



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

**Autora:**

Grace Marisol Lescano Solis

**Director:**

Eleonor Virginia Pardo-Paredes, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA  
 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
 sostenible local y global

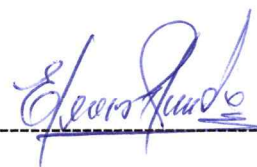
**Autora:**

Lescano Solis Grace Marisol

Eleonor Virginia Pardo-Paredes, Mg.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_



Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_



Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

*Ángel R. Ortiz*

Padre. Juan Carlos Acosta Teneda, PhD.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS**

f. \_\_\_\_\_



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

*Hugo Rogelio Altamirano Villarroel*  
 SECRETARÍA GENERAL  
 PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

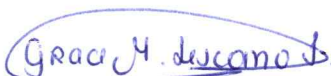
**Octubre 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **GRACE MARISOL LESCANO SOLIS**, portadora de la cédula de ciudadanía No. **180343543-5**, autora del trabajo de graduación intitulado “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**”, previo la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, en Oficina de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2022



**GRACE MARISOL LESCANO SOLIS**

**C.C. 1803435435**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, a mi esposo Lenin Maldonado y a mis hermanas quienes son mi motor fundamental y apoyo para alcanzar mis metas, me han enseñado que el verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que éste se supere. Mi profunda admiración y triunfo es consagrado para ustedes mi familia.

Grace Marisol Lescano Solis

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por otorgarme salud y sabiduría durante toda mi vida y a mis padres, esposo y hermanas, quienes hicieron posible este sueño, caminaron junto a mí en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza. Gracias a mis docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato por su semilla de conocimientos, germinó en el alma y el espíritu. Agradezco de manera especial a la Mg. Eleonor Pardo-Paredes, directora del presente proyecto de investigación, quien, con su paciencia, invalorable conocimientos, sus valiosas y constructivas sugerencias durante la planificación y desarrollo de este trabajo ha contribuido a la finalización del mismo. También, a las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Ambato quienes participaron y cooperaron en este trabajo, con lo cual es posible brindarles una guía en lo que refiere a la Gestión del Talento humano.

Grace Marisol Lescano Solis

## RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato constituyen uno de los importantes impulsores de la creación de empleo; por consiguiente, son organizaciones claves para el desarrollo social y económico de la región y el país. En este sentido, para responder a las exigencias del mercado actual, se requiere de empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad y uno de los pilares estratégicos comprende la adecuada gestión del talento humano en respuesta a la adaptación al cambio y eficiente desempeño productivo de la organización. El diseño metodológico del estudio corresponde a un enfoque mixto, con un alcance descriptivo-explicativo de corte transversal, pues analiza el estado actual de la aplicación de los subsistemas de talento humano en las Pymes para indagar sobre el objeto de estudio en un período dado, a través de la aplicación de cuestionario de encuesta y guía de entrevista a expertos, validados por constructo. El proyecto presenta los resultados de la investigación ejecutada sobre la base del talento humano como elemento de éxito en las empresas. El principal objetivo de este trabajo investigativo es proporcionar un modelo de gestión de talento humano con un enfoque por competencias, con la finalidad de ofrecer un esquema de gestión humana adaptado a la realidad que afrontan las Pymes, enmarcado en tres principales dimensiones: atracción, desarrollo y retención del talento. Se aporta una propuesta con componentes idóneos que posibilitan el desarrollo de organizaciones, en particular pymes, saludables y competitivas.

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

## **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are critical for job creation in Ambato; thus, the region's and country's social and economic development are heavily reliant on their presence. To respond to current market demands, organized and dynamic companies with high quality standards are required, and one of the most important strategies is adequate human resource management in response to organizational adaptation to change and efficient production. The study's methodological design is a mixed approach with a cross-sectional descriptive-explanatory scope, as it analyzes the current state of the application of human talent subsystems in SMEs to inquire about the object of study in a given period using a survey questionnaire and an expert interview guide validated by construct. The project presents the findings of this study that looked at human talent as a factor in business success. The primary goal of this research is to develop a human resources management model based on a competency-based approach in order to provide a human resources management scheme tailored to the realities faced by SMEs, which are divided into three main dimensions: attraction, development, and talent retention. A proposal is provided with appropriate components that enable the development of healthy and competitive organizations, particularly SMEs.

**Keywords:** management model, human talent, subsystems, competencies.

**ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Gestión del talento humano .....	9
1.2. Subsistemas de la gestión del talento humano.....	12
1.3. Modelos de Gestión de Talento Humano.....	47
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	59
2.1. Caracterización de las Pymes del sector productivo.....	67
2.2. Situación diagnóstica de la gestión del talento humano.....	70
2.3. Análisis de los subsistemas de gestión humana.....	74
2.4. Desarrollo de los resultados prácticos .....	81
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	140
3.1. Resultados y análisis de la Investigación.....	140
CONCLUSIONES.....	231
RECOMENDACIONES .....	233
BIBLIOGRAFÍA .....	234
ANEXOS .....	240

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en la economía mundial impactan en la competitividad de las organizaciones, lo cual, genera la adopción de modelos de gestión flexibles que se ajusten a las condiciones de un mundo globalizado. Razón por la que, el mercado actual requiere de empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad que respondan acertadamente a entornos competitivos.

En este sentido, en un entorno competitivo, la gestión del talento humano constituye un factor fundamental del éxito de cualquier empresa a largo plazo. Por consiguiente, el talento, es considerado el mejor activo de una organización, es un elemento diferenciador hacia la búsqueda del éxito de todas las empresas, como manifiesta el autor Iturralde et al. (2020) “El talento humano al ser poseedor de conocimientos, experiencias, actitudes y comportamientos, se lo reconoce como elemento fundamental para la creación de ventajas competitivas que otras empresas no podrán igualar”(p. 344).

No cabe duda de que, la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental en el desarrollo de la gestión empresarial moderna. El éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad de administrar efectivamente el capital humano; todo ello, conlleva a la aplicación de procesos tales como: selección, capacitación, evaluación, compensación y seguridad laboral de los trabajadores (Bohlander, Snell, y Morris, 2018).

Tal como se ha visto, la gestión del talento humano como estrategia organizacional, es un elemento clave para la adaptación al cambio y apropiado fortalecimiento de procesos internos para conseguir un eficiente desempeño productivo de la organización. Se afirma que,

[...] la gestión del talento humano -GTH-, como estrategia organizacional, posibilita la adaptación al cambio y la adecuada consolidación de los procesos fundamentales, de acuerdo a sus políticas, estructura y objetivos, por consiguiente, incrementar estratégicamente el aprovechamiento productivo de la empresa. (Ramírez, Chacón, & Valencia, 2018, p. 38)

En efecto, las exigencias del mercado actual demandan que las organizaciones modifiquen su forma tradicional de administrar el talento humano, al identificar las limitaciones actuales que presentan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) con el fin de desarrollar herramientas, instrumentos y estrategias enfocadas a una efectiva competitividad, puesto que “la evolución y transformación del mercado exige que las empresas sustituyan los modelos tradicionales basados regularmente en arquitecturas organizacionales, para que se adapten a los retos que representan el contexto y el momento económico” (Vera & Blanco, 2019, p. 42).

Adicionalmente, la gestión del talento humano está muy ligada a la innovación de las Pymes, los procesos de la gestión de personal que se contemplan son los siguientes: direccionamiento estratégico, reclutamiento y selección, desarrollo de personal, clima organizacional y seguridad y salud ocupacional. Uno de los elementos más complejos de gestionar, es evidentemente, el capital humano debido a que está conformado por personas y cada organización posee diferentes estructuras organizacionales y modos de hacer, pero una efectiva administración permite la consecución de objetivos y estrategias empresariales. “[... ] la capacidad de innovación de las empresas va ligado a la disposición de los empresarios de gestionar las acciones pertinentes en materia de gestión humana e innovación” (Iglesias, Rosero, & Castañeda, 2018, p. 17).

Ahora bien, las Pymes, en Ecuador han evolucionado de manera informal al omitir la aplicación de modelos de gestión del talento humano; dichos modelos han sido adoptados a nivel mundial por grandes empresas en respuesta a las exigencias del entorno debido a los acelerados cambios económicos, sociales y tecnológicos.

Sin duda alguna, las Pymes desempeñan un rol esencial en la economía de muchas familias en la obtención de recursos económicos; a su vez, su notable importancia en el desarrollo económico del país. Estas organizaciones se enfrentan a grandes desafíos al momento de conformarse a nivel: financiero, operativo, comercial, legal, tecnológico y además, este tipo de organizaciones carecen de conocimientos en temas de talento humano, falta de desarrollo de políticas, programas,

procedimientos y mecanismos para establecer una estructura administrativa y organizativa eficiente pertinentes al personal, lo cual, provoca estancamiento en su crecimiento.

Por consiguiente, una perspectiva general sobre las dificultades estructurales de la gestión del talento humano, en este tipo de organizaciones comprenden: descripciones de cargos inapropiados, inadecuados procesos de selección y contratación de personal, ausencia de procesos de evaluación del desempeño, inexistencia de planes de mejora en el desempeño laboral y capacitación de los colaboradores, desconocimiento de las leyes laborales vigentes y restricciones presupuestarias para invertir en asesorías en procesos de gestión humana.

Las Pymes no cuentan con recursos económicos para disponer de un responsable de personal o, si cuentan con él, su orientación no es la apropiada para que su trabajo vaya más allá de reclutar personal y cumplir con los requisitos legales de contratación; además, dicha gestión se encuentra centralizada en el administrador o gerente que antepone prioridades productivas o de ventas.

Se observa claramente que, los procesos de contratación de personal constituyen un factor de vital importancia para la organización en la fase de incorporar empleados, pero existen ciertos pasos previos antes de llegar a la contratación de un colaborador. En principio, se inicia con un proceso de reclutamiento y selección de personal “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 149).

Éste, es un paso inicial en la gestión del talento humano, si una empresa no realiza estos procedimientos, es posible que incurra en altos costos por despidos y reemplazos en un corto plazo, al no contar con los candidatos adecuados que ejecuten las actividades y responsabilidades encomendadas.

Con respecto del análisis y la descripción de cargos, es una herramienta básica, la cual permite esclarecer el rol del individuo y sus aspectos colectivos, consigue

controlar la carga de trabajo y su evolución, con la posibilidad de actuar sobre las calificaciones organizativas, las decisiones técnicas y el equilibrio (Vallejo, 2016).

Por el contrario, al no existir un correcto análisis y descripción de cargos imposibilita la atracción y retención del talento para la empresa. Además, que se presentan dificultades en el desarrollo de competencias laborales de los empleados, problemas en la elaboración de planes de mejora en el desempeño laboral y limitaciones en la capacitación de los colaboradores.

En el mismo sentido, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, comprende un proceso de talento humano de gran trascendencia, por lo que, facilita la adquisición y perfeccionamiento de actitudes, habilidades, destrezas, y conocimientos en relación con sus actividades laborales: proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización para mejorar su desempeño laboral (Pardo & Díaz, 2014).

Al analizar la gestión del talento humano dentro de las medianas empresas machaleñas, se identificó que la capacitación es uno de los elementos más importantes para el desarrollo de los empleados, al no existir, un plan adecuado de capacitación para los trabajadores es imposible fortalecer sus capacidades individuales y a la vez, esto incide en la disminución del rendimiento laboral y productividad de la empresa (Iturralde et al., 2020).

Finalmente, el desconocimiento de leyes laborales básicas por parte de la Pymes, son errores que incurren en multas y sanciones a causa del incumplimiento en materia laboral. Debido a los factores expuestos de la situación problemática relacionada con la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato, se define el siguiente problema científico:

¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato?

A partir de lo expuesto, se desprenden las siguientes preguntas científicas:

- ¿Qué fundamentos teóricos podrán orientar los subsistemas de gestión de talento humano?
- ¿Cuáles son los métodos para diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas?
- ¿Cuáles son los elementos de mayor relevancia de la gestión de talento humano que aplican las Pymes?

Para dar respuesta al problema científico, se plantea el objetivo general:

- Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias orientado a Pymes del sector productivo para elevar su productividad.

Así mismo, se enuncian las tareas investigativas:

1. Sistematización teórica de los subsistemas de la gestión de talento humano.
2. Análisis de los subsistemas de gestión del talento humano que aplican las pequeñas y medianas empresas.
3. Caracterización de los elementos de mayor relevancia de la gestión del talento humano que aplican las Pymes.
4. Establecimiento del modelo de gestión de talento humano adaptado a la realidad de las Pymes.

En lo que respecta a los métodos empleados, para la realización de la investigación inician con la revisión y el análisis teórico de las conceptualizaciones sobre la temática planteada. El proyecto de investigación tiene como propósito mejorar los procesos de gestión de talento humano con un enfoque por competencias en las Pymes de la ciudad de Ambato, su alcance es de tipo descriptivo-explicativo de corte transversal pues intenta dar respuesta a las causas o limitaciones referentes al objeto de estudio, analizar las dificultades que las pequeñas y medianas empresas enfrentan al momento de gestionar el talento humano dentro de un periodo determinado de estudio: Los datos recopilados se

describen y analizan en un sólo momento, en un tiempo único.

Por tanto, la investigación tiene un enfoque mixto, debido a que se pretende recoger datos numéricos y no numéricos, como lo expresa el autor Hernández Sampieri “los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010, citado por Hernández et al., 2014, p.534).

Es un trabajo de tipo no experimental, en este tipo de estudios en específico, los fenómenos que el investigador toma en cuenta son analizados a través de la relación que se establezca entre ellos, sin manipulación directa que altere al fenómeno y sus características; bajo esta premisa, se recolecta, se registra y analiza la información disponible. El enfoque no experimental, es apto en el contexto organizacional, en cuanto, a un carácter explicativo que permite establecer un análisis de la información práctica que permite su aplicación y desarrollo.

De modo que las fuentes para la recolección de datos, se las obtiene a través de fuentes primarias como encuestas dirigidas a administradores de Pymes de la ciudad de Ambato, basados en criterios previamente establecidos y validados. La población estudiada son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato, los datos se obtienen del registro de Empresas y establecimientos registrados en la Superintendencia de Compañías.

El proyecto de investigación encuentra su importancia y factibilidad en la mejora continua de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato; por lo tanto, proporcionar información relevante y suministrar herramientas prácticas y metodológicas en cuanto, a los subsistemas de talento humano, que comprenden: análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, formación y capacitación, así como, la compensación. Con los resultados obtenidos, se pretende establecer un modelo acorde a las necesidades de este tipo de

organizaciones con un enfoque por competencias.

Los resultados que se intenta conseguir con el proyecto investigativo a nivel social, científico y económico, son los siguientes:

- Contribuir a la obtención de los objetivos de la empresa.
- Aumentar la productividad y competitividad en las organizaciones.
- Disminuir índices de rotación de personal.
- Contar con colaboradores cualificados y comprometidos.
- Apoyar el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los clientes internos.
- Desarrollar y promover la calidad de vida laboral.
- Gestionar el cambio e implantar políticas éticas.
- Motivar comportamientos socialmente responsables.

Adicionalmente, para garantizar el éxito competitivo, es necesario generar un cambio fundamental en la perspectiva y compromiso de los administradores o gerentes con respecto a la gestión del talento humano. A través, de la publicación de los resultados obtenidos en esta investigación, se intenta concientizarlos con datos objetivos y pertinentes, en el sentido de trabajar con y por medio de las personas; concebirlas como socios o colaboradores y no por lo contrario, que la inversión en capital humano se perciba como un costo que es preciso reducir o evitar.

No cabe duda, que la gestión del talento humano es un elemento clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene el compromiso de formar un capital humano altamente cualificado, alineado con el planeamiento estratégico de la organización, con el fin de lograr gestión de calidad y competitividad (Agudelo, Alveiro, Saavedra, & Ramiro, 2016).

En este sentido, la gestión efectiva del personal promueve la adaptabilidad y flexibilidad a los cambios suscitados en los últimos años, la mayoría de líderes de talento humano, concuerdan que, uno de los aspectos de mayor impacto en la

competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, es el manejo adecuado de sus empleados a través de estructuras, políticas y procesos bien implementados y alineados a la estrategia, misión, visión y valores de la organización. Adicionalmente, contar con un modelo o sistema de gestión de talento humano por competencias incrementa la productividad de los colaboradores y la competitividad empresarial (Agudelo-Orrego, 2019).

Lo anterior incluye, la revisión de los antecedentes teóricos-prácticos sobre la temática de investigación, la situación problémica, el planteamiento de problema, el objetivo general; además, se detallan los métodos empleados en la investigación y, finalmente, se expresa la justificación del proyecto, en consecuencia, para el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para pequeñas y medianas empresas.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA**

El capítulo tiene el objetivo de exponer teóricamente la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, sobre la base de la conceptualización de los diferentes subsistemas de administración de recursos humanos y los diferentes modelos existentes en cuanto al manejo de personal. A partir de esta revisión, se pretende sistematizar los distintos procesos de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas.

### **1.1. Gestión del talento humano**

La concepción de la gestión del talento humano ha cambiado aceleradamente a consecuencia de las exigencias del mercado actual, el modelo de administración de recursos humanos tradicional se enfoca en procesos netamente de contratación, nómina y ciertos beneficios, pero actualmente es imperante que las organizaciones sean más flexibles, ágiles y resilientes; todo ello se lo consigue a través, de la gestión efectiva de su capital humano.

Conforme a los cambios y tendencias actuales, las empresas toman conciencia de los nuevos modelos de la gestión humana, aquí es donde surge la necesidad de contratar a los candidatos que posean competencias específicas y no sólo basados en su experiencia, sino que contribuyan con su talento en la organización.

En este sentido, se detallan algunas perspectivas con respecto a la conceptualización de la gestión del talento humano. Según el autor Escat (2002 citado por Aduna, García, & Chávez, 2017), manifiesta que la gestión del talento humano constituye un conjunto de actividades que configuran el funcionamiento, el desarrollo y movilizan a los individuos que una empresa requiere para alcanzar sus objetivos. Para lo cual, precisa algunos factores importantes, definir políticas y funciones enfocados a los objetivos de la empresa, establecer métodos que contribuyan al desarrollo y conservación de los recursos humanos, por medio de herramientas administrativas y normativas.

En la misma línea, la gestión de los recursos humanos consiste en el proceso de administrar el talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales (Bohlander et al., 2018). Según el autor Chiavenato (2007), expresa que la administración de recursos humanos es la gestión de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados; así mismo, de encargarse de sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de trabajar los elementos de equidad.

La dirección estratégica de los recursos humanos se aborda a partir de la gestión por competencias, una forma de dirigir el capital humano de una empresa para conseguir alinearlos con su estrategia; en el momento de lograr este sistema es muy favorable tanto para los colaboradores como para las empresas (M. Alles, 2016a). Un modelo de gestión basado en competencias contribuye a seleccionar, capacitar, evaluar y desarrollar a los individuos con respecto a las competencias requeridas para conseguir la estrategia organizacional.

Así también, la gestión del talento humano se define como un principio, es el elemento esencial que se concentra en la dirección de gestión de recursos humanos. Su propósito es definir los procesos más acertados y eficientes en la dirección de la organización a través de la administración efectiva de las competencias y habilidades que poseen los colaboradores, según lo afirman Vera & Blanco (2019). En el contexto indicado por los autores, la gestión efectiva del capital humano se centra en dirigir procesos por medio del desarrollo de competencias y habilidades de los empleados.

Las organizaciones obtienen ventaja competitiva al descubrir las competencias requeridas de acuerdo con la estrategia de la empresa, por ende, es de vital importancia conservarlas y mantenerlas en constante desarrollo, esto garantizan una permanente renovación para una organización que aprende y se adapta a las necesidades externas e internas de la empresa. Por consiguiente, las empresas buscan herramientas y metodologías que permitan identificar las competencias de sus colaboradores, con el establecimiento de espacios para que desarrollen estrategias vinculadas con la gestión del conocimiento (Gómez, Franco, & Duque, 2020).

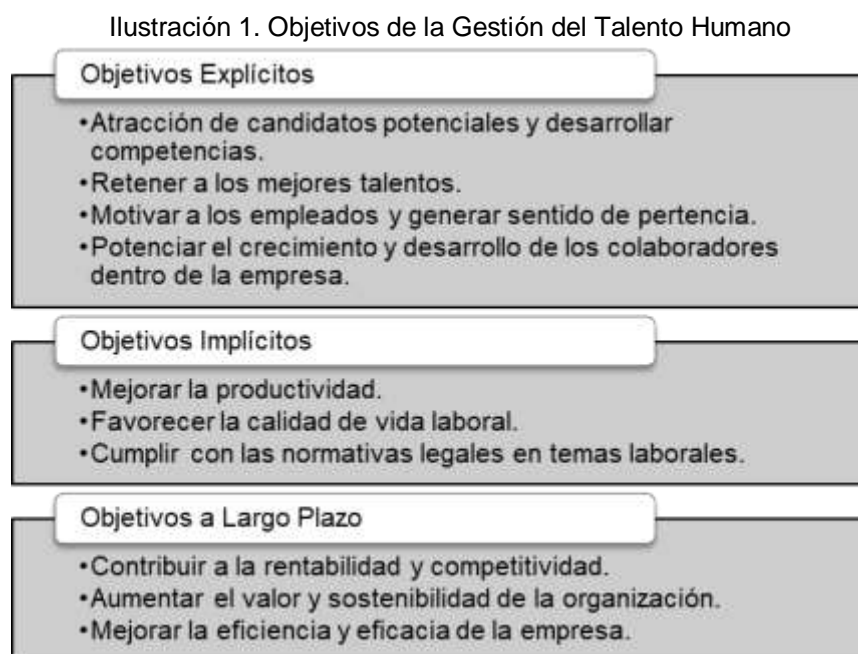
Con una buena práctica en gestión humana, es posible potenciar habilidades y destrezas de los trabajadores y a su vez, que sean aprovechadas de manera eficiente (Maturana & Andrade, 2019). Dicha eficiencia en el trabajo, influye en la rentabilidad financiera, así, impactar en la productividad de la empresa (Galindo & Ríos, 2015). Para cualquier empresa u organización, aumentar la productividad es un objetivo importante. A través de la gestión del talento humano, se toman una serie de acciones para mejorar la productividad laboral.

