admin'. A modal window titled 'PREGUNTAS CAPACITACION Detalles' is open, showing the following details:

- CATEGORIA TRABAJO:** SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
- Descripción:** Prevención de Drogas y Alcohol
- PARAMETRO:** A table with columns for MES, TEMA, AREA, OBJETIVO, and PERSONAS. The table is currently empty.

At the bottom of the modal, there are buttons for 'Guardar' and 'Cerrar'.

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 36. Registro de Plan de Capacitación para Empeados en Sistema Informático



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Control de Personal

Para el control de personal se estableció una matriz a llenarse para llevar a cabo el registro de los planes de control, en la misma que se establece el área sobre la cual se desarrolla el plan, el(los) responsables(s) de llevarlo a cabo, el tema o asunto referencial al plan a ejecutarse, los objetivos propuestos que se esperan alcanzar, y el tiempo estimado en la ejecución.

Tabla 58. Plan de Control de Personal

Plan de Control de Personal				
Área	Responsable	Asunto	Objetivos	Tiempo
TTHH	- Gerencia - Subgerencia - Jefaturas - Outsource	Planeación Estratégica	Desarrollo de Plan Estratégico Anual	3 meses
TTHH	- Gerencia - Subgerencia - Outsource	Políticas Empresariales	Desarrollo de Reglamento Interno	3 meses
-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

En la última fase de evaluación periódica y administración del proyecto, se realizó la validación del modelo de *Outsourcing* para la gestión del talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, a través de una matriz de verificación de cumplimiento de las actividades planteadas y de los resultados, en la misma que se detallan las actividades planificadas el principio de la implementación del proyecto, el estado de la misma y el nivel de satisfacción por parte de la empresa Molinos Tilulum SC, representada por la Ing. Mayra Coello Tapia.

Tabla 59. Matriz de Verificación de Cumplimiento

Matriz de Verificación de Cumplimiento						
Actividad	Ejecutada		Nivel de Satisfacción			
	Si	No	A	M	B	N
Modelo de Gestión						
- Fundamentación Teórica	x		x			
- Recopilación de Información	x		x			
- Socialización interna	x		x			
- Procesos Propuestos	x		x			
- Resultados Inmediatos	x		x			
- Capacitación de Funcionamiento	x		x			
Sistema Informático						
- Acceso al Sistema	x		x			
- Interfaz de fácil utilización	x		x			
- Accesibilidad a Información	x		x			
- Gestión de Roles de Usuarios	x		x			
- Nivel de Respuesta Inmediato	x		x			
- Pruebas de Funcionamiento	x		x			
- Capacitación de Funcionamiento	x		x			
Implementación Outsourcing						
- Delimitación	x		x			
- Asignación de Recursos	x		x			
- Implementación	x		x			
- Transferencia de Actividades	x		x			
- Verificación de Cumplimiento	x		x			
- Capacitación al Personal	x		x			

Fuente: Elaboración Propia

A: Alto M: Medio B: Bajo N: Nulo

De acuerdo con la información obtenida, se puede concluir que el resultado de la validación del proyecto, Modelo de *Outsourcing* para la gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, aplicado a la empresa Molinos Tilulum SC, refleja que es altamente apropiado y aceptado para el uso y manejo del talento humano dentro de la organización, debido a que cumple con los objetivos planteados y aporta valor a la empresa.

5.3. Análisis de Resultados

A lo largo de la investigación llevada a cabo se pudo ir conociendo a detalle el proceso de gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Ambato, siendo el aspecto que más llamativo, la falta de preocupación o descontrol que los directivos y administradores tenían, por muchas razones, pero la principal por no considerarlo lo suficientemente importante para la organización, sin tener en cuenta su repercusión en otros procesos.

Mediante la evaluación preliminar ejecutada, se pudo validar el funcionamiento adecuado del modelo, acoplado con el sistema informático y siendo implementado mediante *Outsourcing*.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede analizar e interpretar que el proyecto de investigación efectuado cumple con los objetivos planteados al principio de la investigación, partiendo desde la fundamentación teórica la importancia de la implementación de un modelo de gestión para talento humano, el *Outsourcing* de servicios empresariales y la utilización de un sistema informático como apoyo para la ejecución de procesos. Además, mediante la metodología de investigación utilizada, se logra diagnosticar la situación actual que atraviesan las pequeñas empresas de Ambato con relación a la gestión del talento humano.

También, se diseña, desarrolla e implementa un sistema informático de acceso web, utilizando una base de datos no relacional, para que sea el complemento del modelo de gestión y en conjunto sean implementados mediante *Outsourcing*.