La diferencia entre empresas con mayor eficiencia productiva y aquellas con menor eficiencia productiva radica en el tratamiento y dirección que dan a la gestión de recursos humanos. De igual manera, “No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales” (Chiavenato, 2007, p. 98). Adicionalmente, las empresas aseguran la continuidad del negocio, al identificar y gestionar proactivamente el talento y cubrir las posiciones claves en la organización, mediante planes de desarrollo o planes de retención del talento en dependencia de las características del negocio y estrategias organizacionales.

La gestión del talento humano -GTH- contribuye a que los colaboradores que pertenecen a una organización favorezcan el logro de objetivos estratégicos. Las empresas, están conformadas por personas y depende de las personas quienes ejecutan acciones, ya sea, para conseguir el éxito o, por el contrario, el fracaso.

En la mayoría de los casos, la empresa busca producir más y mejores productos. En tal virtud, el objetivo de la gestión humana es favorecer el logro de este objetivo. En este marco, la GTH busca optimizar el desempeño laboral, brindar a los empleados satisfacción laboral y plantear claramente las tareas a realizar. Para discernir mejor los objetivos de la GTH en una empresa, es necesario comprender el desarrollo que ha experimentado la empresa en el campo del personal y los recursos humanos.

Los objetivos de la GTH, se clasifican en tres categorías: Objetivos explícitos, objetivos implícitos y objetivos a largo plazo.



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Ilustración 1. Con respecto a los objetivos explícitos, comprenden aquellos que están enfocados a la atracción, retención, motivación y potenciación de las habilidades que poseen los colaboradores.

En cuanto, a los objetivos implícitos hace referencia a mejorar la productividad, favorecer la calidad de vida de los empleados y cumplir con las normativas legales en materia laboral. Y, finalmente, los objetivos a largo plazo constituyen aquellos que contribuyen a la rentabilidad y competitividad, aumento del valor de sostenibilidad de la organización y a la mejora en la eficiencia y eficacia de la empresa.

## 1.2. Subsistemas de la gestión del talento humano

### a) Análisis y descripción de cargos

Para el análisis y descripción de cargos, es esencial tener en cuenta que tipo de estructura organizacional se maneja en las instituciones, para ello, se detallan

algunos conceptos claves:

### - **Estructuras Organizacionales**

Las estructuras organizacionales, comprenden los diferentes modelos de diseño para organizar una empresa, con el propósito de cumplir las metas planteadas y lograr el objetivo deseado. Toda empresa posee ineludiblemente una estructura organizacional o una forma de organización acorde a sus necesidades al tener en cuenta sus fortalezas, actividades, procesos y productos que genera.

En este sentido, es necesario definir el término organigrama, constituye una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa; de su estructura formal o jerarquía, se expone de forma esquemática, presenta la ubicación de la áreas que la conforman, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría (Pérez, 2016). La importancia de los organigramas reside en optimizar la comunicación interna y los procesos de producción.

La elaboración de los organigramas se diseña de manera muy cuidadosa, representan la realidad de la compañía, a partir de ahí se realiza el manual de cargos. Y también, permite establecer información importante para la nómina y salarios. A continuación, se detallan los tipos de organigramas:

Por su naturaleza:

- **Microadministrativos:** en este tipo de organigrama se contemplan algunas áreas de una sola empresa o bien desarrolla la misma de manera general.
- **Macroadministrativos:** comprenden aquellos organigramas que implican a más de una empresa.
- **Mesoadministrativos:** En general, se usa para acoger a más de dos empresas de un mismo sector de actividad o ramo específico, frecuentemente es utilizado en el sector público (Franklin, 2014).

Por su Finalidad:

- Informativos: Su objetivo consiste en comunicar de manera general a un público, por lo cual, es conveniente difundir información no especializada.
- Analítico: En este estilo de organigrama es posible efectuar un análisis detallado de la estructura organizacional de la organización, de modo que, su propósito es proveer información a individuos especializados.
- Formal: comprenden aquellos organigramas de funcionamiento formal y aprobado.
- Informal: son aquellos organigramas que no poseen un documento que lo apruebe (De Zuani, 2003).

Por su ámbito:

- General: En este tipo de organigrama se recolecta información general hasta un determinado nivel de jerarquización. En el sector público, alcanza hasta la dirección y, en cuanto al sector privado, llega hasta la línea de oficinas.
- Específico: Se centra en mostrar la estructura, de forma sencilla, de una única área (Franklin, 2014).

Por su disposición Geográfica:

- Vertical: Organiza la jerarquía de arriba hacia abajo, en la parte superior los cargos de mayor importancia. Por su sencillez es el más empleado.
- Horizontal: las áreas que poseen mayor autoridad se ubican en la izquierda del organigrama y las áreas subordinadas se sitúan en la derecha, es decir, va de izquierda a derecha, colocar a la persona responsable siempre a la izquierda.
- Mixtos: Una mezcla de los dos anteriores que suele ser recomendado para organizaciones con numerosos departamentos.
- De bloque: Muy similares a los verticales, pero al añadir más unidades

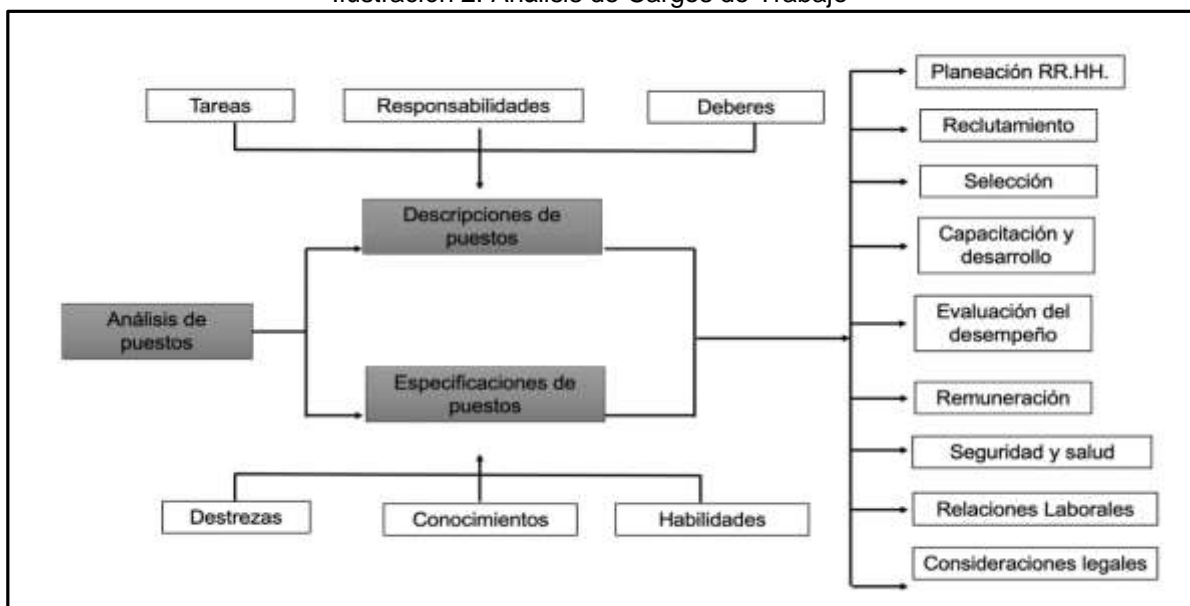
en espacios más reducidos.

- Circulares: La jerarquía empieza de dentro hacia afuera, se ubica en el centro al máximo responsable (De Zuani, 2003).

## - El análisis de cargos de trabajo

Es un instrumento básico del área de recursos humanos, comprende un procedimiento sistemático que posibilita precisar y evidenciar documentalmente, por un lado las funciones, tareas, actividades a ejecutar en los diferentes cargos de trabajo en una empresa y por el otro lado; las exigencias de los cargos, es decir: características, conocimientos, destrezas y competencias técnicas y personales que poseen los colaboradores que van a ocupar los mencionados cargos de trabajo (Mondy, 2010).

Ilustración 2. Análisis de Cargos de Trabajo



Fuente: tomado a partir de Mondy, W. (2010)

Para llevar a cabo este proceso de análisis de cargos se lo realiza en dos etapas, como lo muestra la Ilustración 2. La etapa de análisis del cargo, a partir de una recopilación de información sistemática inherente a cada cargo y la segunda etapa, corresponde a la descripción y especificación del cargo plasmado en un documento adecuado.

La descripción del cargo abarca el alcance y la responsabilidad de cada empleado, con el detalle de las tareas, responsabilidades y deberes. Las especificaciones de cargos recopilan las características que posee la persona que ocupa dicho cargo: requisitos intelectuales, físicos, aptitudes, experiencia y las condiciones de trabajo a desarrollar. La diferencia entre la descripción y la especificación del cargo de trabajo radica en que, la primera detalla los requisitos y cualificaciones que posee el colaborador, mientras que, la segunda, determina en qué consiste el cargo. La mayoría de las veces, las descripciones y las especificaciones se elaboran en un mismo documento.

Por lo tanto, el resultado del análisis de los cargos no se basa sólo en detallar cuáles son sus tareas, la especificación de cargo es el paso más complejo de todo el proceso de análisis y descripción de cargos de trabajo, y a su vez, es el de mayor relevancia debido a que resuelve varios de los inconvenientes en los subprocesos de: reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación.

Existen variados motivos para acometer un análisis de cargos de trabajo -ATP-, generalmente se lo ejecuta por alguna de las siguientes razones según el autor (Mondy, 2010):

- Establecimiento de una nueva empresa, situación que inicia el análisis de cargos.
- Creación de un área nueva o departamento en una organización y, por ende, el diseño de nuevos cargos de trabajo.
- Transformación o cambio relevante en un cargo de trabajo que precise su revisión.

No obstante, la información recolectada en los ATP es de vital importancia en la gestión de los recursos humanos, es la base sobre la cual; se cimientan la mayoría de las decisiones con respecto al manejo del personal.

## - **La descripción de cargos**

La descripción de cargos es uno de los procesos más importantes dentro de la gestión del talento humano porque básicamente, es el insumo con que se despliegan todos los subsistemas de talento humano; es necesario realizar un buen análisis y una descripción de cargos y plasmarlas en un documento. Implica el alcance y la responsabilidad del cargo de trabajo, es una herramienta escrita que comprende: el contenido, las tareas, las responsabilidades, deberes, las relaciones internas y externas, nivel de autonomía, la jerarquía, la dependencia, la ubicación dentro de la estructura organizacional (Torres & Jaramillo, 2014).

Los elementos o ítems que constituye una descripción de cargos son: misión, dimensiones, organigrama, responsabilidades, interacción con otros, autonomía, conocimientos, experiencia y habilidades.

En el siguiente apartado se describen, los métodos estructurados de análisis de cargos de trabajo, se les denomina de esta manera, debido a la forma y el proceso determinado para la recolección de los datos, según los autores Torres & Jaramillo (2014) mencionan los siguientes:

- Análisis funcional del cargo
- Cuestionario de descripción de los cargos de gerencia
- Método Plan HAY (Hay Group, es una empresa española consultora en administración de organizaciones que trabaja con líderes a nivel internacional, en sus portafolios se presenta el estudio de valoración de cargos con fines salariales).
- Cuestionario de análisis de cargos de E.J McCormick
- Análisis de capacidades físicas
- Técnica del suceso crítico

Cuadro 1. Métodos Estructurados de Análisis de Cargos de Trabajo

Método	Características
Análisis funcional del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado por el Servicio de Formación y Empleo del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos en 1950 y 1960.</li> <li>• Detalla las características de los cargos de trabajo, realiza resúmenes y recolecta los requisitos de los trabajadores.</li> <li>• En relación con la clasificación de actividades se lo hace a partir de: las tareas que efectúa la persona, manejo de datos y otros factores inherentes al cargo.</li> <li>• Técnica utilizada para mejorar la asignación de empleados y asesoramiento a los trabajadores inscritos en oficinas de empleo (onetonline, 2012 citado por Torres &amp; Jaramillo, 2014).</li> </ul>
Cuestionario de descripción de los cargos de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en las listas de control.</li> <li>• Constituye elementos vinculados con las ocupaciones, características y responsabilidades de los gerentes, así como también, obligaciones y restricciones.</li> <li>• Efectivo para evaluar cargos gerenciales e identificar necesidades de formación, diseñar familias de cargos, asignar compensaciones y diseñar procesos de selección y evaluación del desempeño (Dolan, Valle et al., 2007 citado por Torres &amp; Jaramillo, 2014).</li> </ul>
Método Plan HAY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un gran número de empresas hacen uso de esta técnica.</li> <li>• Sus objetivos están encaminados al perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección; evaluación de cargos, medición del desempeño y el análisis general de la organización.</li> <li>• Los datos obtenidos se relacionan con: objetivos, naturaleza, dimensiones y el alcance del cargo.</li> </ul>
Cuestionario de análisis de cargos de E.J McCormick	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta conformada por 194 factores del cargo de trabajo.</li> <li>• Estructurado en seis partes esenciales: procesos cognitivos, fuentes de información, relaciones interpersonales, resultados del trabajo, contexto del cargo entre otras características.</li> <li>• Este instrumento se emplea para selección y evaluación del cargo (McCormick &amp; Sanders, 1982 citado por Torres &amp; Jaramillo, 2014).</li> </ul>
Análisis de capacidades físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta técnica se utiliza para analizar exigencias o capacidades físicas del cargo.</li> <li>• Se clasifican en: flexibilidad de extensión y dinámica, fuerza muscular, equilibrio general del cuerpo y resistencia.</li> <li>• Se utilizan escalas de siete puntos a fin de estimar el grado en que se registran estas capacidades, esto permite la adecuación cargo-persona.</li> </ul>
Técnica del suceso crítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método desarrollado por Flanagan en 1954, actualmente se utiliza con algunas modificaciones.</li> <li>• Los colaboradores describen los sucesos o incidentes críticos del cargo suscitados entre los seis y doce meses anteriores, lo cual, implique una acción eficaz o ineficaz.</li> <li>• Es imperativo la descripción de elementos claves en donde el titular del cargo es exitoso y describe ese comportamiento.</li> <li>• Cuando se exponen los incidentes se los puntúa en relación de la frecuencia, importancia y grado de capacidad para corregirlos.</li> <li>• La desventaja implica el tiempo en obtener la información y establecer las que se relacionan con el desempeño de las personas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Las etapas que comprenden el análisis de cargos de trabajo son las siguientes: planificación, operación y administración.

- **Planificación:** esta fase, implica revisar la información correspondiente al cargo, acordar con la gerencia para el diseño o la actualización y establecer las técnicas para la recolección de los datos. De la misma manera, es necesario examinar documentos como: organigramas, flujogramas de procesos y descripciones de cargos anteriores.

Los organigramas permiten visualizar la división del trabajo en toda la empresa, jerarquía, las relaciones y autoridad. Los flujogramas o diagramas de flujo posibilitan el observar el flujo de trabajo y las descripciones del cargo. Finalmente, decidir qué cargos son claves o si se efectúa el levantamiento para todos los cargos de la organización.

La adecuada planificación comprende: entender la naturaleza de la empresa, misión, visión, valores, estrategias y roles de cada unidad que la conforman; establecer los objetivos que se requieren alcanzar, la información requerida, técnicas de recolección de información, los procesos y recursos fundamentales para preservar y beneficiarse de la información, y finalmente, identificar los cargos objeto de estudio, de esto depende el uso que se desea otorgar a la descripción de los mismos (Morales & Velandia, 1999 citado por Torres & Jaramillo, 2014).

- **Operación:** en esta fase se aplican herramientas para recolectar datos, consolidar y preparar la información para las descripciones y las especificaciones o perfiles. Seguidamente, es necesario verificar la información con el jefe inmediato o supervisor. Para llevar a cabo este procedimiento, los autores Torres & Jaramillo (2014), sugieren los siguientes pasos a seguir:
  1. Realizar una breve explicación a los participantes sobre el proceso y desarrollo del análisis de cargos y su rol en este proceso.
  2. Una vez informados los participantes, levantar la información sobre la identificación del cargo, propósito, misión y resumen.
  3. Determinar responsabilidades, actividades y obligaciones generales del

cargo.

4. Levantar el perfil general del cargo.
  5. Dar las gracias por el tiempo invertido e incentivar al colaborador para la posterior verificación de la información.
- **Administración:** Se redacta un documento en, el cual, incluye: la descripción del cargo y especificaciones del cargo, esto revisa el titular del cargo y la aprobación lo efectúa el jefe inmediato. Posterior a ello, dicho documento se analiza por especialistas, la gerencia lo aprueba y se procede a socializar a toda la empresa. Se recomienda revisar los descriptivos de cargos de manera frecuente por lo menos una vez al año, debido a que las organizaciones están en constante cambio.

Como conclusión, el análisis de cargos es un proceso de sistematización se efectúa de forma global. La descripción es generalista no al detalle, sólo en cargos de área productiva se explica al detalle, pero en cargos administrativos es de forma general.

El cargo de trabajo es el nexo entre la organización y los empleados. Determina objetivos, funciones y responsabilidades (sobre grupos de trabajo o económica).

La actualización y revisión de las descripciones se las hace una vez al año en base a los inputs de la empresa.

Para realizar un análisis de los cargos de trabajo se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se hace en este cargo de trabajo? ¿Por qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Con qué lo hace? ¿Dónde se hace? ¿En qué condiciones se hace? ¿Qué responsabilidades implica?

Además, la descripción de competencias, suelen ser breves y específicas debido a que esto permite realizar una evaluación del desempeño más eficiente, para ello; hay que establecer niveles de comportamiento y a su vez esto ayuda a identificar brechas y desarrollar el potencial. Es importante establecer cargos tipo, para optimizar tiempo en la elaboración de cargos, los cargo tipo son utilizados en cargos administrativos que cumplen funciones similares.

## **b) Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento y la selección se ha convertido en un factor estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, por esta razón, las empresas deciden invertir sus esfuerzos y recursos en la especialización de este procedimiento con el objetivo de establecer nuevas estrategias e implementar metodologías que contribuyan a la atracción de personal cualificado, que se adapte a las necesidades de la empresa.

El reclutamiento y selección de personal -R&S-, se entiende como un subsistema o proceso de toma de decisiones enfocado a incorporar colaboradores idóneos y calificados para solventar las necesidades de una empresa. En el mismo sentido, es el proceso o conjunto de actividades enfocadas a la búsqueda de candidatos, que reúnan las condiciones o requisitos, para ser contratados por una organización; de este modo, satisfacer sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. La R&S constituyen procesos íntimamente ligados e interdependientes que conforman la actividad de empleo en las organizaciones (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011).

Los involucrados dentro de este proceso, se los clasifican en tres categorías: empleadores, candidatos y profesionales, quienes participan en este procedimiento (Castaño Collado et al., 2011).

Otros autores expresan que, como actores de esta fase se contemplan los siguientes: directores de recursos humanos, técnicos de selección, responsables de departamentos e inmediatos superiores (Gan Bustos & Triginé I. Prats, 2012).

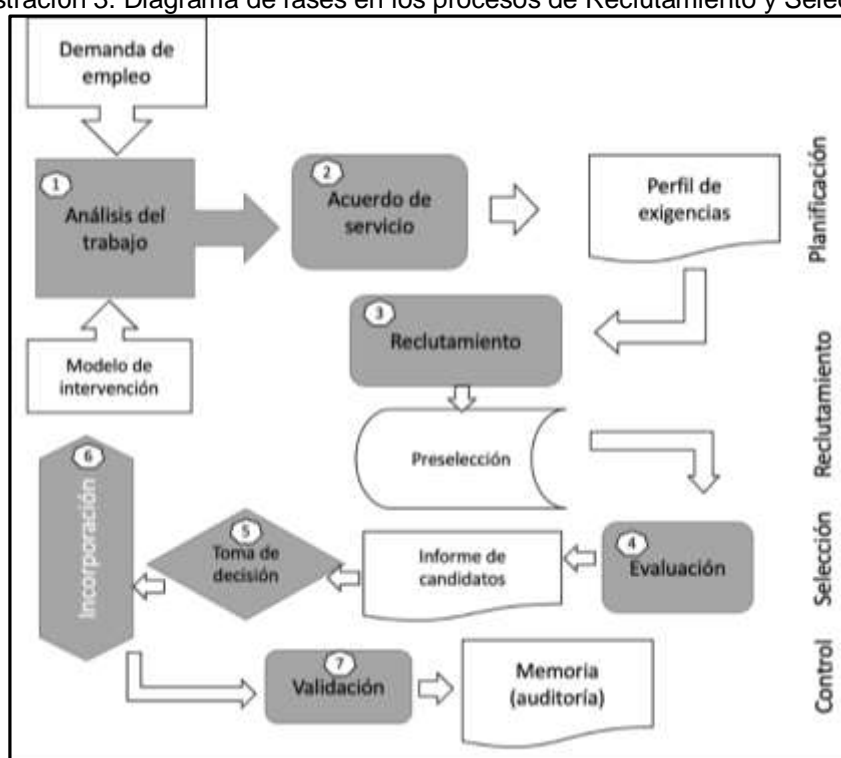
Los objetivos del proceso de R&S, se los establece desde cuatro perspectivas: Competencia profesional, social, empleado y empleador.