Mediante la elaboración de la matriz de verificación de cumplimiento de las actividades planteadas y de los resultados, se pudo conocer la evaluación y el criterio que le ha dado al proyecto de investigación la Ing. Mayra Coello Tapia, gerente de la empresa Molinos Tilulum SC, quien manifiesta la importancia de contar con un modelo que le permita gestionar el talento humano en su organización, reconoce el valor de implementarlo mediante *Outsourcing* y está muy conforme con los resultados obtenidos, los cuales le aportan valor a la empresa que representa y permiten cumplir objetivos empresariales plasmados en sus planes estratégicos.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Las pequeñas empresas de Ambato investigadas, presentan muchas brechas en la administración del talento humano. La principal razón se debe a la falta de atención que se le da a éste proceso tan importante y tan determinante en cada organización, pues se determina que en la mayoría de ellas no se lleva ningún tipo de acción, actividad o tarea que permita llevar este proceso de forma estructurada.
2. De acuerdo con la metodología de investigación realizada, se identifica que, en muchas de las pequeñas empresas de Ambato, no se controla ni el reclutamiento ni la selección de personal a la organización bajo ningún esquema o protocolo, lo cual ocasiona que exista un alto índice de rotación de personal, afectando directamente a todos los procesos centrales del negocio de las empresas.
3. Se desarrolla un modelo de gestión de talento humano para las pequeñas empresas de Ambato, en base a fundamentación teórica efectuada y a la metodología de investigación aplicada, tratando de determinar los principales aspectos que ocasionan retrasos y contratiempos referentes con el capital humano en relación al resto de procesos estratégicos de las empresas.
4. La implementación del modelo de gestión de talento humano, mediante *Outsourcing* ha significado muchos beneficios en Molinos Tilulum SC, pues a más de obtener los beneficios propios con la aplicación del modelo, se logró reducir tiempos largos para realizar procesos no inherentes al núcleo del negocio, pero si fundamentales para el resto de procesos estratégicos, tanto de producción como de ventas. Además, se redujeron gastos económicos de forma significativa pues se evitó la contratación de personal adicional para llevar a cabo la gestión del talento humano, se eliminaron costos referentes a capacitaciones y al tratarse de la prestación

de un servicio, se descartaron costos de adquisiciones de infraestructura tecnológica, licencias de uso de programas, soporte y mantenimientos de equipos.

5. La presentación e implementación de un sistema informático como complemento del modelo de gestión permite cumplir cada uno de los subprocesos inmersos en el modelo de gestión del talento humano, a través de un fácil acceso mediante servicios web, una interfaz de usuario muy intuitiva y amigable, una base de datos centralizada en el servidor y entornos de ejecución multiplataforma.

6. La utilización de MongoDB, una base de datos no relacional, acoplado con Nodo, un entorno de ejecución multiplataforma para JavaScript permitió desarrollar una aplicación de acceso web, con muchas prestaciones, pero la más sobresaliente fue la accesibilidad inmediata a los datos mediante un entorno muy fácil de utilizar, y la ligereza por utilizar una base de datos no relacionales que permiten una fácil manipulación de datos y escalabilidad.

6.2. Recomendaciones

1. De acuerdo a la investigación efectuada, se pudo determinar que las pequeñas empresas de Ambato presentan muchas similitudes en cuanto a las necesidades de aplicarse un modelo de gestión para el talento humano, por lo tanto, es muy recomendable socializar las ventajas y beneficios de la aplicación del modelo presentado en el presente trabajo de investigación en las pequeñas empresas de Ambato, para controlar y reducir problemas ocasionados por la ausencia de un modelo de gestión de talento humano.

2. A pesar de haber presentado un modelo de gestión de talento humano para las pequeñas empresas de Ambato estructurado y segmentado por procesos, es un modelo abierto a cambios, modificaciones y mejoras de acuerdo a las circunstancias que se presenten al andar, lo cual implica que se deben realizar evaluaciones periódicas y un monitoreo global de cada una de las etapas del modelo en relación con las necesidades de las empresas para poder mejorarlo y obtener mejores resultados en caso de así ser necesario.

3. Es muy importante considerar la importancia que tiene la implementación de proyectos empresariales a través de *Outsourcing* pues mediante esta modalidad se puede llegar a implementar muchas mejoras en las pequeñas empresas de Ambato, mediante un consumo mínimo de recursos y con una obtención de resultados muy aceptables y de calidad, por tanto, se recomienda a las empresas optar por este servicio en actividades, labores y procesos que se desea reducir costos y mejorar la productividad.