- Enfoque desde la competencia profesional, su objetivo es asegurar el rigor metodológico y científico de la valoración de personas en contextos laborales.

- Enfoque de la sociedad, su propósito consiste en cooperar en la satisfacción de las necesidades sociales de empleo y bienestar de los ciudadanos.
- Enfoque del empleado, su objetivo es mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, por lo cual, fomentar que los trabajadores desempeñen una actividad laboral satisfactoria y significativa.
- Enfoque del empleador, su propósito es elevar la eficacia y eficiencia de la empresa, de este modo, mejorar sus resultados y productividad (Castaño Collado et al., 2011).

Las etapas del reclutamiento y selección constituyen las siguientes: Demanda de empleo, análisis del trabajo, acuerdo de servicio, perfil de exigencias, reclutamiento, preselección, evaluación, informe de candidatos, toma de decisión, incorporación, validación y memoria o informe. En el siguiente diagrama, se observa la secuencia de cada etapa mencionada.

Ilustración 3. Diagrama de fases en los procesos de Reclutamiento y Selección



Fuente: tomado a partir de Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011)

## - Reclutamiento

El proceso de reclutamiento inicia por una solicitud de requerimiento para una determinada área. Se recomienda, que los jefes de área entreguen al departamento de talento humano una requisición de personal, la cual, contenga los requerimientos y el perfil del candidato que solicita.

La autora Alles (2016) sostiene que el reclutamiento es el proceso para identificar y atraer a candidatos potencialmente calificados e idóneos para desempeñarse en el cargo ofertado, con el objetivo de seleccionar a uno de estos candidatos para que reciba la oferta de empleo.

Las fuentes de reclutamiento y selección de personal comprenden puntos de referencia o lugares donde se localizan los posibles candidatos hacia, los cuales, las organizaciones envían las diferentes ofertas de empleo, acorde con las necesidades o cargos disponibles por cubrir, con la finalidad de atraer a los solicitantes para realizar la selección respectiva.

Según el autor Dessler (2015), menciona que para localizar y atraer candidatos con el fin de cubrir un cargo vacante, se analiza la posibilidad de realizar un reclutamiento interno, lo que quiere decir, buscar candidatos dentro de la empresa o, por el contrario, descubrir talentos en el mercado laboral externo. Cada uno de estos procesos poseen ventajas y desventajas, por lo cual, se toma una decisión acertada en base a las necesidades de la organización.

En este sentido, tanto Alles (2016) como Dessler (2015); sostienen la existencia de algunas fuentes de reclutamiento interno y externo: Trabajadores internos, base de datos de postulantes, mapas de talento humano, bolsas de empleo de Instituciones de Educación Superior, recomendaciones de empleados, mercado laboral, redes sociales: Facebook o LinkedIn y empresas especializadas.

## - Selección de personal

La selección del personal, según la autora Alles (2016), consiste en la selección o la elección de un individuo en particular en relación a los criterios predeterminados, este proceso empieza con la definición adecuada del perfil requerido, es importante clarificar las expectativas del candidato y las posibilidades reales de satisfacerlas.

Se dice que, el proceso clave para un buen desarrollo de los sistemas de gestión de recursos humanos es el sistema de selección, al realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador depende el éxito en el cargo y su desarrollo personal profesional. Además, como lo expresa el autor Mondy (2010), existen algunas maneras de mejorar la productividad, pero la más eficaz es la toma de decisión apropiada de contratación.

Por el otro lado, según Dessler (2015), el proceso de reclutamiento y selección, comprende cinco pasos principales: determinar qué cargos de trabajo se van a cubrir, agrupar una base de candidatos para estos cargos, pedir a los candidatos que realicen la aplicación de solicitud de empleo, emplear instrumentos de selección, analizar a quién se le efectúa una oferta laboral, solicitar al supervisor, jefe inmediato, gerente u otros ejecutivos de la empresa que entrevisten a los candidatos: Un sólo proceso con distintas fases a diferencia de Alles y Mondy que hacen una clara diferencia entre estos dos pasos: reclutamiento como la convocatoria de candidatos y selección como una actividad de clasificación de candidatos.

Los pasos más importantes dentro de la selección según Mondy (2010), son los siguientes:

1. Establecer una entrevista preliminar.
2. Completar una solicitud de empleo de la organización.
3. Aplicar las pruebas de selección y entrevistas.
4. Verificar las referencias y antecedentes personales y laborales.
5. Tomar una decisión de selección

## 6. Administrar el examen médico de la empresa.

Pero, según la visión de Alles (2016), los pasos de una selección por competencias abarcan veinte pasos, al iniciar con la necesidad de cubrir una posición y en la finalización con la inducción del nuevo colaborador; como se observa en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Pasos de una selección de personal

PASOS DE UNA SELECCIÓN			
Necesidad de cubrir una posición	Solicitud de personal	Revisión de la descripción del puesto	Recolección de información sobre el perfil requerido
Análisis sobre eventuales candidatos internos	Decisión sobre realizar búsqueda interna o no	Definición de las fuentes de reclutamiento	Recepción de candidaturas
Primera revisión de antecedentes	Entrevistas (1 o 2 rondas)	Evaluaciones específicas y psicológicas	Formación de candidaturas
Confección de informes sobre finalistas	Presentación de finalistas al cliente interno	Selección del finalista por el cliente interno	Negociación
Oferta por escrito	Comunicación a postulantes fuera del proceso	Proceso de admisión	Inducción

Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

Los veinte pasos que se exponen en la Ilustración 4, se deduce que del paso uno al paso ocho comprende el proceso de reclutamiento y del paso nueve al veinte constituye el proceso de selección. El paso nueve que se denomina Primera Revisión de Antecedentes, aquí se realiza una primera revisión de hojas de vida, al emplear diferentes filtros si se lo hace por medio del Internet, se descartan o eliminan a los postulantes que no cumplen con los requisitos mínimos para el cargo (Experiencia, conocimientos, entre otros), a esto también, se le denomina criba curricular.

Seguidamente en el paso diez, es necesario determinar qué tipo de entrevistas se van a llevar a cabo si se desarrolla una o varias rondas. El uso de una entrevista

ya sea estructurada o semiestructurada contribuye a la obtención de información relacionada con su historia laboral, determinar si los conocimientos y competencias se relacionan y evaluar las motivaciones y expectativas del postulante.

Posterior a la entrevista, ya en el paso once se recomienda la aplicación de instrumentos de evaluación específica y psicológica. Todo depende de la exigencia del cargo, si es muy necesario realizar una prueba de conocimientos o evaluación técnica se analiza esa posibilidad, pero de lo contrario, se aborda este aspecto ya desde la entrevista. El empleo de pruebas o test psicológicos, aportan información relacionada a las actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros factores. El buen uso e interpretación de estos genera un mayor soporte de predicción en cuanto a su desempeño laboral en el futuro y el éxito de ese individuo en la organización.

Ya en el paso doce, es conveniente analizar y escoger los mejores perfiles, con la elaboración de los informes de finalistas del proceso que concierne el paso trece. En el paso catorce y quince, se toma la decisión juntamente con el gestor de talento humano y el gerente o jefe del departamento que solicitó cubrir la vacante.

Una vez, seleccionado el candidato se procede a comunicar al mismo que fue favorecido para ocupar el cargo, se establece una negociación de la oferta del empleo, la efectúa el jefe de gestión humana. Esto, se encuentra dentro del paso dieciséis. En el paso diecisiete, sugiere la autora Martha Alles (2016), la presentación de la oferta por escrito, esto no es muy usual en las empresas pero es una excelente práctica a realizar. Dentro del paso dieciocho, es esencial comunicar a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección, de igual forma, esto no es una práctica común en las organizaciones si se trata con personas y es necesario que los individuos que quedaron fuera del proceso sean notificados.

En el paso diecinueve, se realiza el proceso de admisión y contratación formal del candidato. Finalmente, en el paso veinte, es vital realizar la correcta inducción del nuevo colaborador, esta es una buena oportunidad para realizar un acompañamiento y adaptación paulatina del nuevo empleado, exponiéndole la

filosofía de la empresa, los objetivos y cultura organizacional, una correcta explicación de los reglamentos internos, políticas y una clara descripción de las tareas y responsabilidades del cargo.

Como conclusión del reclutamiento y selección, se determina que toda empresa requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se pretende alcanzar. Para, lo cual, es conveniente establecer procedimientos adecuados en los que se prevea necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

### **c) Evaluación del Desempeño**

#### **- Gestión del Desempeño**

La gestión del desempeño pretende identificar los avances y aportes de cada uno de los colaboradores al interior de una empresa, va más allá de la aplicación de un instrumento de evaluación de rendimiento, implica fundamentalmente una mirada a todas las acciones que efectúa la empresa para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. Si bien evalúa la efectividad de los colaboradores, procura principalmente mejorarla.

La gestión del desempeño fomenta la productividad de la organización, es una forma de contribuir al éxito del negocio y al logro de las metas definidas por la empresa en su planificación estratégica. Además, depende de cómo se ha llevado a cabo el proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, y comprende las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan a la motivación y compromiso de los individuos (CEP, 2016).

La teorías actuales referentes a los procesos de gestión del desempeño, a diferencia de los modelos tradicionales en los que el proceso era concebido como

una actividad para revisar y calificar aspectos relacionados con los resultados obtenidos, este proceso busca alinear los objetivos organizacionales con la contribución de las personas a través de estilos de dirección y liderazgo colaborativo: Acompañar y guiar a los trabajadores, desarrollar su potencial, identificar oportunidades de formación y desarrollo, apoyarlos, motivarlos, y monitorearlos como facilitadores del cambio.

La gestión del desempeño empieza con el establecimiento de metas, las metas definen los resultados que las personas pretenden conseguir. Sin metas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito empresarial.

#### - **Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño es el resultado del proceso de valorar el rendimiento de un colaborador por parte de su evaluador, sobre la base de los requerimientos del cargo y se utiliza esa información para determinar donde se necesita mejoras y por qué. Para llevar a cabo una medición del desempeño se utiliza la evaluación de desempeño que es una herramienta de desarrollo para perfeccionar los resultados del talento humano de la empresa. Para el autor Dessler (2015), la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño o rendimiento actual o anterior de un empleado en relación con los estándares definidos de desempeño.

Los objetivos principales que persigue la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Fijar los elementos que el colaborador requiera cambiar, fortalecer, reforzar en relación con el logro de resultados o el desarrollo de las competencias.
- Identificar el nivel de potencial personal y ayudar a que el colaborador aproveche sus fortalezas en relación con su plan de desarrollo.
- Implicar a los líderes en el desarrollo de las personas dentro de la organización.

La evaluación de desempeño, se lleva a cabo en tres pasos: primero, determinar estándares laborales, segundo, examinar el desempeño real del empleado y tercero, ofrecer una retroalimentación. La fijación de estándares cumplen algunas características: medibles, relevantes, factibles y oportunos (Dessler, 2015).

En lo que respecta con el autor Mondy (2010), el proceso de evaluación del desempeño se efectúa en cinco pasos: Primero, identificar las metas específicas de evaluación del desempeño. Segundo, determinar los criterios del desempeño. Tercero, socializar a los colaboradores. Cuarto paso, examinar el trabajo ejecutado, evaluar el desempeño. Finalmente, dialogar sobre la evaluación con el colaborador.

A continuación, se exponen algunas técnicas utilizadas para la evaluación del desempeño:

Cuadro 2. Métodos para la evaluación del desempeño

Técnica	Descripción
Escala gráfica de puntuación	Expone un número de características y rango de desempeño de cada una. Los gestores de TH, emplean dimensiones laborales genéricas como la cantidad y se centran en las metas del cargo o en las competencias necesarias.
Método de comparación alterna	Se clasifica o categoriza del mejor al deficiente en base a un atributo en específico.
Método de comparación por pares	Se efectúa una gráfica con todos los pares, con el orden de los empleados y la identificación de quien es el mejor par.
Método de distribución forzada	Es semejante a la asignación de puntuaciones en una curva, se ubican porcentajes preestablecidos de empleados en diferentes dimensiones de desempeño.

Fuente: elaboración propia

Con respecto al uso de técnicas según lo expresado en el Cuadro 2, sea cual sea el método que se utilice es conveniente conservar un registro de los sucesos críticos del desempeño de los empleados, en otras palabras, identificar conductas indeseables o prácticas positivas de los empleados; estos registros se los revisa junto con el colaborador.

#### - **Retroalimentación de 360 grados**

Esta herramienta consiste en recoger información de evaluación devenida tanto de

niveles internos de la empresa y de manera externa. Por ello, el colaborador evaluado recibe retroalimentación sobre su desempeño por parte de su jefe directo, compañeros de trabajo, colaboradores y clientes. Por medio de este método, se analiza las capacidades y comportamientos esperados en la empresa alineados a la visión, misión, objetivos y valores (Rodríguez, 2017).

Las empresas que utilizan esta herramienta emplean los resultados de estas evaluaciones para establecer planes de carrera, sucesión y capacitaciones. Los beneficios del uso de este tipo de evaluación radican en la revisión objetiva del desempeño de un colaborador, elimina sesgos que devienen de las perspectivas limitadas de la conducta. Por otro lado, implementar un proceso de evaluación de este tipo es relativamente costoso, pero con resultados confiables.

- **Gestión por objetivos o resultados**

Es una técnica que pretende suprimir la parcialidad y subjetividad. Se basa en establecer objetivos basados en los objetivos estratégicos a objetivos individuales que el trabajador acuerde con su jefe inmediato. El cumplimiento de dichos objetivos, permiten que el desempeño del colaborador sea óptimo en la organización. El hecho de fijar objetivos motiva a los empleados a efectuar sus actividades de mejor manera y prestar atención a los elementos o factores claves para el cumplimiento de las metas propuestas.

- **Evaluación basada en el comportamiento**

Es una metodología que expone los comportamientos o conductas que se llevan a cabo en el cargo, con el propósito de otorgar retroalimentación a los trabajadores sobre su desarrollo.

- **Entrenamiento de evaluadores**

El entrenamiento a los evaluadores se lleva a cabo si se modifica una herramienta o se implementa una nueva, cuando nuevos evaluadores se incorporan, por

ejemplo: si una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, entre otros.

#### - **Entrevistas de evaluación**

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación, es la situación más significativa del proceso. Además, el análisis de la evaluación posibilita identificar áreas de mejora a través de un plan de acción.

Para realizar una entrevista de evaluación, en primera instancia solicitar una autoevaluación, invitar a la participación, demostrar aprecio, minimizar la crítica e intentar cambiar conductas.

La entrevista de evaluación brinda elementos o pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaboración de planes, para lo cual, es necesario identificar el origen o causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

#### • **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación es un proceso de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, por medio del cual los individuos adquieren conocimientos. Los objetivos o propósitos de la capacitación consisten en tres aspectos: Preparar a las personas para efectuar diferentes tareas del cargo, brindar oportunidad para el desarrollo personal y no sólo en sus cargos actuales y cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima satisfactorio o para incrementar la motivación (Chiavenato, 2007).

El proceso de capacitación radica en saber detectar y formular la necesidad de capacitación de la organización y de los individuos, mediante un análisis de la demanda de capacitación de la empresa, en otros términos, detectar brechas o gaps de rendimiento: si existe alguien que requiere efectuar una tarea y no sabe realizarla. Para referirse a la capacitación y desarrollo del personal, se emplean términos como actividades formativas, formación, desarrollo de personas,

programas de desarrollo.

La capacitación y desarrollo hace referencia a planes o programas de tipo organizacional, que se aplican a los empleados toda vez que ingresan a la empresa. Este procedimiento se complementa con actividades formativas, las cuales, poseen una estructura específica, generalmente en forma de curso o taller, con una fecha de inicio y finalización en horarios preestablecidos (Alles, 2019).

Dentro de los programas de desarrollo se plantean los denominados: planes de sucesión, diagramas de reemplazos, entre otros. Cabe mencionar que es vital tener en cuenta el modelo tradicional y la nueva manera de considerar al Talento Organizacional, tanto en materia de desarrollo de personas como en su formación.

En el modelo tradicional, la capacitación en conocimientos y competencias se establece en base a temáticas concretas. Se determina decisiones de capacitación si es estrictamente primordial, como por ejemplo, un rendimiento inadecuado, se trata de reducir brechas de desempeño con la capacitación, o en la asignación de nuevas responsabilidades o funciones para desarrollar potencialidades con respecto a los conocimientos y competencias.

En este mismo enfoque, la evaluación del desempeño se contempla como una medición para la toma de decisiones sobre temas económicos, despidos, entre otros. Los programas de sucesión y reemplazo se los visualiza como una manera de designar personas para otros cargos. El talento se centra en los conocimientos, y las promociones se efectúan como un incentivo al buen rendimiento. El potencial se asume como gran capacidad de aprendizaje. Y, finalmente, la estructura de un taller es la forma más idónea para aprender habilidades.

Por el contrario, en el nuevo enfoque se determina que la capacitación en conocimientos y competencias se desarrolla en función de la estrategia organizacional. La formación y desarrollo de competencias se efectúa en forma persistente, como un camino para alcanzar la estrategia organizacional, se emplea el concepto de cantera de talentos. Conseguir la reducción de brechas por medio

del autodesarrollo que se fundamenta en el codesarrollo y en el entrenamiento. La atribulación de actividades desafiantes, apoyadas en Mentoring o Jefe – Entrenador, como una manera de desarrollo de capacidades (Alles, 2019).

En respecto de la evaluación de desempeño, que forma parte de una gestión de desempeño, la cual, se efectúa de manera continua, el jefe toma el rol de entrenador de sus empleados. Los programas de sucesión y de reemplazo para la conservación del capital intelectual de la organización. El talento es contemplado como organizacional, se desplaza por la empresa en su conjunto, y se centra más en las competencias que en los conocimientos.

En respecto de la selección de empleados a otros cargos se realiza en la comparación con sus potencialidades, es decir; conocimientos, experiencias y competencias, y los requisitos de cada posición. El potencial de un individuo se valora en relación con sus capacidades y estas comprenden: conocimientos, competencias y experiencia, que a su vez se contrastan con algo, como por ejemplo, los requerimientos de otro cargo de trabajo. En relación con las diferencias o brechas, lo cual, permite establecer una valoración sobre la potencialidad de un colaborador. Por último, la estructura de un taller que, al ser bien empleada, conforma la metodología de codesarrollo, donde un empleado es guiado por el mentor para el desarrollo a nivel de conocimientos y a nivel de competencias.

Cabe mencionar que, la forma de asegurar el retorno de inversión de los planes de capacitación, se lo consigue mediante la implementación de un efectivo plan de sucesión o planes de carrera que funcionen; de esta manera, lo que se invierte en capacitación o formación es lo que posibilite contar con talento disponible al interior de la organización, sin necesidad de recurrir al mercado laboral en busca de un nuevo gerente o cualquier otro colaborador de relevancia.

Existen algunas clases de capacitación:

- Capacitación Inductiva

Este tipo de capacitación consiste en proporcionar información a los empleados de nuevo ingreso sobre sus funciones, políticas, filosofía de la empresa, reglamentos internos, entre otros, pero también, les ayuda a vincularse emocionalmente con la empresa. Esto incluye, entregar manuales, información sobre contraseñas, materiales; para el óptimo desenvolvimiento en su cargo de trabajo. De nada sirve realizar un cuidadoso proceso de reclutamiento y selección si no se le brinda un acompañamiento adecuado de incorporación al nuevo colaborador en la empresa.

Según el autor Ayala (2004), el contenido de un programa de inducción contiene como mínimo: la empresa, misión, visión, su estructura y objeto social. Los deberes y derechos del empleado conforme al Reglamento interno de trabajo. Normas, reglamentos y controles. El cargo a ocupar, sus principales funciones y responsabilidades y otros aspectos en relación con su cargo.

- Capacitación Técnica

Corresponde a un tipo de preparación especial técnica del trabajo (Ayala, 2004).

- Capacitación Gerencial o Directiva

La capacitación o formación gerencial consiste en proporcionar y desarrollar las habilidades y los conocimientos que necesitan las posiciones administrativas actuales y del futuro. Para ello, se recurre a programas de mentoring y coaching.

El mentoring, por su parte, consiste en capacitación, asesoría y formación, enfocado a generar un vínculo práctico con el objetivo de desarrollar y mejorar el crecimiento individual, tanto a nivel profesional como personal. El coaching consiste en una responsabilidad del jefe inmediato, quien ofrece una asesoría semejante a la de un mentor (Mondy, 2010).