4. Es muy recomendable considerar la escalabilidad del presente modelo para poderlo complementar con módulos de gestión adicionales como son nómina y reglamentación de seguridad y salud ocupacional, los mismos que deberían ser aplicados con mayor rigurosidad en empresas medianas y grandes, sin embargo, el modelo de gestión de talento humano no presentaría inconvenientes en integrarse a esos nuevos módulos.

5. Se recomienda la utilización de bases de datos no relacionales para el desarrollo de sistemas informáticos, pues de acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos, se puede determinar que la aplicación web resultante ha resultado ser muy ligera en cuanto a espacio de memoria y recursos consumidos, en cuanto a tamaño de base de datos y además el escalamiento es sencillo, esto considerando la posibilidad de integrar más módulos al sistema de acuerdo a las necesidades futuras.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico

Objetivo: Indagar sobre la situación en la que actualmente se encuentran las pequeñas empresas de Ambato con respecto al proceso de gestión del talento humano, al Outsourcing y a la utilización de los sistemas informáticos conocida a través de un contacto directo con las personas que se encuentran directamente involucradas en dichas actividades.

Instrucciones: Lea con detenimiento cada una de las preguntas planteadas y seleccione una sola respuesta, marcando con una X la alternativa que Ud. cree correcta.

Pregunta 1. ¿Cuenta con un Departamento de Talento Humano en su Empresa?

Si

No

Pregunta 2. ¿Cuenta con una persona encargada de la Gestión del Talento Humano?

Si

No

Pregunta 3. ¿El perfil profesional de la persona encargada de la Gestión del Talento Humano satisface las necesidades requeridas en su puesto de trabajo?

Totalmente de Acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Pregunta 4. ¿El Modelo para la Gestión de Talento Humano que aplica en su empresa satisface los objetivos empresariales?

Totalmente de Acuerdo
De Acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
En Desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Pregunta 5. ¿Considera Ud. que una deficiente Gestión del Talento Humano dentro de su empresa afecta directa e indirectamente a los procesos estratégicos alineados a sus objetivos empresariales?

Totalmente de Acuerdo
De Acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
En Desacuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Totalmente en Desacuerdo

Pregunta 6. ¿Estaría Ud. interesado en implementar un proyecto para la Gestión del Talento Humano?

Totalmente de Acuerdo
De Acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
En Desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo

Pregunta 7. ¿Conoce Ud. las ventajas y desventajas de realizar la Externalización de un Servicio o área de trabajo hacia un proveedor?

Si
Medianamente
No

Pregunta 8. ¿Actualmente dentro de su Empresa, cuenta con algún servicio o área externalizados hacia un proveedor?

Si No

Pregunta 9. Tomando en cuenta que el Outsourcing consiste en la transferencia de la responsabilidad de una determinada área de servicio y sus objetivos hacia un proveedor externo. ¿Consideraría Ud. la opción de optar por Outsourcing para su Empresa?

Totalmente de Acuerdo
De Acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
En Desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo

Pregunta 10. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Admisión del Personal?

Si No

Pregunta 11. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Aplicación del Personal?

Si No

Pregunta 12. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Mantenimiento del Personal?

Si No

Pregunta 13. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Desarrollo del Personal?

Si

No

Pregunta 14. ¿Dentro de su empresa, realiza un proceso para la Control del Personal?

Si

No

Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia mide la Rotación de Personal en su Empresa?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia mide la Evaluación de Desempeño en su Empresa?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Pregunta 17. ¿Con qué frecuencia mide la Capacitación del Personal en su Empresa?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Pregunta 18. Dentro de su Empresa, ¿Cuenta con un sistema informático de apoyo para la Gestión del Talento Humano?

Si

No

Anexo 2: Entrevista

Objetivo: Conocer de manera directa y más abierta a través de un diálogo acerca de la situación en la que actualmente se encuentran las pequeñas empresas de Ambato con respecto al proceso de gestión del talento humano, al *Outsourcing* y a la utilización de los sistemas, dando la posibilidad al entrevistado de expresarse de manera libre y permitiendo obtener respuestas más diversas para el desarrollo del proyecto de investigación.

1. ¿Cuál considera Ud. es el mayor inconveniente ocasionado al no contar con un Modelo para la Gestión del Talento Humano?

Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor inconveniente que se presenta en su organización por no contar con un modelo para la gestión del talento humano.

2. ¿Cuál considera Ud. es el mayor beneficio de externalizar un proceso dentro de su organización, ya sea estratégico o no dentro del núcleo del negocio?

Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor beneficio de externalizar un proceso o un área de trabajo dentro de su organización, ya sea este proceso considerado estratégico o no dentro del centro del negocio de la empresa. La finalidad es tener un panorama amplio con relación al conocimiento del Outsourcing.

3. ¿Cuál cree Ud. que es el beneficio de contar con un Sistema Informático apoyado de un Modelo de Procesos para llevar a cabo una tarea específica dentro de su empresa?

Mediante el planteamiento de esta pregunta se busca del entrevistado el conocer de forma abierta cuál considera es el mayor de contar con un Sistema Informático apoyado de un Modelo de Procesos para llevar a cabo una tarea específica dentro de su empresa. El objetivo de esta pregunta es conocer la importancia y el detalle que tienen las organizaciones son respecto a la utilización de un sistema informático como herramienta de apoyo y complemento para el desarrollo de una actividad empresarial.

Anexo 3: Formulario de Oferta de Servicios

Gráfico 37. Formulario de Oferta de Servicios

OFERTA DE SERVICIOS																			
Nombre Completo _____		Fecha _____																	
DATOS PERSONALES																			
C. Identidad _____		Lugar de Nacimiento _____																	
Edad _____		Fecha de Nacimiento _____																	
Género Masc <input type="checkbox"/>		Fem. <input type="checkbox"/>																	
Licencia conducir Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>																	
Dirección: _____		Tipo _____ Alergia a: _____																	
Referencia dirección: _____																			
Teléfono: _____		Celular: _____																	
Correo electrónico _____																			
DATOS FAMILIARES																			
Estado Civil:																			
Soltero: <input type="checkbox"/>		Número de hijos: <input type="text"/>																	
Casado: <input type="checkbox"/>																			
Unión Libre: <input type="checkbox"/>																			
Número de personas que depende de usted: <input type="text"/>																			
En caso de emergencia debemos contactarnos con:		Nombre: _____																	
		N° de teléfono: _____																	
INSTRUCCIÓN																			
Primaria _____		Ultimo Grado _____ Año _____																	
Secundaria _____		Titulo _____ Ultimo curso _____ Año _____																	
Superior _____		Titulo _____ Ultimo Semestre _____ Año _____																	
Estudios Actuales Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>																	
Institución _____		Especialización _____																	
Cursos realizados																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;">Nombre del Curso</th> <th style="width: 20%;">Institución</th> <th style="width: 20%;">Duración</th> <th style="width: 25%;">Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Nombre del Curso	Institución	Duración	Fecha												
Nombre del Curso	Institución	Duración	Fecha																
Inglés Si <input type="checkbox"/>		Medio <input type="checkbox"/>																	
		No <input type="checkbox"/>																	
Otros Idiomas _____																			
HABILIDADES Conocimientos adquiridos que no posean certificados o títulos																			

EXPERIENCIA LABORAL																			
Empresa _____		Puesto _____																	
Desde _____		Hasta _____																	
Empresa _____		Puesto _____																	
Desde _____		Hasta _____																	
Empresa _____		Puesto _____																	
Desde _____		Hasta _____																	
REFERENCIAS LABORALES																			
Empresa _____		Jefe Inmediato _____																	
Telf: _____																			
Empresa _____		Jefe Inmediato _____																	
Telf: _____																			
Empresa _____		Jefe Inmediato _____																	
Telf: _____																			
REFERENCIAS PERSONALES																			
Nombre _____		Ocupación _____																	
Teléfono _____																			
Nombre _____		Ocupación _____																	
Teléfono _____																			
Nombre _____		Ocupación _____																	
Teléfono _____																			
INFORMACIÓN ADICIONAL																			
Disponibilidad inmediata Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>																	
Autorizo se investigue los datos antes consignados y someterme a las pruebas de selección determinadas.																			
_____ FIRMA OFERTANTE																			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Guía para Entrevistas a Aspirantes