- Otras capacitaciones

Se mencionan dentro de esta categoría: la capacitación preventiva, la capacitación correctiva y capacitación para el desarrollo de carrera.

La capacitación preventiva, está enfocada a prevenir eventualidades que se presentan en los colaboradores, debido a que el desempeño de los trabajadores cambia conforme pasa el tiempo, sus habilidades y conocimientos decaen por los cambios de tecnologías y procesos. El propósito de este tipo de capacitaciones es preparar a los empleados en procesos de cambio y adoptar nuevos métodos y el uso de equipos y de las nuevas tecnologías.

En cambio, la capacitación correctiva consiste en solucionar problemas de rendimiento laboral. Por consiguiente, el origen de las necesidades de capacitación deviene de la evaluación del desempeño que efectúa la organización cada año con el fin de establecer acciones correctivas de capacitación dirigida a sus colaboradores. Finalmente, la capacitación para el desarrollo de carrera pretende incrementar la productividad de los empleados a largo plazo: Formarlos para que se desempeñen en otros cargos y adquieran las habilidades y destrezas necesarias para ocupar esos cargos (Castell & Caballero, 2018).

Los efectos de la capacitación de los colaboradores en la que la empresa hubiese invertido recursos económicos generan la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y prestar sus servicios por el triple del tiempo utilizado para la formación o capacitación, y, de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador.

En materia legal, existe un artículo en el código trabajo que establece que el empleador otorga un permiso a sus empleados para realizar estudios o capacitarse con ciertos lineamientos que se exponen a continuación:

Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviera beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para

especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa. Artículo 42, numeral 27, Código de Trabajo (2012).

Pasos para realizar un plan de capacitación:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Elaboración del plan de capacitación.
3. Programación.
4. Ejecución.
5. Evaluación.
6. Plan de mejoramiento.

Según el autor (Dessler, 2015), sostiene que el proceso de capacitación consta de cuatro etapas: análisis de necesidades, diseño instruccional, implementación y su respectiva evaluación.

#### - **Detección de necesidades de capacitación**

El área de talento humano en conjunto con los responsables de las áreas requirentes define las necesidades de capacitación de cada colaborador, para diseñar el plan de capacitación. La detección de necesidades se centra básicamente en el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas y conductuales, de conformidad al perfil de competencias establecido en la descripción del cargo, es necesario considerar las brechas existentes entre el perfil del cargo y el disponible por el trabajador.

#### - **Elaboración del plan de capacitación**

El departamento de talento humano diseña el plan de capacitación, a partir de la detección de necesidades previamente efectuadas por cada área en la

organización.

- **Programación del plan**

El departamento de gestión humana elabora el cronograma de eventos, participantes y presupuesto de capacitación, de conformidad al plan previamente aprobado por la autoridad competente.

- **Ejecución**

Previa aprobación y financiamiento del plan de capacitación los gestores de talento humano ejecutan los eventos en conformidad al cronograma elaborado para este efecto.

- **Evaluación**

En este paso, talento humano elabora el informe de ejecución de eventos en el que se considera la evaluación de los participantes al instructor y al organizador del programa, en los instrumentos técnicos elaborados para el efecto.

- **Plan de mejoramiento**

Los resultados y análisis de las evaluaciones sirven de insumo para la elaboración de los planes y programas de capacitación que están dirigidos a cubrir dificultades o nuevos indicadores de gestión, acorde con la evolución de los procesos empresariales.

- **Desarrollo del personal**

Las organizaciones de manera planeada o no, llevan a cabo una serie de acciones con la finalidad de desarrollar y cuidar su talento humano, muchas de estas acciones ponen en práctica una serie de programas organizacionales para el desarrollo de personas, de las cuales, surgen necesidades formativas, que son atendidas, preferentemente a través del codesarrollo o actividades formativas.

Para una eficaz puesta en marcha de acciones tendientes al desarrollo de personas en el ámbito de la organización, se aplican una serie de procedimientos, que de una manera coordinada y en relación con la estrategia organizacional, encaminan el desarrollo de todos los colaboradores.

Cada organización evalúa cual es el procedimiento que más se adecúa a sus necesidades y circunstancias, según esto se implementa unos o varios, o todos a la vez; todo depende de su complejidad o tamaño, y por supuesto de sus necesidades y objetivo estratégico. Estos programas organizacionales para el desarrollo de personas son: Planes de carrera, carrera gerencial y especialista, diagrama de reemplazo, planes de sucesión, entrenamiento experto, mentoring, jefe entrenador, persona clave y plan de jóvenes profesionales.

En todo caso, al planificar el desarrollo de personas, se toma en cuenta las buenas prácticas, que son los métodos de trabajo que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente, y que, en recursos humanos, se traduce en la aplicación adecuada de cada uno de sus subsistemas, de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y la capacitación y desarrollo.

En Capacitación y Desarrollo, es conveniente estudiar cada uno de los procedimientos de desarrollo y analizar en cada situación, cuál es el más apropiado para aplicar en la empresa.

La capacitación y desarrollo parte fundamentalmente de la evaluación de capacidades del trabajador, tanto en sus conocimientos, competencias, valores y experiencia, con relación al cargo que ocupa o eventualmente al cargo que ocuparía. Básicamente tiene relación con lo que se denomina adecuación cargo - persona. Esta adecuación origina brechas negativas, y por tanto sugerir que la persona desarrolle los aspectos cuya medición lo sitúan por debajo de las exigencias requeridas.

## - **Perfiles profesionales**

Contienen las competencias críticas o claves para promociones o planes de carrera. Las competencias se desarrollarían o mejorarían. Para realizar la evaluación del potencial es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Revisión de las evaluaciones del desempeño anteriores.
2. Organización de entrevistas con los jefes directos.
3. Análisis de los datos, al establecer que tiene potencial.
4. Creación de la estructura de la entrevista.
5. Socialización de los resultados de las evaluaciones anteriores y por otros criterios se llegó a establecer que la persona tiene oportunidad de desarrollarse para promocionarse.

Es muy crítico que salga de la persona el deseo de desarrollar competencias que se requieren para el cargo a ocupar o ascender. Las conductas se desarrollan en seis meses y conocimientos concretos se realizan con formación virtual. Por las consideraciones anteriores, los empleados son el activo más valioso de la organización, debido a que, asumen la responsabilidad de mejorar la satisfacción al cliente y la calidad de productos y servicios. Sin oportunidades apropiadas de formación y desarrollo, no es posible que realicen sus tareas con todo su potencial.

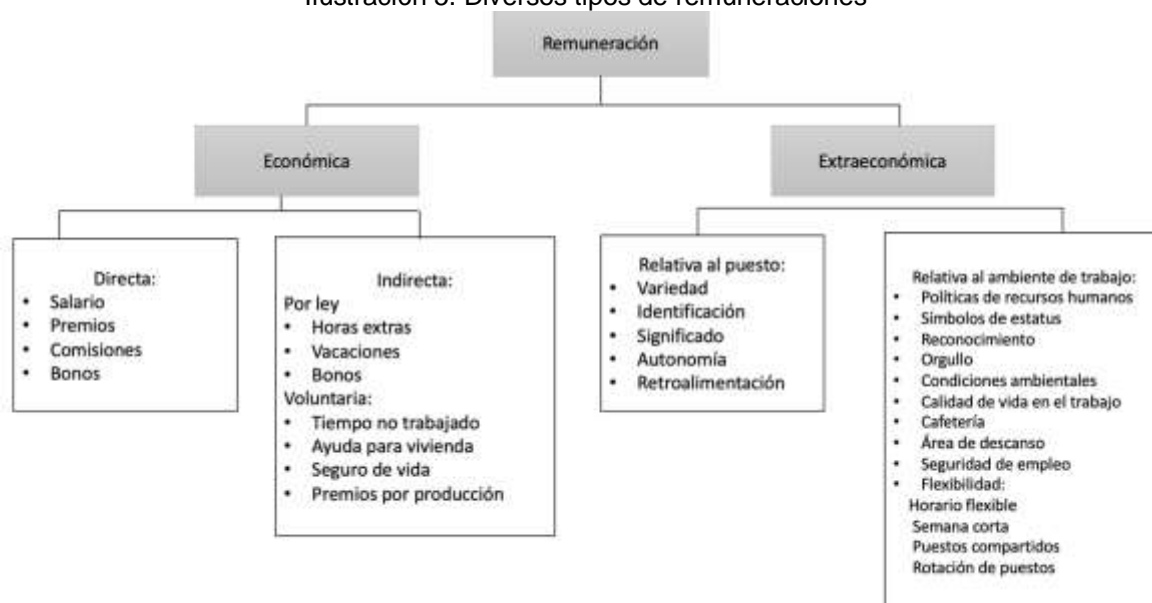
Se ha evidenciado, que los empleados que son totalmente capaces de efectuar sus tareas relacionadas con el trabajo tienden a mantener sus trabajos por más tiempo, puesto que, se sienten más motivados y satisfechos. La capacitación y desarrollo es una herramienta esencial que se emplea, no sólo para maximizar el desempeño de los colaboradores, sino que también, para ayudarlos a ser más eficientes, productivos, satisfechos, motivados y posibilita innovar en el lugar de trabajo. Identificar el aprendizaje correcto de los empleados contribuye de manera positiva a la organización en el logro de su competitividad en el mercado global actual (Rodriguez & Walters, 2017).

## • Compensación

La gestión de la compensación o remuneración es una de las funciones más desafiantes y complejas de recursos humanos debido a que contiene factores que impactan en los objetivos estratégicos de la empresa. La compensación o remuneración comprende el total de los honorarios que se entrega a los colaboradores a cambio de sus servicios prestados (Mondy, 2010).

El autor Bohlander et al. (2018), sostiene que la compensación está conformada por tres elementos fundamentales: 1) Compensación directa, comprende salarios y sueldos, incentivos, comisiones y bonos de los trabajadores. 2) Compensación indirecta incluye los beneficios que ofrece la empresa y 3) Compensación no monetaria engloba los programas de reconocimiento a los colaboradores, apoyo organizacional, buen ambiente laboral, labores gratificantes y horarios flexibles que consideren las necesidades individuales de los colaboradores.

Ilustración 5. Diversos tipos de remuneraciones



Fuente: modificado a partir de Chiavenato (2007)

Como se muestra en la Ilustración 5, el autor Chiavenato hace una diferencia entre dos tipos de remuneración económica y extraeconómica como lo establece el autor Bohlander.

Además, otro concepto interesante dentro de este apartado es la compensación estratégica que consiste en compensar o remunerar a los trabajadores de manera que se eleve la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo alinear sus esfuerzos con los de la empresa. Esto sin duda, si es usado de manera estratégica asegura una ventaja competitiva.

#### - **Valoración de Cargos**

La valoración relativa a las descripciones de cargos contribuye a establecer el valor o nivel de este, con lo cual, se determina políticas salariales justas y equitativas. Para realizar una valoración hay que tomar en cuenta tres aspectos: sector de la empresa, tamaño y nivel de facturación. Algo que es imperante mencionar es que se valora a los cargos y no a las personas. Los métodos tradicionales de comparación que suministran la base para los principales sistemas de valoración de cargos son los siguientes:

1. Clasificación de los cargos claves de referencia interna y externa.
2. Clasificación del valor de los cargos de mayor a menor.
3. Asignación de puntos a cada cargo sobre la base de su nivel de enlace con los objetivos estratégicos.

Estos son los puntos de referencia para diseñar planes de remuneración pero a la vez permiten analizar si un cargo contratarían para una empresa local o extranjera (Bohlander et al., 2018). Existen enfoques no cuantitativos y cuantitativos para diseñar planes de compensación. En respecto de los métodos no cuantitativos, se menciona la ordenación: son más globales, compara un cargo con otro y se realiza una jerarquización. Establece el grado de dificultad del cargo, no implica que si es más importante que otro. A continuación, se definen los siguientes:

- Sistema de clasificación o alineación de cargos: constituye uno de los métodos más antiguos y muy fácil de efectuarlo, los cargos se ordenan con base en su valor relativo.

- Sistema de clasificación de cargos: se ordenan y se agrupan con base en una gradación salarial definida.

En relación con los métodos cuantitativos existen: valoración de cargos por puntos y línea de tendencia salarial, éstos son los más utilizados porque son más científicos.

- Método de valuación por puntos: esta técnica es analítica y cuantitativa, en cuanto, se asigna valores numéricos o puntos a cada elemento del cargo y se consigue el valor total a través de la suma de los valores numéricos, es decir, cuenta de puntos. Este método se basa en el análisis de cargos y se sugiere seguir las siguientes etapas: Primero, identificar y elegir factores de valoración. Segundo, ponderar los factores de valuación. Tercero, se crea una escala de puntos. Cuarto, organizar el manual de valoración de cargos. Quinto, valorar los cargos a través del manual. Finalmente, realizar la delineación de la curva salarial (Chiavenato, 2007).
- Línea de la tendencia salarial: es una técnica matemática, se realiza por medio de un método estadístico denominado cuadrados mínimos con el fin de obtener una recta o una línea de tendencia que permita la correlación entre salarios y puntos (Chiavenato, 2007).

Es recomendable informar a la comisión de valoración sobre los manuales de las descripciones de cargos una vez aprobados por el departamento de línea y por la dirección de la empresa, con el fin de que sean más competentes a la hora de tomar decisiones. Un aspecto importante a la hora de la revisión salarial es tomar en cuenta los convenios o políticas salariales de la organización.

#### - **Bases legales para la compensación**

- **Contrato de trabajo**

Según el Artículo 8, Código de Trabajo (2012).

Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra

u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo y la costumbre.

Cabe mencionar, que se eliminó el contrato a plazo fijo. En el Art. 14, (Código de Trabajo, 2012), determina lo siguiente:

Estabilidad mínima y excepciones. - Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente.

Se sustituye el Art. 14 del CT por Contrato tipo y excepciones y que expresa lo siguiente:

- Contrato Individual de trabajo a tiempo indefinido, este tipo de contrato corresponde a la contratación estable o permanente. Su terminación se ocasiona por causas determinadas en el código de trabajo.
- Se excluye de lo establecido en los contratos por obra cierta, los cuales, no sean frecuentes en las actividades de la organización o empleador. Contratos eventuales, ocasionales y de temporada, los de aprendizaje y los demás que establece la Ley (Ley orgánica para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, 2015)

Los contratos que permanecen vigentes de acuerdo al Código de Trabajo:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo.
- e) Individual, de grupo o por equipo.
- f) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador.
- g) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada.

h) Los de aprendizaje.

El Código de Trabajo (2012), establece también, que los contratos indefinidos incluyen noventa días de tiempo de prueba.

- **Sistema Único de trabajo -SUT-**

Es un sistema en línea que permite la gestión del registro de empleados, actas de finiquito, seguridad y salud del Ministerio de Trabajo. Es una herramienta de gestión laboral que compromete a todos los sistemas implicados para ingresar los trámites de organizaciones y entidades privadas y públicas.

El SUT, lleva un registro activo de personas trabajadoras. Contratos de trabajo. Actas de finiquito. Deberes de los empleadores con respecto a la seguridad y salud. Responsabilidades del empleador. Reglamentos internos y Procedimientos de registro y aplicación de multas (Ministerio del Trabajo, 2021).

- **Inscripción del afiliado y pago de aportes**

El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de amonestación, a inscribir al trabajador como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- el aviso de entrada dentro de los primeros quince días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida con la acreditación del tiempo de servicio de trabajadores (Ley de Seguridad Social, 2019).

Según los últimos datos de aportes para el sector privado, en relación de dependencia. El aporte patronal constituye el 11,5% y el aporte personal 9,45%; con un total de 21,60%.

## ▪ Principios Constitucionales con respecto al salario o remuneración

Art. 79 Código de Trabajo (2012) establece lo siguiente con respecto a Igualdad de remuneración "A trabajo de igual valor corresponde igual remuneración. Sin distinción de sexo, raza o religión". Nadie trabaja sin un pago justo. Además, se valora la especialización y práctica en la ejecución del trabajo.

Características del salario:

- Es personal e intransferible: el pago se lo realiza de manera directa al empleado o al individuo que así lo autorice el trabajador.
- Es inembargable: no se lo retiene por ningún motivo, sólo en el caso por pago de alimentos.
- Fijado por la Ley: no se fija en montos menores o por debajo de los que establece la Ley.
- Pago obligatorio y formal: la compensación se paga de manera puntual.

Concepto de sueldo o salario según el Código de Trabajo, Artículo 95 del Código de Trabajo (2012):

Para el pago de indemnizaciones que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibe por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

## - **Jornadas de trabajo**

La jornada diurna, constituye el horario laboral de 06h00 y las 19h00, mientras que la jornada nocturna, acorde a esta jornada se efectúa a partir de las 19h00 y las 06h00 horas. Durante este horario se cancela el recargo del 25%.

### ▪ **Horas extras Art.55 Código de Trabajo (2012)**

Las horas suplementarias no tienen que superar las cuatro horas en un día, ni tampoco doce horas a la semana. En caso, de tener lugar en el día o hasta las 24h00, el empleador otorga la compensación correspondiente a cada una de las horas suplementarias con un recargo del 50%.

En el caso de que las horas se encuentren entre las 24h00 y las 06h00, el empleado recibe su pago con el recargo del ciento por ciento. Para su cálculo respectivo se toma como base la compensación que corresponda a la hora de trabajo diurno. El trabajo que se realiza sábado, domingo y feriados se cancela con un recargo del ciento por ciento.

### ▪ **Nómina**

Es una herramienta que posibilita de una manera sistemática y ordenada, realizar el cálculo del pago de sueldos o salarios a los empleados, contiene las percepciones del salario y deducciones que efectúa la organización serían de manera semanal, quincenal o mensual, fundamentado en los principios legales y convenios determinados; lo cual, permite regular las relaciones laborales (Bonilla & Figueroa, 2019).

En otro sentido, para los autores Tejedo & Iglesias (2013), la nómina o recibo de salario consiste en un documento que justifica la entrega de la remuneración, y donde consta todos los valores desglosados, con todos los conceptos, a nivel de percepciones como deducciones que se incluyen en el documento.

## ▪ **Beneficios Sociales**

Según la Normativa legal los trabajadores tienen derecho a recibir la décimo tercera remuneración o bono navideño y la décimo cuarta remuneración. Esto se encuentra reflejado en el Art. 111 y 113 respectivamente del Código de Trabajo.

También, tienen derecho los trabajadores al pago de los fondos de reserva, en el Art.1 del (Reglamento para el pago o devolución de los fondos de reserva, 2010), menciona que el empleado con relación de dependencia tiene derecho al pago mensual del 8,33% de la remuneración aportada al IESS por parte de su empleador.

### **1.3. Modelos de Gestión de Talento Humano**

#### **a) Enfoque sistémico de la Gestión de Recursos Humanos**

El enfoque sistémico de la gestión humana, hace énfasis en dos aspectos: la conexión de las relaciones y la acción recíproca, cómo el origen del evento, de cualquier tipo de organización (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014).

Desde la visión sistémica se reconoce los aspectos que favorecen y debilitan la comunicación en la gestión humana de una compañía, las contradicciones que generan discordias en la comunicación humana y por consiguiente la relación entre los individuos, con la posible obstrucción de la comunicación. Según esta perspectiva, se determina el manejo en la interacción y los vínculos, para garantizar, la pertenencia, la estabilidad de los individuos que conforman la unidad y la empatía que impactan en la manera que se percibe al mundo y proporcionan el sentido a la realidad.

Los vínculos integran el conjunto de la red de los sistemas humanos. Estas redes se fundamentan en hechos y de estos se origina una pauta de conducta que tienden a repetirse automáticamente en las interacciones tanto internas como externas.

Cada empleado al integrarse a una organización transfiere a sus compañeros un entramado de vínculos que posee, la manera de relacionarse con sus valores, pero el trabajador requiere:

- Ser respetado y sentirse aceptado por todos en la organización.
- Que las necesidades tanto personales como de la organización sean decodificadas.
- Tener en claro desde el primer momento las reglas, valores y pautas de la empresa.
- Considerar con total claridad el lugar de cada miembro de la organización.

Desde la visión de los autores (Blanes et al., 2014), lo que se propone a través de este modelo es favorecer la afectividad en la gestión humana de las organizaciones, el analizar acerca de las emociones y sentimientos de cada uno de los colaboradores, como instrumento para prevenir dificultades que devienen de la esfera emocional. Por ello, es necesario tener en cuenta la cantidad de ideas, emociones, sentimientos, pensamientos, así como también, la cultura organizacional, el contexto de cada miembro, todo esto son vínculos por los que circulan una gran cantidad de información y sobre, los cuales, se trabaja oportunamente, lo cual, permite mejorar todos los aspectos de las diversas unidades organizativas de las empresas.