Gráfico 38. Guía para Entrevistas a Aspirantes

Guía de Entrevista				
Fecha: _____				
Nombre del Aspirante: _____				
Cargo que aplica: _____				
Entrevistado por: _____				
Datos Personales:				
Edad: _____		N° Cédula _____		
Lugar y Fecha de Nacimiento: _____				
Teléfonos: _____		_____		
Dirección: _____				
Estado Civil: _____		Nombre Pareja: _____		
Hijos: _____		Edades: _____		
Personas que depende de él/ella: _____				
Educación				
Escuela: _____		Nivel: _____		
Colegio: _____		Nivel: _____		
Instituto: _____		Nivel: _____		
Universidad: _____		Nivel: _____		
Postgrado: _____		Nivel: _____		
Otros idiomas: _____		Hablado: _____		Escrito: _____
Formación				
Cursos: (Capacitaciones en el último año referentes al puesto que aspira)				
Tema: _____		Tema: _____		
Institución: _____		Institución: _____		
Fecha: _____		Fecha: _____		
Habilidades				
Conocimientos empíricos o sin certificación: _____				

Logros				

Experiencia:				
Último Puesto de Trabajo: _____				
Empresa: _____				
Tipo de Empresa: _____				
Tiempo de Trabajo: _____		Desde: _____		Hasta: _____
Jefe Inmediato: _____		Teléfono: _____		
Motivo de Salida: _____				
Empleos Anteriores:				
Cargo:	Empresa:	Tiempo:		Motivo Salida
		Desde:	Hasta:	
Competencias				
Que hace en su tiempo libre: _____				
Principal fortaleza: _____				
Principal debilidad: _____				
Describase en una palabra: _____				
Metas a 2 años: _____				
Como se ve a 5 años: _____				
Negocio propio de que: _____				
Expectativas con el cargo: _____				
Qué haría por engrandecer la empresa: _____				
Aspiración Salarial: _____		Último/ Actual: _____		Esperado: _____
Preguntas: _____				

Comunicación Verbal _____		Objetividad / Claridad _____		Muy bien = 4 Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1
Secuencia de ideas _____		Presencia / Imagen _____		
Buena Pronunciación _____		Interés / Actitud _____		
Autocontrol (nervios) _____		Modales / Cortesía _____		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Formulario Evaluación de Desempeño

Gráfico 39. Guía para Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
COMPETENCIAS GENERALES		
Trabajo en equipo		
Habilidad para trabajar participativamente con otros, subordinando intereses personales en pos del logro de intereses compartidos		
25%	Trabaja en equipo cuando se le requiere específicamente	
50%	Se involucra en tareas comprometiendo a los demás	
75%	Promueve soluciones compartidas hacia un objetivo en común	
100%	Fomenta la participación de todos respetando los intereses y capacidades de cada uno	
Orientación al cliente		
Desarrollo de una actitud de servicio en pos de satisfacer necesidades de clientes internos y externos actuales y o potenciales.		
25%	Espera que los clientes manifiesten sus necesidades para brindar soluciones	
50%	Investiga las características del cliente para conocer sus necesidades	
75%	Se interesa por conocer al cliente y elabora estrategias para satisfacerlo	
100%	Diseña actividades encaminadas a la satisfacción del cliente identificando su punto de vista	
Compromiso		
Tendencia a asumir como propios los intereses y valores de la compañía identificándose con la línea de acción y cultura de la empresa.		
25%	Cumple con los objetivos pero sin involucrarse	
50%	Se orienta al cumplimiento de los objetivos, pero tiende a conciliar intereses personales y empresariales	
75%	Percibe los objetivos de la empresa como una responsabilidad personal	
100%	Busca activamente oportunidades para cumplir con la misión de la empresa y el objetivo del grupo	
Comunicación		
Capacidad de expresar ideas y conceptos con estilos y modalidades diferentes de acuerdo con el interlocutor o auditorio, sin perder de vista el objetivo a comunicar.		
25%	Se comunica con los demás de manera limitada y solo cuando amerita	

50%	Se comunica eficazmente pero pierde de vista el objetivo que desea comunicar	
75%	Escoge canales y modalidades de comunicación apropiados a cada caso	
100%	Es un hábil comunicador, mostrando iniciativa en funciones de emisor y receptor	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Liderazgo		
Habilidad para ejercer influencia sobre el pensamiento y orientar las acciones ajenas en pos de objetivos independientemente de la autoridad formal, generando identificación, compromiso y sentido de pertenencia.		
25%	Se basa estrictamente en la autoridad formal	
50%	Supervisa la acción de tal manera que se logre un aceptable rendimiento del equipo	
75%	Coordina efectivamente la acción del equipo para la obtención del resultados satisfactorios para todos	
100%	Motiva al equipo al logro de objetivos prefijados y planea escenarios futuros de desarrollo	
Orientación a los resultados		
Búsqueda constante de cumplimiento y superación de los objetivos propuestos, promoviendo el mejoramiento de condiciones existentes en pos de la optimización de resultados		
25%	Cumple únicamente con lo propuesto	
50%	Sitúa prioridades y visualiza objetivos	
75%	Se compromete y se responsabiliza por sus resultados	
100%	Es competente y se involucra en la consecución de objetivos desafiantes, buscando acceder a logros cada vez mayores	
Capacidad de Análisis		
Capacidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente, realizando un análisis lógico, identificando problemas y buscando datos relevantes		
25%	Tiene dificultad para analizar situaciones problemáticas.	
50%	Realiza análisis de manera reactiva y solo en algunas ocasiones	
75%	Entiende una situación identificando sus implicancias y su relación causa efecto	
100%	Va más allá de las fuentes tradicionales de información transformando problemas complejos en claros y simples.	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Formato Definición Escalas Salariales