En este mismo sentido los autores (E. Torres, Sarabia, & Kure, 2018), expresan que el enfoque sistémico de la gestión humana, la organización se visualiza como un sistema, y por lo cual, está conformada por diferentes subsistemas interconectados que trabajan de forma coordinada con el propósito de que la empresa logre cumplir sus objetivos, los mismos que se manejan de forma integrada y global, y no de manera aislada desde cada subsistema. A continuación, se expone las características de organizaciones bajo este enfoque:

Cuadro 3. Características de organizaciones con perspectiva sistémica social

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Organizaciones democráticas	Comprende la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones y actuar en concordancia.
Despliegan una economía interna de mercado	Cada elemento de la organización, las diferentes áreas venden o compran su producción a cualquier proveedor o cliente y se guían por pautas de precio, calidad y valor agregado.
Estructura organizacional multidimensional	Las organizaciones se encuentran estructuradas en cuanto a la función que desempeñan, sus bienes y servicios y sus usuarios o clientes.
Emplean procesos de planificación interactiva	El proceso de planificación incorpora, los suministros de los recursos, los medios, las especificaciones de los pasos y el diseño del sistema de seguimiento y control a nivel de implementación y resultados del plan.
Preservan sistemas de apoyo de decisiones	Incluir un proceso de retroalimentación que contribuya al registro de las expectativas resultantes alrededor de cada decisión clave, los supuestos de la información que lo fundamentan y el proceso por medio del cual se llega a tomar esa decisión.

Fuente: tomado a partir de (Nieto, 2013)

Como se observa en el

Cuadro 3, las características enlistadas representan un desafío para el Gestor de Talento Humano en la elaboración, diseño e implementación de una organización sistémica. Con el propósito de lograr una mejora continua en los procesos internos del área y agregar valor a los bienes o servicios de talento humano, con ello, se logra infraestructuras eficientes a nivel de procesos y a nivel de toda la organización. Al rediseñar los procesos y mejorar su desempeño se consigue un gran impacto al lograr identificar un sentido original de la razón de ser de los procesos y con lo cual, elevar el sentido de pertenencia y de productividad de los colaboradores.

Las aplicaciones y metodologías sistemáticas propician que los procedimientos del área se configuren para innovar en los procesos por medio de la reducción de costos y aplicación de la tecnología. Y otro lado, que estos generen un valor agregado a toda la empresa por medio de reenfocar los propósitos del área, conversión de proveedor de servicios de consultoría, el manejo de la gestión del talento humano como un centro de costos independientes, la redefinición de las responsabilidades de los gerentes de línea y la implementación de prácticas de alto desempeño adaptas a la organización.

### **b) Modelo de gestión estratégica de recursos humanos**

Los desafíos competitivos que comprenden los cambios en el mercado y la economía, la globalización, la tecnología, contención de costos y el aprovechamiento de las diferentes diferencias entre los empleados; provocan que la gestión de los recursos humanos sea estratégica en la planeación, en el reclutamiento, proceso de empleo, diseño de cargos, capacitación y desarrollo, evaluación del rendimiento, retención y motivación de los empleados para generar una ventaja competitiva.

Desde este modelo, el éxito de una organización se fundamenta en las habilidades, las capacidades y el conocimiento de sus colaboradores, para que una empresa compita por medio de sus talentos es necesario una efectiva gestión estratégica de recursos humanos. Los directores de talento humano que son innovadores y creativos contribuyen a moldear las estrategias de una organización con el fin de responder acertadamente a los cambios o desafíos competitivos actuales.

La administración estratégica del capital humano es una configuración de esfuerzos del gestor de recursos humanos y la de los gerentes de línea para potenciar y desarrollar los talentos de los colaboradores alineados con las estrategias organizacionales. La visión, misión y los valores de las organizaciones brindan un enfoque de hacia dónde va y en lo llegaría a convertirse en el futuro, es decir, dilucida su dirección y propósito estratégico a largo plazo (Bohlander et al., 2018).

Según la visión de la planeación estratégica de recursos humanos, se lleva a cabo un análisis externo y un análisis interno. Dentro del análisis externo se monitorea sistemáticamente las principales fuerzas externas que actúan sobre la empresa, analizar el entorno remoto, el entorno de los negocios y el entorno competitivo debido a que tienen un impacto en la manera en que son gestionadas las empresas y sus colaboradores. Y un análisis interno contempla determinar las debilidades y fortalezas de la organización. Analizar sus competencias claves, su talento, su estructura y su cultura empresarial, esto contribuye a la toma de decisiones estratégicas al evaluar el capital humano, las habilidades, creencias y valores culturales.

En este sentido, el modelo estratégico de recursos humanos apunta al papel protagónico del desarrollo de las tecnologías de la información y el talento de las personas en la obtención de una ventaja competitiva sustentable de la empresa. A través, del análisis de factores socioeconómicos condicionantes, se llega a la generación de distintos modelos para el empleo práctico de sistemas de administración y la adopción del modelo depende de la compañía y su ámbito (Aduna et al., 2017).

### **c) Modelo de administración de recursos humanos de Chiavenato**

El adecuado funcionamiento de las organizaciones comprende la conjugación de recursos financieros, materiales, humanos, de mercadotecnia y administrativos. No obstante, la gestión de los recursos humanos según la visión del autor Chiavenato (2007) sostiene que, depende de variables complejas que acorde al tipo de organización o empresa se adopta un estilo administrativo diferente pero que depende de los sistemas o procesos administrativos implementados por la empresa. Y, uno de los estilos de gestión que destaca el autor, es la teoría X y Y.

En este sentido, el modelo describe a la empresa como un sistema que implica cinco subsistemas interdependientes. Se describen como: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. El propósito de la integración es analizar detalladamente quienes trabajan en la empresa, y sus actividades

involucradas consisten en la investigación del mercado de recursos humanos y el adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

En lo que respecta a la organización, es este subsistema se pretende describir las funciones y el quehacer de los colaboradores en la compañía. Sus actividades implícitas consisten en la socialización a los colaboradores, el adecuado diseño de cargos, la descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño.

En el proceso de retención, el objeto de este consiste en determinar el camino para conservar a los trabajadores que laboran en la empresa. Y sus respectivas actividades incluyen, la remuneración y retribución, las prestaciones y servicios sociales, la salud y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales. En el desarrollo, está enfocado a preparar y desarrollar a los individuos y las actividades pertinentes para este proceso consisten en la capacitación y desarrollo organizacional.

Finalmente, en el subsistema de auditoría, se busca identificar que son y que hacen los colaboradores. Para ello se procede a las siguientes actividades, mantener un banco de datos o sistema de información y establecer diferentes controles para determinar la constancia, la productividad y el equilibrio social.

En base a la visión de este modelo, la administración de recursos humanos generalmente se fundamenta en cuidar y preservar cada uno de estos cinco subsistemas anteriormente detallados, en relación con los objetivos y la influencia de las diferentes áreas de la empresa. No obstante, las limitaciones u obstáculos que se presentan en la gestión de los recursos humanos son variados, situacionales y complejos.

#### **d) Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control -DPC-**

El modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica es un modelo integrado y completo que establece al individuo como centro de los subsistemas y las políticas de recursos humanos, al ser el

núcleo el colaborador que es considerado como el fin y no el medio. Su funcionalidad radica en el empleo de la tecnología action-research del autor Kurt Lewin, esto es, en el proceso de indagación se realiza un diagnóstico e interpretación, lo cual, se proyecta para posteriormente ejecutar o configurar según lo que se proyecta y seguidamente se procede a controlar esa ejecución alineada a la estrategia de la organización (Cuesta, 2012).

El núcleo de este enfoque establece cuatro elementos esenciales en la gestión de recursos humanos: Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo del personal, sistemas de trabajo y compensación de los empleados. Según estos elementos, el flujo de recursos humanos incluye la selección y colocación del personal, el inventario de empleados, evaluación del potencial humano, la evaluación del desempeño, la promoción, recolocación y desvinculación.

En la educación y desarrollo, las actividades a desarrollar consisten los planes de carrera, la comunicación, gestión del aprendizaje, participación, desempeño de tareas. Dentro de los sistemas de trabajo, constituyen las actividades de organización de trabajo, salud y seguridad ocupacional, exigencias ergonómicas, optimizar la nómina y definir los perfiles de cargo. Y finalmente, la compensación del personal se orienta al sistema de remuneraciones, sistemas de incentivos o reconocimiento, planes de motivación, entre otros.

A partir de estos cuatro elementos detallados, incluye aspectos como la auditoría de la gestión de recursos humanos que se centra en la calidad como un factor de retroalimentación al sistema, además, incluye una variedad de técnicas e indicadores con el objetivo de medir o evaluar el éxito o fracaso de las estrategias implementadas en la organización. Todo lo que se menciona, tiene efectos a largo plazo en lo que respecta al bienestar individual, social y organizacional, lo cual, se retroalimenta de manera continua con las auditorías de recursos humanos (Aduna et al., 2017).

Pues, para el autor (Cuesta, 2012), los elementos fundamentales que componen el modelo consisten en factores situacionales, grupos de interés, subsistemas y

políticas de recursos humanos y los resultados. Los factores situacionales, consisten en la caracterización del personal que labora en la empresa, la cultura organizacional, atractivo de la organización, la tecnología, leyes de las tareas y leyes y valores de la sociedad. Los grupos de interés constituyen los colaboradores, directivos, accionistas, sindicatos, gobierno y la sociedad. Los resultados implican el compromiso, la competencia, la congruencia, los costos eficaces y la productividad laboral, todo esto tiene un impacto profundo y a largo plazo en el bienestar integral de todos los grupos de interés.

### **e) Modelo de Gestión por competencias**

El modelo de gestión de talento humano por competencias compone el recurso humano con la planeación estratégica de la empresa orientado a la consecución de objetivos organizacionales. Existe gran cantidad de conceptualizaciones o definiciones de competencia, por consiguiente, se exponen los conceptos más relevantes relacionados con el término.

El principal precursor del término competencia, se lo atribuye a McClelland en 1973, manifiesta que el desempeño de un individuo no sólo obedece a su formación profesional, ni a los resultados de pruebas de inteligencia sino se le atribuye en gran medida a las habilidades propias y competencias. Seguidamente, Boyatzis en 1982, sostiene que existe una relación causal entre el éxito en un cargo de trabajo y las características internas personales. Por su parte Mertens, establece que el término competencia hace alusión a aquella aptitud que demuestra el individuo para alcanzar un resultado, lo que posibilita o no a transformarse en un desarrollo efectivo (Rey de Castro, Gutiérrez, & Uribe, 2020).

Desde la visión de (M. Alles, 2007) manifiesta que competencias son aquellas características personales que devienen de conductas que resultan en un rendimiento exitoso en el lugar de trabajo. Las características de las competencias comprenden las siguientes: La competencia posibilita el logro de un resultado, es un proceso multivariado, es decir, conduce un grupo de diversas habilidades, es un procedimiento personal pero al mismo tiempo colectivo, consiste en un proceso

transformacional porque se potencia en la diversidad de las múltiples situaciones, implica un nivel de logro, es limitado, es el vínculo entre el individuo y la organización, incluye el reconocimiento social y su finalidad radica en su origen socio-económico (CEP, 2016).

Se entiende a la Gestión por Competencias:

Como un grupo de teorías y procedimientos desarrollados en conjunto cuyo objetivo es potenciar las acciones de las personas para maximizar su desempeño dentro de la organización. Por esta razón, la Gestión por Competencias debe encontrarse en un marco que permita su diseño, desarrollo y efectiva implementación. Además, ella se define como la estructuración de la organización con base en el factor humano de modo que permita aprovechar las capacidades de los colaboradores y desarrollarlas (Ernst & Young, 1998, p. 5, citado por Rey de Castro et al., 2020).

La gestión por competencias para la autora Alles (2016), consiste en una metodología consistente con varios años de vigencia que a lo largo del tiempo ha sufrido transformaciones o cambios para adaptarse a los nuevos contextos y realidades especialmente en lo referente a sus aplicaciones. Se contempla desde dos enfoques como competencias laborales y competencias conductuales como un modelo de gestión. Visto desde un modelo de gestión, consiste en un enfoque sistemático que posibilita alinear a los individuos que conforman la organización con los objetivos estratégicos. Por medio de un modelo de competencias es posible seleccionar, evaluar y desarrollar a los colaboradores con las competencias requeridas para conseguir la estrategia organizacional.

- **Metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles Internacional -MAI-**

Este modelo está constituido por dos pilares fundamentales: la teoría existente sobre modelos de competencias y por la experiencia profesional que trabaja bajo

esta perspectiva.

Bajo este enfoque, la autora precisa destacar dos términos esenciales para explicar esta metodología: la competencia y el modelo de competencias. Y, también, es importante no incluir dentro de las competencias los conocimientos, puesto que, los conocimientos corresponden a competencias técnicas y las competencias conductuales corresponden a competencias de gestión. Por ejemplo, conocimientos en: informática, contabilidad financiera, leyes laborales, cálculo matemático, entre otros. Las competencias serían: la iniciativa, colaboración, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo.

Los conocimientos y las competencias son esenciales para efectuar cualquier trabajo con éxito. Los conocimientos están presentes, pero éstos por sí sólo no son un factor de éxito inexorablemente van acompañados de las competencias que se requieren para el cargo, es decir, los conocimientos son la base del rendimiento, pero el desempeño efectivo se da cuando la persona posee conocimientos y competencias para dicho cargo.

Para establecer un modelo de competencias se inicia sobre la base estratégica de la organización, es decir, visión y misión y toda la información disponible correspondiente a la estrategia organizacional. Este modelo faculta seleccionar, evaluar y desarrollar a los individuos en referencia a las competencias requeridas para lograr la estrategia de la empresa. Cabe mencionar, que los aspectos relevantes bajo este enfoque consiste en los diccionarios de competencias y comportamientos y las asignación de competencias a cargos (M. Alles, 2016b).

Finalmente, se establece que las competencias de los individuos generan gran influencia en la estrategia de gestión de recursos humanos, en la afectación de aspectos cotidianos, patrones de pensamiento y modos de comportamiento de la dirección ejecutiva y sus colaboradores. Sólo si la cultura, las organizaciones y la estrategia de gestión de recursos humanos se complementan, las estrategias son efectivas y favorezcan la creación de ventajas competitivas. Desde una perspectiva empresarial, existe una sólida relación entre el capital humano y el éxito. La relación

se fortalece si las tareas a realizar son complejas y requieren empleados altamente calificados. Para un desarrollo integral del factor humano en todas sus dimensiones, tanto personal como profesional, las competencias sociales son un factor importante (Otero & Pastor, 2018).

#### **f) Gestión de Recursos Humanos, Cultura y Ética**

Actualmente, en un mundo globalizado la ética empresarial se ha convertido en un tema muy controversial, en especial en temas como fraudes corporativos y decisiones organizacionales poco éticas que condujeron a grandes pérdidas económicas y crisis financiera. Con el creciente poder de las organizaciones, en especial las corporaciones multinacionales, han cambiado su posición en la sociedad, y ahora se los considera como actores políticos, por consiguiente, se espera que se comporte éticamente. Además, las organizaciones ya no actúan solamente por los beneficios o intereses de sus accionistas únicamente sino en función de todos los grupos de interés.

El impacto de las empresas en las comunidades se ha encaminado en reestructurar o redefinir la manera de hacer negocios. Los directivos o gerentes tienen en cuenta este hecho, puesto que, son los responsables de formular estrategias y de asegurarse de que la organización vaya en la dirección correcta. De modo que, depende de ellos establecer el camino correcto, para definir si una organización se comporta de manera ética y responsable. Es decir, seguir todas las leyes aplicables al tratar de lograr su visión y cumplir sus objetivos y si su posicionamiento coincide con sus acciones (Bohinská, 2018).

Bajo esta perspectiva la gestión de recursos humanos en base a la cultura y la ética, consiste en reclutar e integrar personal basado en criterios organizacionales que estén inspirados por componentes culturales que configuran su estructura (Aduna et al., 2017). Es fundamental la interacción entre la administración de la cultura organizacional y la administración de recursos humanos. De esta forma, la gestión

de recursos humanos se visualiza como un instrumento que posibilite relacionar a un colectivo de individuos con un campo cultural de valores y decisiones éticas (Cuesta, 2012). Según el autor Aduna et al. (2017), los siguientes principios forman parte del Código de Ética y Estándares Profesionales en Dirección de Recursos Humanos: Responsabilidad social, desarrollo profesional, liderazgo ético, imparcialidad y justicia, conflictos de intereses y uso de la información.

En tal sentido, los recursos humanos no deciden por sí solos el desarrollo de un plan de cultura y ética, y transformar una empresa en una organización ética y responsable. El área de gestión humana definitivamente no lo hace posible sin el compromiso de los accionistas y gerentes de alto nivel, que, a su vez, serían patrocinadores del programa y defensores de un comportamiento ético.

Toda vez que, los accionistas y los altos ejecutivos determinan que una organización va a tomar una dirección ética, el gerente de recursos humanos asume un rol importante en el desarrollo de un programa de cultura y ética. Esto significa que, necesita participar en la creación de los documentos formales escritos relevantes, asegurarse de que la responsabilidad del programa se otorgue a individuos de principios, participar en las actividades de comunicación relacionadas con el programa y el desarrollo de las actividades de formación.

Con todo y lo anterior, los accionistas y directivos se involucran en la evaluación periódica del programa, apoyan a los respectivos empleados en monitorear y auditar la efectividad del programa, y trabajan en la creación de una cultura donde las personas no tengan miedo de hablar. Esto implica que los empleados no son perseguidos por denunciar faltas de conducta. Un gerente de recursos humanos necesita promover persistentemente el programa entre gerentes y empleados y, por último, pero no menos importante, si se produce una infracción detectada, trabajar en el ajuste del programa para evitar futuras actuaciones similares (Bohinská, 2018).

Se expone una revisión bibliográfica de las diferentes variables que componen la gestión de talento humano en las organizaciones, con la definición de su

importancia, la descripción de los subsistemas de gestión humana y los diferentes modelos que se manejan en las empresas, y, por lo tanto, se prosigue con su fundamentación metodológica en el capítulo II de la investigación.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El capítulo tiene como propósito describir la modalidad, tipo y diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis y procesamiento de la información, con referencia al objeto de estudio: gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato, a partir de la sustentación teórica revisada en el capítulo anterior y el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio se busca caracterizar los elementos de mayor relevancia de la gestión de los recursos humanos que aplican las Pymes.

**Modalidad de la investigación.**- El proyecto tiene un enfoque mixto, debido a que se pretende recoger datos numéricos y no numéricos, como lo expresa el autor Hernández Sampieri, “los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010 citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 534).

**Tipo de investigación.** - Este estudio trabaja con la investigación de campo, es decir, maneja fuentes de información de primera mano o primarias; en base a la aplicación de encuestas dirigidas a cada empresa del sector productivo, con el objetivo de obtener datos acerca de la percepción que poseen los gerentes o administradores en relación con la gestión del talento humano, para conocer qué procesos aplican en sus organizaciones, adicionalmente se aplica entrevistas a expertos en el campo de la gestión humana con el propósito de conocer las mejores prácticas que efectúan en el manejo de personal.

**Alcance de la investigación.** - El estudio es de tipo descriptivo-explicativo, pues intenta examinar el estado actual de la aplicación de los subsistemas de talento humano, es decir, investigar la situación actual del objeto de estudio, adicionalmente, nos permite analizar las diferentes variables que intervienen en la gestión efectiva del personal de las Pymes. Por medio, de la investigación descriptiva es posible indagar sobre realidades de hecho, y su particularidad principal es ofrecer una interpretación ajustada a la realidad (Monroy & Nava, 2018).

Además, se intenta determinar un conjunto de variables de un sistema para realizar una exploración de dichas variables en un período determinado.

**Método teórico del conocimiento.** - Abarca el método analítico-sintético pues posibilitan la descomposición de un todo complejo en sus partes y cualidades, en este caso desde un enfoque en procesos. Por medio de la síntesis, establece relaciones y características generales entre los elementos de la realidad en vinculación con la situación problemática para llegar a la elaboración de un modelo de gestión (García, 2016).

**Métodos empíricos del conocimiento.** - El proyecto comprende la aplicación de encuestas a los gerentes o administradores, con preguntas de tipo mixto para conocer la situación actual de las de las Pymes en el área de GTH (filosofía y organización de las Pymes, subsistemas de talento humano: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación) previamente establecidos y validados.

Se considera emplear entrevistas semiestructuradas a especialistas en gestión de talento humano, esta técnica permite obtener información de manera eficiente, objetiva y práctica y que apoya al desarrollo del objetivo principal de este estudio el diseño de un modelo de gestión de TH por competencias para las pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, se contempla el análisis documental de archivos oficiales (estadísticas) en páginas públicas, artículos científicos, libros y proyectos de investigación. A través, de la revisión bibliográfica de las fuentes anteriormente mencionadas, aportan con conocimientos teóricos y prácticos, determinar las mejores prácticas en gestión del talento humano que contribuyen a la resolución del problema de estudio, explorar e investigar lo que se ha escrito por diversos autores sobre un determinado tema o problema de investigación. En el Cuadro 4 se describen las herramientas de recolección de información y su finalidad.

Cuadro 4. Herramienta para la recolección de la información del proyecto

<b>Herramienta para la recolección de la información cuantitativa</b>	<b>Finalidad</b>
Encuestas	Se efectúa con el propósito de analizar las variables de la gestión del talento humano, para elaborar el diagnóstico y, también, para levantar el modelo de gestión.
<b>Herramienta para la recolección de la información de las variables cualitativa</b>	<b>Finalidad</b>
Documentos	Consultar documentos, tesis, artículos científicos.
Entrevistas	Preguntar a expertos en gestión de talento humano sobre los modelos y herramientas actuales de aplicación.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se procede a realizar la operacionalización de las variables: Transformar una variable del nivel abstracto a un plano más concreto y específico, en otras palabras, hacerlas medibles para evaluar adecuadamente los resultados del proyecto de investigación Cuadro 4.