Tabla 60. Definición de Escalas Salariales.

Escalas Salariales						
Perfil Laboral						
Empleado						
Salario Inicial						
Salario Mínimo						
Salario Máximo						
Personal a Cargo						
Evaluación de Desempeño	Alta	<input type="text"/>	Media	<input type="text"/>	Baja	<input type="text"/>
Incidencia de Funciones	Alta	<input type="text"/>	Media	<input type="text"/>	Baja	<input type="text"/>
Carga Laboral	Alta	<input type="text"/>	Media	<input type="text"/>	Baja	<input type="text"/>
Incremento por año						

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: Formato Capacitaciones

Tabla 61. Definición de Capacitaciones

Formato de Capacitaciones		
Mes de Capacitación		
Tema de Capacitación		
Área de Capacitación		
Objetivo de Capacitación		
Empleados Asignados		
Resultados Previstos		
Fecha Estimada		
Horas Programadas		
Solicitado por		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8: Formato Planes de Control

Tabla 62. Definición de Planes de Control

Formato de Planes de Control	
Área	
Fecha de Plan	
Asunto	
Responsable(s)	
Objetivos	
Resultado (Entregable)	
Tiempo de Entrega	

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS

- (IESE), I. (2002). *Outsourcing*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias de la empresa Cimpexa S.A*. Guayaquil: UTE.
- Bretz, A., & Ihrig, C. J. (2014). *Full Stack Javascript Development with Mean*. Cambridge: Sitepoint.
- Carvajal, J. C. (2008). *Metodologías Ágiles*. Barcelona: UPC.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, M. (2012). *OUTSOURCING | Guía práctica de técnicas y estrategias*. México: Ediciones de la U.
- French, W. B. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México: Mc Graw Hill.
- Gay, C. (2003). *La Subcontratación de Bienes y Servicios: Una Guía Práctica para el Manejo de los Recursos Estratégicos*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica.
- Haverbeke, M. (2013). *Eloquent Javascript*. San Francisco, CA: No starch press.
- Holmes, S. (2013). *Getting MEAN with Mongo, Express, Angular and Node*. New York: Manning Publications.
- Holmes, S. (2016). *Getting MEAN with Mongo, Express, Angular, and Node*. New York: MANNING.
- Letelier, P. T. (2003). *Metodologías Ágiles en el Desarrollo de Software*. Alicante: Universidad Politécnica de Valencia.
- Llerena, P. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa Suárez y Suárez*. Ambato: PUCESA.
- Masud, M. M. (30 de 10 de 2017). *Javascript Debugger*. Obtenido de <https://www.jsdebugger.com/author/jsdebugger/>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). *Human Resource Management*. IRWIN.

- Mohapatra, S. (2013). Factors Influencing Business Process Outsourcing in the Indian Banking Sector: An Empirical Study. *I-Manager*, 54-62.
- Mohapatra, S. (2015). Outsourcing of Information Technology : An Empirical Study . *Indian Journal of Finance*, 7-21.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Nebot, M. J. (1999). *LA SELECCION DE PERSONAL: GUIA PRACTICA PARA DIRECTIVOS Y MANDOS DE LAS EMPRESAS*. Madrid: FUND. CONFEMETAL.
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Ruddy, F. (18 de 04 de 2002). *Outsourcing. Fundamentos para una aplicación exitosa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-fundamentos-para-una-aplicacion-exitosa/>
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Strozzi, C. (10 de 01 de 2017). *NoSQL: a non-SQL RDBMS*. Obtenido de http://www.strozzi.it/cgi-bin/CSA/tw7/1/en_US/nosql/Home%20Page
- Vallejo, L. (2016). *Getión del Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Wether, W. B. (1999). *Administración de Recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.