Cuadro 5. Operacionalización de variables

TAREA INVESTIGATIVA (TI)	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE
TI 2. Análisis de los subsistemas de gestión del talento humano que aplican las pequeñas y medianas empresas.	Subsistemas de Talento Humano	Análisis y Descripción de cargos	Existencia del proceso de análisis y descripción de cargos.	Cuestionario de Encuesta
			Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	
			Especificación de las funciones de acuerdo al cargo en el desempeño laboral.	
			Existencia del manual de valoración de cargos.	
			Especificación de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos.	
		Reclutamiento y Selección	Manejo del proceso de reclutamiento y selección.	
			Solicitud y verificación de las referencias laborales y antecedentes.	
			Empleo de un plan de actividades para la selección de candidatos.	
			Base de datos del personal cualificado.	
			Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos.	
			Realización de entrevistas a candidatos.	
		Evaluación del Desempeño	Manejo del proceso del proceso de evaluación y desempeño.	
			Después de la evaluación de desempeño, se recopilan las necesidades de capacitación.	
			Uso de formatos o documentos en los procesos de verificación y revisión del desempeño laboral.	
			En la valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales se toma en cuenta los perfiles.	
			Elaboración de programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño.	
			La evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico.	
		Capacitación y Desarrollo	Manejo del proceso de capacitación y desarrollo.	
			Realización del plan de capacitación y de desarrollo del personal	
			Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación.	
			Los programas de capacitación favorecen el desarrollo del personal.	
			Uso herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación.	
			Identificación de las necesidades de desarrollo del personal.	
		Compensación	Manejo del proceso de compensación.	
			Establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles y niveles.	
			Aplicación de normativa legal vigente en la determinación de sueldos y salarios	
			La valoración de cargos se lo efectúa de acuerdo a los perfiles.	
Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial				
TI3. Caracterización		Atracción	Rotación de personal; Tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir	
			Número de empleados	

n de los elementos de mayor relevancia de la gestión del talento humano que aplican las Pymes.	Gestión del Talento humano	Desarrollo	Porcentaje de personal evaluado	
			Porcentaje de inversión en capacitación al personal	
		Retención	Índice de satisfacción de los trabajadores	
			Niveles de ausentismo	
			Grado de motivación de los empleados	
		Gestor de Talento humano	Existencia del departamento de Talento Humano; Años de existencia de la empresa; Filosofía Empresarial (misión, visión y valores)	
			Políticas de Talento Humano; Años de creación del departamento de gth	
			Número de empleados en el departamento de gth; Nivel educativo de empleados del departamento de gth	
			Áreas de formación de la persona encargada de gth; Género de la persona encargada de gth	

Fuente: modificado a partir de Vera & Blanco (2019)

Cuadro 6. Matriz de caracterización de variables

Variable: Gestión del Talento Humano				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La gestión del talento humano es el elemento esencial que se concentra en la dirección de gestión de recursos humanos. Su propósito es definir los procesos más acertados y eficientes en la dirección de la organización a través de la administración efectiva de las competencias y habilidades que poseen los colaboradores, según lo afirman Vera & Blanco (2019).	Atracción	Diseño proceso de selección por competencias	¿Cuáles son los elementos para un adecuado proceso de atracción de talento en las Pymes?  ¿Cuáles son las competencias más importantes que los colaboradores y líderes poseerían en las Pymes?	<b>Técnica</b> Entrevista  <b>Instrumento</b> Guía de entrevista
		Entrevista por competencias		
		Diccionario de competencias		
	Desarrollo	Proceso de evaluación del desempeño por competencias	¿Cómo administrar una adecuada evaluación de desempeño por competencias?  ¿Cómo gestionar el desarrollo del personal en base a un modelo por competencias?	
		Inversión en capacitación		
	Retención	Satisfacción laboral	¿Cuáles son los factores que se tomarían en cuenta para la retención del talento en las Pymes?	
		Ausentismo		
		Motivación laboral		
	Dirección de Talento Humano	Marco estratégico de la empresa	¿Por qué es importante la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas?  En base a su experiencia, ¿cuáles son las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas con la gestión de su personal?  ¿Cuáles son los beneficios de adoptar un modelo de gestión humana por competencias?	
		Políticas de TH		
		Perfil del encargado de TH		

Fuente: elaboración propia

**Diseño para la obtención de la información.** - Es un trabajo de tipo no experimental, en esta clase de estudios en específico, los fenómenos a investigar son analizados a través de la relación que se establece entre ellos, sin manipulación directa que altere al fenómeno y sus características, se recolecta, se registra y analiza la información disponible. El enfoque no experimental, es apto en el contexto organizacional, en cuanto, a un carácter explicativo, se realiza un análisis de la información práctica que permite su aplicación y desarrollo. De modo que, corresponde a un estudio de corte transversal pues pretende indagar sobre el objeto de estudio en un período dado, en un sólo momento (Hernández et al., 2014).

La población corresponde a un conjunto de elementos que presentan características en común, por ello, la población en estudio constituye las pequeñas y medianas empresas del sector productivo de la ciudad de Ambato. La población N es el número de Pymes con el cual, se trabaja en la investigación. Como muestra n es la selección de representantes de cada pyme, que se indica en la tabla a continuación:

Tabla 1. Datos para el cálculo de la población y la muestra en pequeñas empresas

<b>Parámetros</b>	<b>Cantidad</b>
Universo	Empresas y establecimientos registrados en la Superintendencia de Compañías
Tamaño de la población ciudad de Ambato	N= 25
Muestra "n" por fórmula finita	n=24
Muestra "n" por método de muestreo no probabilístico	n=12

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Datos para el cálculo de la población y la muestra en medianas empresas

<b>Parámetros</b>	<b>Cantidad</b>
Universo	Empresas y establecimientos registrados en la Superintendencia de Compañías
Tamaño de la población ciudad de Ambato	N= 26
Muestra "n" por fórmula finita	n=25
Muestra "n" por método de muestreo no probabilístico	n=12

Fuente: elaboración propia

## Cálculo de la Muestra

A continuación, se detalla la fórmula para el cálculo de muestra para poblaciones finitas:

- N= tamaño de la población
- Z= nivel de confianza 95%  $(1,96)^2$
- n= tamaño de la muestra (valor resultante de la fórmula)
- p= probabilidad de éxito (0,5%)
- q= probabilidad de fracaso (0,5%)
- d= precisión, error de la muestra (0,05%)

### Aplicación de la fórmula pequeñas empresas:

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

$$n = \frac{25 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (25 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 24$$

### Aplicación de la fórmula medianas empresas:

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

$$n = \frac{26 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (26 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 25$$

Acorde con el cálculo del muestreo probabilístico el resultado es de  $n_1= 24$  y  $n_2=25$ , se necesitó encuestar a 24 pequeñas y 25 medianas empresas del sector productivo de la ciudad de Ambato. No obstante, el factor tiempo, accesibilidad, alcance y recursos económicos dificulta que sea posible abarcar toda la muestra calculada, por lo cual, se procede a emplear el método de muestreo no

probabilístico a conveniencia, es factible seleccionar una muestra más pequeña y accesible; se trabajó con organizaciones que desean participar voluntariamente en el proyecto. Para este efecto, las empresas que participaron voluntariamente corresponden a 12 pequeñas y 12 medianas empresas de la ciudad de Ambato. En el caso de la aplicación de entrevistas, colaboraron diez sujetos psicólogos/as industriales u organizacionales, gestores de talento humano que han trabajado en el área de Gestión del Talento Humano en los 3 últimos años, como mínimo.

### **Procesamiento y análisis de la información**

En lo que se refiere al procesamiento y análisis de la información, se detalla el siguiente procedimiento:

En relación con los datos cuantitativos recolectados en las encuestas de este estudio, se tabulan y se procesan por medio del programa Statistical Package for Social Sciences (Spss) 25.00. Para el análisis de los datos, se calculan las medidas estadísticas, distribución de frecuencia absoluta y relativa, así como los cuadros para demostrar e interpretar los resultados con la información obtenida.

En lo que respecta a los datos cualitativos en la fase de recolección de datos se hace mediante la aplicación de una guía de entrevista, grabada vía Microsoft Teams. La información es procesada en el programa estadístico AtlasTi.

Finalmente, se redacta conclusiones y recomendaciones del proyecto investigativo.

#### **2.1. Caracterización de las Pymes del sector productivo**

En la actualidad, se establece que las pequeñas y medianas empresas -Pymes- corresponden a uno de los sectores más productivos en la economía de un país debido al impacto que tienen tanto en los países en vías de desarrollo como en países desarrollados. Esto se refleja en el producto interior bruto -PIB- a una tasa superior al 25%, y por lo tanto, representa el 70% de la población económicamente activa -PEA- del país, generadora de fuentes de empleo (Ron & Sacoto, 2017).

En Ecuador, el 75% de las empresas son pequeñas y medianas empresas enfocadas en algunas áreas: comercial, servicios o industria, estas son consideradas como fuentes de empleo. Se destacan por su esencial importancia tanto en los mercados empresariales y laborales del país, desempeñan un rol muy elemental en la economía. Además, el 39% de los cargos de trabajo son creados por microempresas, el 17% por pequeñas y el 14% medianas empresas (Ron & Sacoto, 2017).

Las PYMES son particularmente activas en la producción de bienes y servicios, que son la base del desarrollo social del país, al producir, demandar, comprar y agregar valor a los bienes y servicios, para crear productos, de modo que, son actores principales en la creación de empleo y riqueza.

Las fuentes de financiamiento más comunes para las Pymes ecuatorianas son los préstamos bancarios o acciones. No obstante, muchos dejan de crecer y no viven más de 10 años. La razón principal es que muchas PYMES no cumplen con los altos estándares de garantía y muchos de los requisitos de las instituciones financieras para acceder a créditos o préstamos. Las pymes tienen un alto impacto socioeconómico porque enfocan sus ingresos y capacidad desde un pequeño número de pequeñas empresas a una organización de mayor tamaño (Delgado & Chávez, 2018).

En lo que respecta a Tungurahua, se ha destacado históricamente como una de las zonas de mayor producción y comercialización a nivel nacional. En el mismo sentido, según el Gobierno Provincial de Tungurahua, esta zona es un lugar ideal para establecer industrias y negocios que producen productos y servicios a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, en el escenario actual, el sector manufacturero enfrenta importantes deficiencias en términos de desarrollo competitivo, y especialmente en el sector de las Pymes, uno de los importantes impulsores de la creación de empleo y, por consiguiente, son organizaciones claves para el desarrollo social y económico de la región.

Entre los problemas que se identifican en el sector manufacturero según la Agenda de Competitividad de Tungurahua del Gobierno Provincial (2009), comprenden un desarrollo empresarial competitivo débil y sus principales debilidades son la escasa innovación, la falta de transferencia de tecnología y la insuficiente capacitación y formación del talento humano a nivel de las Pymes.

En el escenario de la ciudad de Ambato, en referencia de la innovación de las Pymes es la misma situación que se observa en otras partes del país. Según los resultados del Censo Económico de 2010 (INEC, 2011), solo el 5% de las pymes locales están interesadas en la investigación y el desarrollo (Mantilla, Ruiz, Mayorga, & Vilcacundo, 2017).

En cuanto, a la gestión del talento humano en este tipo de organizaciones, no desarrollan programas estratégicos de gestión de recursos humanos, no se alinean con el marco estratégico de la empresa, ni formulan una filosofía empresarial: misión, visión, valores, políticas, metas y estrategias en el campo. Asimismo, las actividades operativas de gestión humana se llevan a cabo de manera informal, lo cual, genera estancamiento en su crecimiento o expansión.

Las pequeñas y medianas empresas poseen escasos departamentos formales de recursos humanos o profesionales de recursos humanos en el área. Asimismo, gerentes o administradores son responsables de gestionar el personal y las actividades que a menudo se ejecutan son contratar y retener empleados calificados (Mondy, 2010).

En las Pymes, se contempla que el individuo que asuma el rol de gestionar personal realice gran parte de las funciones de recursos humanos. En este tipo de organizaciones existe poca especialización y, por defecto, los gerentes de talento humano conforman todo el departamento. Para abordar eficazmente los desafíos en esta área, los líderes de las Pymes poseerían una visión estratégica de la administración como una acción de valor agregado para la organización.

Cabe mencionar que no existe un modelo único de gestión del talento humano:

existen distintos enfoques y modelos que se originan de los objetivos, expectativas y motivaciones característicos de cada empresa. De igual manera, no todas las organizaciones utilizan modelos de gestión, ni las emplean del mismo modo.

Los retos actuales que enfrentan los líderes de las Pymes para lograr modelos de gestión del talento adaptados a este tipo de empresas corresponden los siguientes: planificación, atracción, retención y desarrollo del talento humano.

En Ecuador, según la información publicada por la Superintendencia de Compañías, al año 2020, el total de pequeñas y medianas empresas registradas en la ciudad de Ambato corresponden a 328 organizaciones.

Para fines de este proyecto de investigación, a partir del ranking empresarial de la provincia del Tungurahua año 2020, se despliegan los datos y se procede a filtrar la información en base a la ciudad, ingresos totales, cantidad de empleados y actividad económica en este caso, el objetivo corresponde al sector C - industrias manufactureras- de la ciudad de Ambato con un total de 49 empresas.

## **2.2. Situación diagnóstica de la gestión del talento humano.**

El diagnóstico que se realizó a las pequeñas y medianas empresas con respecto de la gestión del talento humano, se lo efectuó mediante la información arrojada por las encuestas aplicadas. Para el análisis respectivo, se procedió a establecer dimensiones vinculadas con la gestión humana. Las dimensiones son: atracción, desarrollo, retención y gestor de talento humano. A continuación, se detalla cada dimensión:

- **Atracción**

Dado que, la atracción de talento en las organizaciones se convierte en un elemento estratégico y de vital importancia. Los indicadores que se describen en esta dimensión son los siguientes: Rotación de personal, tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir y número de empleados. En relación con la rotación de

personal, 75% de las pequeñas empresas establece que el índice de rotación de personal se encuentra en un rango entre el 10 al 20%. Y en el caso de las medianas empresas, el 66.7% presenta un rango entre 10 al 20%. Las Pymes mantienen un rango aceptable de rotación de personal.

En referencia al tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir, el 58.3% de las pequeñas empresas cubren un cargo vacante en menos de 30 días, el 41.7 % entre uno y tres meses. Y con respecto a las medianas, 91.7% en menos de 30 días. En cuanto al número de empleados, el 100% de pequeñas empresas están conformadas entre 11 a 49 empleados. Y el 100% de las medianas empresas entre 50 a 199 empleados.

La situación actual de la alta demanda laboral favorece estos indicadores, por un lado, los colaboradores intentan permanecer estables en un lugar de trabajo y por el otro lado, existe gran cantidad de perfiles altamente calificados que encajan con los cargos vacantes en este tipo de organizaciones por lo cual, es más sencillo cubrir las vacantes debido al desempleo.

- **Desarrollo**

El desarrollo de los colaboradores dentro de una organización es clave para su crecimiento y alcanzar el éxito de manera sostenible, debido a que, cada vez son mayores los retos que se enfrentan las organizaciones y para responder acertadamente a los cambios del entorno: es necesario contar con un personal altamente calificado y bien formado. En este sentido, los indicadores que se analizan dentro de esta dimensión son: Porcentaje de personal evaluado y porcentaje de inversión en capacitación al personal.

Acorde con el porcentaje de personal evaluado, las pequeñas empresas muestran que el 25% evalúan a sus empleados en un rango de 31-60%, el 25% del 61-80% y el otro 25% del 91- 100%. El 75% de las medianas empresas informan que del 61 al 80% de empleados es evaluado, esto es un porcentaje alto. Esto se traduce que las medianas empresas, evalúan en un porcentaje mayor a sus colaboradores.

Con base en el porcentaje de inversión en capacitación al personal, el 66% de las pequeñas empresas indican que del 10 al 30% del presupuesto de la empresa está destinado a la capacitación del personal. Y en el caso de las medianas empresas, el 50% establece que el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal se encuentra entre el 31 al 60%. En este sentido, y en base a los datos obtenidos con respecto al desarrollo de los colaboradores, las Pymes mejoren y presten mayor importancia a este aspecto.

- **Retención**

La importancia de retención del personal radica en que favorece a la optimización de la productividad de las empresas. Así pues, los indicadores que se contemplan dentro de esta dimensión se describen a continuación: Índice de satisfacción de los trabajadores, niveles de ausentismo y grado de motivación de los empleados.

En relación con el Índice de satisfacción de los trabajadores, el 58.3% las pequeñas empresas muestran que el índice de satisfacción de los trabajadores se encuentra en un rango del 61 al 80%: es buena. En cambio, el 91.7% de las medianas empresas muestran que el índice de satisfacción de los trabajadores se encuentra en un rango del 61 al 80%, la percepción de satisfacción de los empleados es aceptable.

En cuanto a los niveles de ausentismo, el 66.7% de las pequeñas empresas, mantiene un rango del 10 al 30% de ausentismo laboral: se encuentra dentro de los rangos normales. Y, el 66.7% de las medianas empresas muestran que el nivel de ausentismo se encuentra en un rango del 10 al 30%, es un nivel aceptable.

Respecto del grado de motivación de los empleados, el 75% de las pequeñas empresas muestran un nivel de motivación media. Frente al 91.7% de medianas empresas, muestra un nivel medio de motivación de sus colaboradores.

- **Gestor de Talento Humano**

La coordinación de actividades de la gestión humana depende de la efectiva combinación de elementos o factores para el buen funcionamiento del departamento, en efecto, para el análisis de esta dimensión se tomó los siguientes indicadores:

Existencia del departamento de Talento Humano, años de existencia de la empresa, filosofía empresarial, políticas de Talento Humano, años de creación del departamento de gth, número de empleados en el departamento de gth, nivel educativo de empleados del departamento de gth, áreas de formación de la persona encargada de gth y género de la persona encargada de gth.

Con respecto a la existencia del departamento de talento humano, el 75% de las pequeñas empresas cuentan con un departamento de talento humano, y el 100% de medianas empresas poseen un departamento de gestión humana. Acerca de los años de existencia de la empresa, el 58.3% de las pequeñas empresas tienen un tiempo promedio de existencia de 16 años en adelante. En cuanto a las medianas empresas, el 66.7% comprenden un período estimado de 16 años en adelante. La mayoría de pequeñas y medianas empresas poseen filosofía empresarial, en este sentido, el 91.7 % de las empresas disponen de misión, visión y valores, y el 100% de medianas empresas cuentan con una filosofía empresarial.

Para un buen funcionamiento de los procesos gestión humana es necesario contar con políticas de talento humano en consecución al cumplimiento de objetivos y metas estratégicas. En esta línea, el 58.3% de pequeñas empresas no cuentan con políticas de talento humano. En el caso de las medianas empresas el 91.7% de medianas empresas si disponen de políticas en gestión humana.

En cuanto al tiempo de funcionamiento del departamento de talento humano, el 41.7% de las pequeñas empresas es de 11 años y el 33.3% se encuentra entre uno a dos años. En el escenario de las medianas empresas, el 50% tienen un tiempo

de funcionamiento del departamento de gestión humana estimado de once años en adelante. Con respecto al número de empleados en el departamento de gestión del talento humano, el 91.7% de pequeñas empresas está constituida por uno o dos colaboradores. Al igual que en las medianas empresas, el 83.3 % de empresas cuentan con uno o dos personas en el área de talento humano, se infiere que por el número de trabajadores aún es manejable la gestión humana en estas organizaciones.

Un factor interesante en este análisis es el perfil de los encargados de gestionar el personal. En este sentido, el nivel educativo de empleados del departamento de gth muestra que el 66.7% de las pequeñas organizaciones son profesionales. Y en las medianas empresas, el 66.7% es profesional, seguido por un 33.3% por especialistas. En cuanto a el área de formación de la persona encargada de gth: en las pequeñas empresas, el 41.7% es contador, el 33.3% psicólogo y el 16,7 % administrador. En cambio, en las medianas empresas, el 58.3% son psicólogos y el 33.3% son administradores.

Cabe mencionar que, tanto hombres como mujeres poseen el talento y las capacidades para dirigir acertadamente al personal de cualquier organización. Así pues, el género de la persona encargada de gth de las pequeñas empresas, el 50% son mujeres y el 50% son hombres. En el caso de las medianas empresas, el 75% son mujeres quienes lideran la gestión del talento humano y un 25% son hombres.

### **2.3. Análisis de los subsistemas de gestión humana**

Para iniciar la descripción de los procesos de la gestión humana, es vital mencionar que para este análisis las dimensiones que se tomaron en cuenta son: análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y compensación.

- **Análisis y descripción de cargos**

En cuanto al análisis y descripción de cargos, se confirmó que solo el 50% de

pequeñas empresas cuentan con un proceso como tal y en el caso de las medianas empresas el 83.3% poseen este subsistema. Este es el paso inicial para un buen desarrollo de todos los subsistemas debido a que, si se cuenta con un descriptivo de cargo y especificación de este, basado en un diccionario de competencias y un manual de cargos previamente establecidos; son las base para determinar los parámetros objetivos, sobre los cuales, se evalúan el desempeño de los colaboradores de manera efectiva y objetiva. El tomar decisiones de reclutamiento y selección y el obtener requisitos para una capacitación, además, de fijar un plan de compensaciones bien estructurado.

Una de las actividades que se realiza en el análisis y descripción de cargos constituye la descripción de cargos con base en las competencias, tareas, responsabilidades y deberes. Así pues, el 58.3% de pequeñas empresas efectúan una descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes, y en el caso de las medianas organizaciones, el 75% también, lo ejecuta. En relación con la especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral. La mayoría de Pymes si lo hacen, por lo tanto, el 83.3% de las pequeñas y medianas empresas lo realizan.

Con respecto a la existencia de un manual de valoración de cargos, la mayoría de Pymes no disponen de este instrumento. En el caso de las pequeñas el 83.3% y en las medianas el 50% no disponen de este insumo. De igual manera, en la especificación de cargos que contiene las características y perfil ocupacional de los cargos. Así pues, el 58.3 % de pequeñas no realizan y el 75% tampoco lo ejecuta.

Se concluye así que, a pesar de que las pequeñas y medianas empresas disponen de este subsistema existen deficiencias que no permiten el buen desempeño de este. Como, por ejemplo, no poseen un manual de valoración de cargos y la especificación de cargos no se basa en las características y perfil ocupacional de los cargos, esto genera que los demás subprocesos no se lleven a cabo de manera efectiva. Por tanto, existiría sobrecarga laboral, ambigüedad de roles y actividades, ineficiente distribución de funciones y responsabilidades, con la afectación de la productividad y el desempeño de los empleados.

- **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y la selección de personal constituyen el conjunto de acciones enfocados a atraer candidatos con capacidades y habilidades específicas que cubra una vacante en una empresa. En otras palabras, conseguir trabajadores idóneos para un cargo y, además, que sean eficientes en su desempeño laboral. Para ello, se utiliza un plan estructurado y se hace uso de metodologías e instrumentos que optimicen el correcto funcionamiento de este subsistema.

En el caso de las Pymes, se determinó que la mayoría de las organizaciones en este sector poseen con un proceso de reclutamiento y selección. Así, el 75% de pequeñas empresas y el 91.7% de medianas organizaciones respectivamente cuentan con este subsistema. En este sentido, como paso esencial dentro del reclutamiento y selección es la solicitud y verificación de las referencias laborales y antecedentes. Se determinó que el 100% de pymes si efectúan este procedimiento.

Es necesario para seguir un proceso ordenado y estructurado emplear un plan de actividades en la selección de candidatos. Por ello, se estableció que la mayoría de Pymes no poseen un plan estructurado de actividades para la selección de personal. Así pues, el 66.7% de pequeñas y 58.7% medianas no cuentan con un plan de acciones para seleccionar a un candidato.

También, contar con una base de datos del personal cualificado permite efectivizar el tiempo promedio para cubrir una vacante. Por lo tanto, gran parte de las Pymes no disponen de una base de datos, así, se estableció que el 75% de pequeñas y el 50% de medianas organizaciones no cuentan con esta base de datos. En lo referente a la aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos. El 58.3% de pequeñas empresas no utilizan pruebas o test para evaluar al candidato. Y en el caso de las medianas, el 66.7% utilizan pruebas para evaluar a los candidatos. Y finalmente, con respecto de la aplicación de entrevistas a candidatos, el 100% de Pymes efectúan entrevistas a los candidatos para la selección del personal.

Se concluye que, a pesar de contar con un proceso de reclutamiento y selección

existen inconsistencias que se analizarían para corregir y optimizar este subsistema. Estas inconformidades están relacionadas a que no realizan la aplicación de pruebas o herramientas para seleccionar al candidato adecuado. No disponen de una base de datos de personal calificado. Y, además, no poseen de un plan de actividades para seleccionar al personal. Las actividades que si realizan tanto pequeñas y medianas empresas son: solicitud y verificación de las referencias laborales y antecedentes y realización de entrevistas a los candidatos.

- **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores con algunos fines o propósitos para mejorar el desempeño de los colaboradores y contribuir con la mejora continua de las organizaciones. Con respecto del análisis de este subsistema, gran parte de las Pymes poseen este subproceso. En el caso de las pequeñas empresas el 66.7% y con respecto de las medianas el 100% cuenta con un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Posterior a la evaluación del desempeño, es importante recopilar las necesidades de capacitación. En este sentido se determinó que el 58.3 % de pequeñas empresas si lo efectúan y, también, en el caso de las medianas empresas el 83.3%, también, lo realiza: la mayor parte de Pymes diagnostican necesidades de capacitación después de la evaluación del desempeño.

Para llevar a cabo, un proceso óptimo de evaluación de desempeño es recomendable hacer uso de formatos o documentos en los procesos de verificación y revisión del desempeño laboral. Así pues, el 50% de las pequeñas empresas emplea formatos y en el caso de las medianas empresas el 66.7% también lo hace.

Por otro lado, en cuanto a la valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales se toma en cuenta los perfiles. Por ello, se estableció que el 66.7% de pequeñas empresas si realiza esta actividad y en comparación con las medianas organizaciones, el 58.3% realiza la valoración de cargos y establecimiento de

escalas salariales en evaluación de perfiles.

El propósito de la evaluación del desempeño es la elaboración de programas de mejoramiento una vez evaluado el rendimiento de los colaboradores. En este sentido, gran parte de las Pymes efectúan programas de mejoramiento del personal en base a los resultados de la evaluación de desempeño. Así, el 58.3% de las pequeñas y el 75% de las medianas empresas elaboran programas de desarrollo humano.

Una de las claves de la evaluación de desempeño es que se vincule con el direccionamiento estratégico de la organización. Por lo tanto, solo las medianas empresas con un 83.3% llevan a cabo la evaluación del desempeño con un enfoque estratégico. A diferencia de las pequeñas empresas las cuales el 66.7% no efectúan la evaluación del desempeño vinculada con el direccionamiento estratégico.

Finalmente, se concluye que este subsistema se lleva de manera aceptable salvo que las pequeñas empresas analicen la posibilidad de direccionar este proceso un enfoque estratégico.

- **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación y desarrollo, es un subsistema que permite ofrecer a los colaboradores herramientas y conocimientos para mejorar su desempeño laboral y alcanzar metas y objetivos organizacionales. En este análisis se determinó que el 58.3% de pequeñas empresas no poseen este subsistema. En comparación con aquellas que si disponen en un 41.7%; en el caso de las medianas, el 91.7% poseen un proceso de capacitación y desarrollo de sus colaboradores.

El propósito principal que persigue este proceso es la realización del plan de capacitación y de desarrollo del personal. Por lo tanto, el 58.3% de pequeñas organizaciones no cuentan con este proceso. Y en el caso de las medianas empresas, el 83.3% realizan un plan de capacitación y desarrollo con el favor de manera significativa a los colaboradores, pero a la vez a los procesos de la

organización.

Para la elaboración de planes y tomar acciones con respecto al personal es esencial realizar un diagnóstico adecuado de necesidades de capacitación. En este sentido el 58% de las pequeñas empresas no realiza un diagnóstico. Y por su parte, el 75% de las medianas organizaciones ejecuta el diagnóstico de necesidades de capacitación. Además, para la correcta identificación de necesidades es recomendable hacer uso de herramientas. Se determinó que el 83.3% de pequeñas empresas no utiliza instrumentos de diagnóstico y por su parte el 66.7% de medianas organizaciones emplean instrumentos para diagnosticar y levantar información sobre capacitación.

Uno de los objetivos que persiguen los programas de capacitación es favorecer el desarrollo del personal. Así pues, el 83.3% no desarrollan planes de capacitación que contribuyen a potencializar al personal. En el caso de las medianas empresas, el 91.7% de medianas empresas establecen que los planes de capacitación favorecen el desarrollo los colaboradores.

Con respecto a la elaboración de planes de desarrollo es imprescindible levantar un diagnóstico de necesidades de desarrollo de personal. Así, el 50% de las pequeñas empresas si realizan la detección de las necesidades de desarrollo de personal. Y en el caso de las medianas, el 58.3% si efectúa dicha identificación. Para concluir, se establece que existen algunas deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo sobre todo en las pequeñas empresas, no cuentan con un proceso como tal y que si realizan algunas acciones con respecto a este proceso no están bien encaminadas o definidas.

- **Compensación**

La compensación en las organizaciones es un factor importante de análisis en las organizaciones, puesto que, un plan o modelo estructurado de compensaciones favorece la motivación y la retención de los empleados. Con respecto a la existencia de este subsistema en las Pymes, el 75% de las pequeñas empresas no disponen

de un proceso de compensación como tal y en el caso de las medianas organizaciones, el 58.3% si cuentan con un proceso de compensaciones.

En referencia con el establecimiento de escalas salariales es vital realizarlo en base a los perfiles y niveles de los cargos de las empresas. En este sentido, se estableció que el 66.7% de pequeñas empresas lo efectúan y con respecto a las medianas empresas el 58.3%, también, lo realizan. Además, es imprescindible la aplicación de la normativa legal vigente en la determinación de sueldos y salarios. Por ello, en el caso de las pequeñas empresas el 91.7% cumple con la normativa y el 100% de medianas empresas, también, cumplen y establecen sus sueldos y salarios bajo estos criterios legales.

En cuanto a la valoración de cargos, es primordial efectuarlo acorde con los perfiles. Así pues, el 83.3% de pequeñas empresas ejecutan la asignación de sueldos con base en los descriptivos de cargos. Por su parte, el 66.7% de las medianas, si realiza esta actividad para el buen funcionamiento y desarrollo de un esquema de compensación.

Otro elemento o factor para el buen desempeño del subsistema de compensación es la identificación precisa de los elementos de la estructura salarial. Por lo tanto, el 58.3% de las pequeñas empresas si lo realizan frente al 91.7% de las medianas empresas, que identifican los elementos mencionados para diseñar las estructuras salariales para establecer sus modelos o esquemas de compensación.

Finalmente, se determinó que el subsistema de compensación, también, presenta oportunidades de mejora para su correcto funcionamiento. En especial las pequeñas empresas: precisar los elementos de la estructura salarial y el establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles y niveles.

## 2.4. Desarrollo de los resultados prácticos

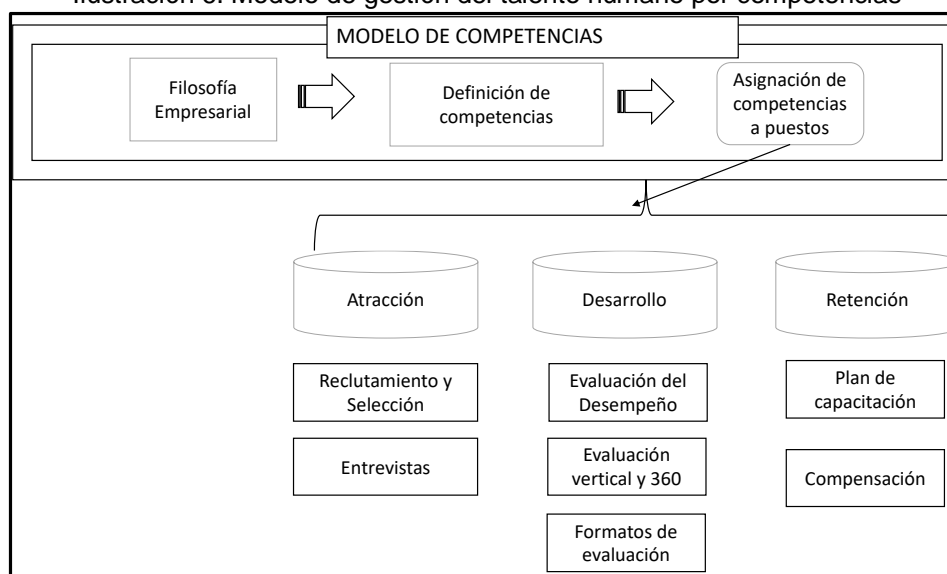
- **Modelo de gestión del talento humano por competencias orientado a Pymes.**

La base de este modelo está determinada por la evolución y el cambio que experimentan las empresas, esta transformación parte de modelos organizativos tradicionales con procesos rígidos a modelos con una arquitectura organizativa flexible orientada a resultados. No obstante, en el mundo laboral actual, las personas que forman parte de una organización necesitan adaptarse a los planes y desafíos que definen el entorno competitivo. Por ello, la empresa encamina el logro de objetivos con el desarrollo y la mejora continua de la gestión del talento humano, ésta es la clave para que las organizaciones optimicen competitivamente sus procesos, al tener en cuenta la valoración de competencias de sus colaboradores en beneficio del incremento de la productividad laboral.

En este sentido, en torno a los resultados obtenidos, se reconoce que armonizar los intereses de las organizaciones frente al logro de sus objetivos estratégicos, y los intereses de los colaboradores por su bienestar y calidad de vida, origina la implementación de procesos de gestión del talento humano que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad de las empresas y aprecien las potencialidades de los trabajadores desarrolladas en la producción de bienes y servicios. Por este motivo, a continuación, se propone un modelo de gestión del talento humano para las pymes del sector productivo de la ciudad de Ambato.

El modelo corresponde a una adaptación del enfoque por competencias de la autora Martha Alles (2016), como se muestra en la Ilustración 6.

Ilustración 6. Modelo de gestión del talento humano por competencias

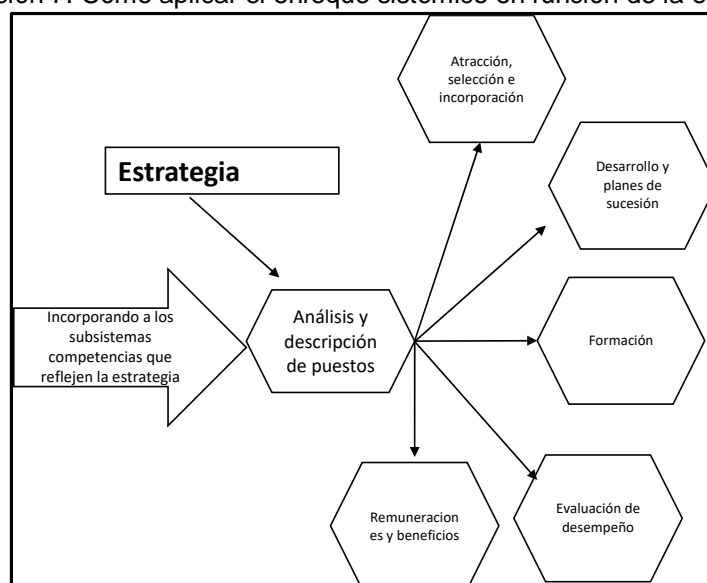


Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

- **Atracción, desarrollo y retención**

Los subsistemas que se establecen dentro de este modelo consisten en: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y compensación. Para el correcto funcionamiento de los subsistemas mencionados en su aplicación se lo realiza desde una mirada sistémica, coordinada y coherente, la cual, se diseña y alinea en base a la visión y a las estrategias organizacionales. Como se muestra en la Ilustración 7.

Ilustración 7. Cómo aplicar el enfoque sistémico en función de la estrategia



Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

Las competencias según (M. Alles, 2016a), se presentan en tres grupos:

- Competencias cardinales o transversales
- Competencias específicas jerárquicas
- Competencias específicas por área

Para efectos de este modelo se presentan las competencias cardinales o transversales que se desprenden de los datos obtenidos por los expertos en talento humano, las cuales, se describen, a continuación, en el diccionario de competencias:

- **Diccionario de competencias**
- **Competencias cardinales o transversales:**
  - **Adaptabilidad a los cambios del entorno**

Habilidad para describir y entender los cambios en el contexto de las empresas, a nivel interno y externo. Convertir dificultades en fortalezas y desarrollar planes de acción para actuar en el corto y largo plazo para alcanzar los objetivos anhelados. Interviene la habilidad para dirigir la empresa en momentos difíciles, en las cuales, las condiciones son desfavorables e impactan al sector propio y en todos los sectores, establecer un diagnóstico anticipado de las condiciones en juego tomado de la autora (M. A. Alles, 2009).

Cuadro 7. Descripción según cada grado de la competencia: Adaptabilidad a los cambios del entorno

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Habilidad para entender los cambios del entorno de la empresa, a nivel interno y externo. Plantear acciones relacionadas con las actividades a su mando que permitan transformar las debilidades y fortalezas y potenciar para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Habilidad para continuar con las tareas asignadas con la frecuencia normal en momentos complicados.
2	MÍNIMO. Habilidad para describir y entender los cambios del entorno de la empresa, a nivel interno y externo. Habilidad para plantear planes de acción que permitan transformar las debilidades y fortalezas y potenciar para garantizar la sostenibilidad de la empresa a corto plazo y su posicionamiento y cumplimiento de los objetivos propuestos. Habilidad para manejar la empresa en momentos complicados, y animar a los colaboradores.
3	BUENO. Habilidad para impulsar en otros la capacidad para describir y entender ágilmente los cambios del entorno de la empresa, a nivel interno y externo. Habilidad para diseñar y plantear planes de acción que permitan transformar las debilidades y fortalezas y potenciar para garantizar la sostenibilidad de la empresa a mediano plazo y su posicionamiento y cumplimiento de los objetivos propuestos. Habilidad para manejar la empresa en momentos complicados, y animar a los colaboradores.
4	ALTO. Habilidad para diseñar la estrategias y políticas empresariales destinadas a promover en otros la capacidad de identificar y entender los cambios en el entorno de la organización, a nivel interno y externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades y fortalezas y potenciar para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y su posicionamiento y cumplimiento de los objetivos propuestos. Habilidad para manejar la empresa en momentos complicados, establecer un diagnóstico anticipado de las condiciones en juego, y a su vez, animar a los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

## - Empatía

Comprende la sensibilidad individual para interesarse e interpretar las emociones y sentimientos de las demás personas. Capacidad para entender antes de ser entendido.

Cuadro 8. Descripción según cada grado de la competencia: Empatía

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Es introspectivo y se comporta con sugerencias precisas no entrenadas. Tiene la capacidad de permanecer neutral a pesar de que sus interlocutores se encuentren alterados. Trata de comportarse de manera empática pero no es eficiente al interpretar las emociones y sentimientos de sus interlocutores.
2	MÍNIMO. Ofrece un ambiente de confianza para que sus interlocutores se manifiesten libremente. Presenta disposición en atender y mostrar cuidadosamente sus emociones. Sin embargo, no es un comportamiento habitual y lo realiza cuando se ve expuesto.
3	BUENO. Muestra apertura para entender el estado emocional y por consiguiente los demás se manifiestan y se expresan con confianza. Primero se comporta para posterior ser comprendido, aprecia el estado emocional de sus interlocutores y apoya con sus recomendaciones para que los individuos logren esforzarse para afrontar sus dificultades.
4	ALTO. Disposición para escuchar a sus interlocutores con atención y respeto. Se reconoce con el estado emocional de las personas, al proporcionar un ambiente distendido, con el fomento de la confianza para el desahogo y garantizar que los individuos queden complacidos. Da seguimiento a las situaciones complejas que necesiten ser solucionadas.

Fuente: elaboración propia

## - Trabajo en equipo

Habilidad para favorecer, impulsar y sostener relaciones de cooperación con colaboradores y otros grupos de trabajo con el fin de unir esfuerzos comunes y coordinados para obtener resultados óptimos.

Cuadro 9. Descripción según cada grado de la competencia: Trabajo en equipo

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Favorece, colabora y fortalece los vínculos de cooperación entre los miembros de un grupo. Interviene, pero no en la forma requerida. Asume su papel, pero suele desvincularse de la unión grupal.
2	MÍNIMO. Fomenta la colaboración y cooperación del equipo. Respalda y defiende las decisiones del equipo. Asume el papel asignado en el equipo, contribuye con ideas e iniciativas para mejorar los procesos y actividades.
3	BUENO. Se cohesionan efectivamente en la toma de decisiones en conjunto. Se comporta de manera adecuada y fomenta un ambiente de confianza y valora los diferentes puntos de vista. Promueve lazos para integrar esfuerzos en la mejora del departamento.
4	ALTO. Actúa con un espíritu de cohesión, anima y motiva a los demás miembros de equipo. Fomenta un excelente clima de confianza y colaboración. Aprecia las contribuciones de los miembros a pesar de las diferentes maneras de pensar. Identifica los esfuerzos individuales de todos los miembros del equipo. Modela una cultura donde propicia la mejora continua de la empresa.

Fuente: elaboración propia

### - Flexibilidad

Habilidad para trabajar eficientemente en situaciones atípicas, con diversas personas y equipos. Valora los diferentes criterios de las personas y muestra apertura en el margen de acción-solución. Adapta su propio punto de vista a la situación.

Cuadro 10. Descripción según cada grado de la competencia: Flexibilidad

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Adapta sus planes en el grado que otras colaboraciones perfeccionan sus iniciativas. Actúa de manera inflexible en algunas situaciones, por pensar que posee la razón. Ajusta su criterio si los argumentos de otras personas lo llegan a convencer.
2	MÍNIMO. Suele escoger acertadamente las opciones como resultado de su facilidad para prestar atención a otros. Sin embargo, procura en mayor proporción a sus propios criterios.
3	BUENO. Tiende a flexibilizarse sin caer en la permisibilidad. Valora otros puntos de vista, lo cual, contribuye a ampliar su postura. Es adaptable al aplicar procesos, los cuales, los modifica para lograr los objetivos de la empresa o departamento, en cada situación. Toma una decisión en base a la situación y se comporta de acuerdo con la circunstancia o la persona, reflexiona y acepta el cambio positivamente.
4	ALTO. Se muestra flexible, cuando la situación amerite, con el fin de conseguir una mayor comprensión sobre los problemas y las situaciones. Acepta la necesidad de cambio, a pesar, que no sea evidente y se comporta ágilmente. Cambia de opinión rápidamente, con el uso nuevos procedimientos. Diseña y propone alternativas ante situaciones nuevas.

Fuente: elaboración propia

## - Creatividad

Habilidad para formar nuevos criterios y respuestas ágiles a circunstancias que así lo requieran en la empresa. Resolución de problemas de manera creativa, con el valor agregado a la empresa. Incluye adaptar nuevos esquemas en circunstancias complejas o de alta incertidumbre.

Cuadro 11. Descripción según cada grado de la competencia: Creatividad

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Reconoce maneras simples y útiles para mejorar actividades y procedimientos. Resolución de problemas o circunstancias a través de su experiencia en asuntos similares. Se le hace complejo identificar y percibir esquemas creativos.
2	MÍNIMO. Contribuye con modos y procesos poco novedosos. En la medida de lo posible realiza un esfuerzo por actuar y responder de forma creativa. Sin embargo, se le complica deshacerse de modelos anteriores.
3	BUENO. Produce de manera casi frecuente nuevas maneras de solucionar dificultades. Se reconoce con modelos nuevos, lo cual, le lleva a actuar de manera creativa.
4	ALTO. Ofrece ideas novedosas que salen de los modelos tradicionales. Muestra una tendencia muy marcada en pensar totalmente diferente y original, sus propuestas y planteamientos nuevos influyen de manera significativa en la obtención de resultados en la empresa.

Fuente: elaboración propia

## - Innovación

Capacidad para proponer e implementar soluciones y oportunidades para gestionar el cambio, desarrollar y optimizar procedimientos orientados a la mejora continua y obtención de resultados.

Cuadro 12. Descripción según cada grado de la competencia: Innovación

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Aporta con escasas ideas innovadoras, por falta de empeño o por abstención propia. Tendencia a esquemas preexistentes.
2	MÍNIMO. Se compromete con ideas innovadoras, pero existe carencia y falta de persistencia en concretarlas.
3	BUENO. Muestra ideas originales e interesante por su perspectiva, muy funcionales para ejecutar nuevos proyectos.
4	ALTO. Posee la habilidad para establecer y plantear ideas innovadoras para realizar su trabajo y resolver dificultades. Gestiona la implementación de procedimientos para favorecer la mejora continua en los procesos del departamento y de la empresa.

Fuente: elaboración propia

## - **Comunicación efectiva**

Capacidad para manifestar sus propias ideas y comprender las ideas de las demás de forma clara y efectiva. Involucra la gestión de contenidos racionales y emocionales, a nivel verbal y no verbal. Escucha los distintos criterios y transmite su opinión de manera transparente y pertinente, se asegura de la comprensión del interlocutor y con el ofrecimiento de una retroalimentación.

Cuadro 13. Descripción según cada grado de la competencia: Comunicación efectiva

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Capacidad para escuchar con atención y comunicarse de manera clara y comprensible. Habilidad para efectuar preguntas con el objetivo de información requerida.
2	MÍNIMO. Transmite clara y efectivamente un mensaje. Capacidad para escuchar con atención y comprender lo que los demás quieren expresar.
3	BUENO. Capacidad para transmitir ideas de manera clara y oportuna. Habilidad para capturar la atención de los interlocutores.
4	ALTO. Muestra experticia y habilidad comunicativa en todos los medios donde se desenvuelve. Capta y envuelve la atención de la audiencia o personas que lo escuchan debido a su exposición clara de ideas y mensaje.

Fuente: elaboración propia

- **Competencias específicas gerenciales:**

- **Dirección de equipos de trabajo**

Es la habilidad para conformar, desarrollar, comprometer y dirigir eficazmente un grupo de trabajo, y motivar a cada uno de los miembros a comportarse con responsabilidad e independencia. Consiste en la habilidad de organizar y asignar las actividades en el equipo, a partir de las competencias y desempeño de cada miembro, estimar plazos y aunar esfuerzos hacia un objetivo propuesto. Mantener un clima agradable y de confianza, comunicar los resultados y evaluar el desempeño del equipo.

Cuadro 14. Descripción según cada grado de la competencia: Dirección de equipos de trabajo

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. No efectúa ninguna actividad en particular para impulsar el involucramiento del equipo. Transfiere al equipo la presión y asigna responsabilidades al equipo propias del líder.
2	MÍNIMO. Habilidad para conformar grupos de trabajos e informar los objetivos planteados. Monitorea frecuentemente el nivel de cumplimiento de los objetivos y responde para asegurar la calidad de los resultados. Se interesa por las buenas relaciones entre los miembros. No obstante, no efectúa alguna acción para fortalecer las relaciones. Buena predisposición al diálogo y atender dificultades del equipo.
3	BUENO. Involucra al equipo, a través del compromiso en el cumplimiento de los objetivos planteados. Organiza y asigna las actividades en el equipo, a partir de las competencias y desempeño de cada miembro, estimar plazos y aunar esfuerzos hacia un objetivo propuesto. Diseña y difunde los indicadores de desempeño y efectúa un monitoreo constante de estos. Genera un ambiente de confianza y comunicación efectiva con todos los miembros del equipo.
4	ALTO. Involucra al equipo e implica el logro de resultados óptimos ante metas desafiantes. Promueve la reflexión juntamente con el equipo sobre desafíos y expectativas de acuerdo al trabajo y el desempeño. Logra el compromiso de todos los miembros del equipo en el logro de metas. Conserva un alto grado de exigencia en el rendimiento para el grupo. Maneja un sistema de buen rendimiento a sus colaboradores, asigna autonomía y responsabilidad. Fomenta una comunicación efectiva y ofrece retroalimentación en todo momento. Promueve un buen clima de trabajo.

Fuente: elaboración propia

#### - Habilidades Sociales

Capacidad para cultivar comportamientos importantes en la interrelación con los otros individuos de manera efectiva, en dirección a respuestas anheladas. Consiste en apoyar, entender las motivaciones y estados emocionales de los demás. Implica emplear una influencia óptima en solucionar problemas y armonizar criterios.

Cuadro 15. Descripción según cada grado de la competencia: Habilidades Sociales

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Presenta inconvenientes para establecer relaciones con su entorno. Dificultad para comprender las emociones, necesidades y expectativas de los demás. No intenta conciliar su punto de vista con las opiniones de otras personas. Interacciona con los demás solo cuando así lo requiera para ejecutar sus actividades. No se relaciona con otros compañeros de otras áreas.
2	MÍNIMO. Interactúa de manera eficaz con los individuos de su entorno. Tiene la habilidad para conciliar su punto de vista con las opiniones de otras personas. Intenta resolver conflictos interpersonales en su entorno. Presenta dificultades para entablar relaciones eficientemente en nuevos contextos sociales.
3	BUENO. Gestiona de manera efectiva diferentes contextos sociales. Se encarga de observar y dialogar con los demás para comprender sus emociones y necesidades. Adapta su conducta y se comporta de acuerdo con la situación para evitar herir susceptibilidades e interactuar con individuos que no conoce. Es altamente tolerante con los criterios de otros y si se presentan conflictos trata de conciliar las partes para que se resuelva eficazmente el problema.
4	ALTO. Gestiona eficientemente circunstancias sociales con dinamismo. Inclusive, si estas son situaciones nuevas. Entiende que las emociones influyen en el comportamiento y la afectación en los demás. Se adecua a los sentimientos de la otra persona, contesta de manera adecuada para alcanzar respuestas idóneas del interlocutor. Converge posiciones y determina acuerdos para favorecer los objetivos. Tiene la habilidad para prever dificultades y fomentar la conciliación entre posturas.

Fuente: elaboración propia

## - Liderazgo

Capacidad para influir en los demás, promueve el compromiso y lograr el apoyo de todos los demás para enfrentar con éxito los retos en la empresa. Habilidad para garantizar una óptima dirección de personas, desarrollar talento y mantener la cohesión por medio de un ambiente agradable y de respeto mutuo.

Cuadro 16. Descripción según cada grado de la competencia: Liderazgo

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Provee las herramientas y guías para conducir el trabajo de los colaboradores. Fomenta la eficiencia y eficacia del equipo. Sin embargo, se equivoca cuando se enfrenta a situaciones conflictivas.
2	MÍNIMO. En los momentos complicados asume la gestión del equipo para efectuar el liderazgo necesario. Promueve el compromiso, la motivación y la colaboración. Garantiza que los requerimientos del equipo estén solventados.
3	BUENO. Contagia compromiso y confianza en el equipo y comparte la visión de la empresa. Inspira con el ejemplo para que lo sigan. Capacidad para auto motivarse y motivar a su equipo, dirige un liderazgo bien marcado frecuentemente y de forma efectiva.
4	ALTO. Desempeña una extendida y marcada influencia en los colaboradores, motiva y alienta al equipo para alcanzar objetivos desafiantes, en cualquier situación o contexto ejerce su rol de líder con entusiasmo y colaboración.

Fuente: elaboración propia

## - Visión estratégica

Es la capacidad que involucra un enfoque proactivo con dirección a la estrategia de la empresa. Consiste en realizar una lectura acertada del contexto para entender los cambios y encontrar oportunidades que permitan el desarrollo sostenible de la organización. Consiste en analizar todos los elementos de viabilidad del proyecto y poseer una excelente comunicación con su contexto con el fin de determinar acciones estratégicas.

Cuadro 17. Descripción según cada grado de la competencia: Visión estratégica

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Desatiende las modificaciones y oportunidades que surgen en su contexto. No presta atención por entender los recientes cambios en el sector. En enfoca en las actividades de su cargo de trabajo sin tener en consideración las afectaciones por los cambios suscitados. Se relaciona solo con los colaboradores requeridos para cumplir con sus responsabilidades de manera idónea.
2	MÍNIMO. Evalúa la influencia de las transformaciones del contexto y gestiona las relaciones que implican en su labor cotidiana. Entiende las transformaciones en el contexto que influyen en su labor diaria, no obstante, no profundiza de manera activa. Tiene la habilidad de medir las transformaciones en sus actividades frecuentes. Dificultad para percibir que determinadas trasformaciones influyen de manera significativa a largo plazo. Genera una buena interdependencia con los compañeros relacionados con sus tareas.
3	BUENO. Analiza y detecta las oportunidades para lograr ventaja competitiva en la empresa. Siempre está a la vanguardia de las transformaciones que se generan en su contexto para tomar acciones anticipadas, las cuales, establezcan una ventaja en la organización. Logra establecer alianzas con los miembros claves de la empresa para lograr metas desafiantes.
4	ALTO. Detecta oportunidades de gran valor, que no son muy claras para los demás. Alcanza vínculos estratégicos con otros miembros de la empresa. Controla las diferentes situaciones del contexto, entiende, comprende y realiza una lectura del contexto en la transformación de las dificultades en oportunidades que contengan mayores beneficios para la empresa. Propone proyectos con gran iniciativa y que serían factibles de ejecución. Establece vínculos estratégicos con los miembros claves internos y externos de la empresa.

Fuente: elaboración propia

## - Toma de decisiones

Capacidad para reflexionar alternativas o varios escenarios, al tomar en cuenta la situación, recursos y su influencia en las actividades de la empresa. Una vez evaluados todos los puntos críticos, seleccionar la opción óptima en función a los objetivos y estrategias de la empresa. Habilidad para efectuar acciones con pertinencia, oportunidad y discernimiento con relación a los efectos a causa de la elección tomada.

Cuadro 18. Descripción según cada grado de la competencia: Toma de decisiones

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. Es indeciso y tiene dificultades para tomar decisiones. Se implica en la determinación de datos y factores, pero se desenfoca y afecta en la toma de decisiones finales.
2	MÍNIMO. Entiende los factores y datos a lo que tiene acceso o recolecta. En base a esa información realiza la toma de decisiones confiables a pesar de que se le pasan por alto algunos elementos que sin esenciales.
3	BUENO. Analiza y toma decisiones en base a diversas variables y datos, lo cual, conduce a tomar la alternativa más adecuada.
4	ALTO. Alta capacidad para analizar y reflexionar en base a información de calidad. Evalúa todas las alternativas posibles y toma decisiones vinculadas con los objetivos y estrategias de la empresa. Como resultado de sus decisiones agregan ventaja competitiva a la organización.

Fuente: elaboración propia

### - Organización y planificación

Capacidad para establecer objetivos y prioridades en el trabajo. Involucra analizar el contexto, anticipar posibles dificultades, tomar acción en base a los recursos y tiempo estimado. Además, diseñar indicadores para monitorear y controlar las actividades y comprobar la información.

Cuadro 19. Descripción según cada grado de la competencia: Organización y planificación

GRADOS	INDICADORES CONDUCTUALES
1	INSATISFACTORIO. No realiza una planificación del trabajo, por tanto, efectúa las actividades según se le presentan. Realiza un trabajo poco sistemático y ordenado. Sostiene que la planificación implica una pérdida de tiempo. No da seguimiento a las actividades que efectúa.
2	MÍNIMO. Planifica los pasos a seguir de sus actividades y garantiza llevarlas a cabo. Monitorea sus actividades en el tiempo adecuado. Se informa sobre los plazos de entrega y organiza una serie de pasos para cumplir con las actividades asignadas. Determina acciones para evitar dificultades y que cumpla la programación de las actividades de manera normal.
3	BUENO. Diseña planes al detalle para analizar dificultades que se presenten. Gestiona adecuadamente los recursos humanos y materiales. Efectúa un monitoreo constante. Planifica sus actividades en base a los recursos, tiempo y métodos para lograr conseguir sus metas. Establece continentes en caso de que se presenten inconvenientes. Identifica puntos críticos para establecer un control frecuente sobre el cumplimiento de actividades según el plan.
4	ALTO. Realiza una lectura adecuada de los recursos y establece prioridades en base a lo disponible. Gestiona de manera efectiva los medios para lograr el cumplimiento de objetivos. Efectúa un monitoreo constante. Considera la planificación, lo cual, le permite tomar acciones en base a qué, dónde, cuando, quién, recursos y cómo realizarlo con el fin de conseguir el objetivo. Acude a diferentes fuentes para lograr tener una visión clara del panorama y de los recursos que dispone. Organiza y prioriza las acciones en base a la información recolectada. Diseña planes para afrontar dificultades. Gestiona de manera óptima las tareas y actividades de proyectos.

Fuente: elaboración propia

### **Competencias específicas por área:**

Cada una de las competencias en listadas, requieren ser analizadas para asignar a cada uno de los cargos, en base a los requerimientos organizacionales y estrategia de la empresa.

- Adaptabilidad-Flexibilidad
- Calidad y mejora continua
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Competencia “del náufrago”
- Comunicación eficaz
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Conocimientos técnicos
- Credibilidad técnica
- Desarrollo y autodesarrollo del talento
- Dinamismo- Energía
- Gestión y logro de objetivos
- Habilidades mediáticas
- Influencia y negociación
- Iniciativa- autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación a los resultados con calidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento estratégico
- Productividad
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Relaciones públicas
- Responsabilidad
- Temple y dinamismo

- Tolerancia a la presión de trabajo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

A pesar de identificar las competencias, se requiere que se realice la definición de cada competencia y establecer grados. Definido el modelo de competencias se realiza la asignación de competencias a cargos, las cuales, formarán parte de las Descripciones de cargos, cada competencia se acompaña de su definición y grado. Dichas descripciones de cargos constituyen la base para el adecuado funcionamiento de los subsistemas de talento humano: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y compensación.

Los tres pilares para armar el modelo son:

1. Atracción, un óptimo proceso de reclutamiento y selección permite el ingreso de nuevos colaboradores con competencias necesarias para su cargo o posición.
2. Desarrollo, una vez medido el desempeño en base a las competencias, objetivos y resultados, es imperante la capacitación y desarrollo de los colaboradores de manera permanente.
3. Retención, establecer compensaciones justas en relación a los resultados obtenidos, es necesario también, establecer estrategias para retener y comprometer a los colaboradores.

Sugerencia de la autora Martha Alles: para el correcto funcionamiento y puesta en marcha del modelo de competencias es necesario establecer un programa de difusión del modelo de competencias con el objetivo de dar a conocer el modelo que se desea implementar, de modo que, sea adoptado y se comprenda su aplicación en los diferentes subsistemas de talento humano.

- **Análisis y descripción de cargos**

Las empresas requieren contar con la descripción de cada cargo que la conforman para impedir que se repitan tareas o evitar que algunas tareas no se asignen a un colaborador. Y a la vez, definir una base sobre, la cual, se despliega los otros subsistemas de talento humano.

El análisis y la descripción de cargos comprenden una serie de pasos para establecer información sobre contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos, el contexto en el cual, se realizan las tareas. Al establecer un modelo por competencias es necesario describir las competencias e incluirlas en el descriptivo de cargos. Para el efecto, es necesario la asignación de competencias y grados para cada cargo. Generalmente, las competencias específicas son compartidas por área (familia de cargos), en el caso que se compartan estas competencias se procede a validar el grado o nivel necesario para cada competencia.

A continuación, un ejemplo de grado:

Trabajo en equipo se requiere para X puesto en grado 2.

4: es un grado muy alto.

3: muy bueno, por sobre el estándar.

2: bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto.

1: nivel mínimo de la competencia. En algunos casos, este nivel es sumamente retador.

¿Cuáles son las competencias que se requiere para ser exitoso en el cargo?

Esta es la pregunta que es necesaria realizarla para asignar las competencias específicas para cada cargo de trabajo.

## - Formato para la descripción del cargo

A continuación, se presenta el formato de un descriptivo de cargo, que es el insumo o una herramienta de suma importancia al momento de conformar el manual de funciones de la organización.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Código formato:

Versión:

Fecha de vigencia:

#### 1. Datos Generales

Área/ Departamento	
Nombre del Cargo	
Código Sectorial	
Nombre del ocupante del cargo	

Nombre del cargo del Supervisor Inmediato	
Nombre del Supervisor Inmediato	

#### 2. Misión/ Propósito del Cargo

(Anotar la razón de ser del cargo; para qué existe esta posición dentro de la Empresa).

--

#### 3. Educación formal, Formación, Habilidades y Experiencia requerida.

(Focalizado en los requerimientos del CARGO, **no** en su perfil personal).

(a) **Educación**

Título de 2do, 3ro, o 4to nivel, que sea requerido para el cargo.

--

(b) **Formación**

(Conocimientos relacionados al ejercicio del cargo)

--

(c) **Competencias**

<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>						
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>Enfoque hacia el cliente</b>	Capacidad de los colaboradores de (nombre de la empresa) para entregar soluciones efectivas a sus clientes internos y externos, caracterizadas por la claridad, oportunidad y cumplimiento. Las personas que trabajan en (nombre de la empresa) mantienen una actitud abierta, amable, proactiva y muestran permanente interés por conservar una imagen positiva de la organización.					
<b>Trabajo en equipo</b>	Habilidad para favorecer, impulsar y sostener relaciones de cooperación con colaboradores y otros grupos de trabajo con el fin de unir esfuerzos comunes y coordinados para obtener resultados óptimos.					
<b>Amor organizacional</b>	Las personas que trabajan en (nombre de la empresa) actúan, entregan lo mejor de sí mismos y de acuerdo con la cultura y los valores organizacionales, conscientes de que su crecimiento personal y profesional genera el crecimiento de la Empresa.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES</b>						
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para influir en los demás, promueve el compromiso y lograr el apoyo de todos los demás para enfrentar con éxito los retos en la empresa. Habilidad para garantizar una optima dirección de personas, desarrollar talento y mantener la cohesión por medio de un ambiente agradable y de respeto mutuo.					
<b>Planificación y organización</b>	Capacidad para establecer objetivos y prioridades en el trabajo. Involucra analizar el contexto, anticipar posibles dificultades, tomar acción en base a los recursos y tiempo estimado. Además, diseñar indicadores para monitorear y controlar las actividades y comprobar la información.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>						
<b>Ejecución efectiva</b>	Capacidad de los trabajadores de (nombre de la empresa) para realizar su trabajo, al mantener la calidad y los estándares de seguridad, con el uso adecuado de los recursos para obtener los resultados esperados.					
<b>Calidad en el desempeño</b>	Capacidad de los colaboradores de (nombre de la empresa) para llevar a cabo sus actividades con los estándares de seguridad y calidad definidos por la empresa, en cumplimiento de los requerimientos propios de los procesos, procedimientos y las exigencias de los grupos de trabajo. Las personas que trabajan en (nombre de la empresa) realizan todas sus actividades con plena convicción de que el alto desempeño, es el camino para generar aprendizaje, superarse personalmente y contribuir con la evolución de la compañía.					

- (d) **Experiencia**  
(Tiempo de conocimiento adquirido en actividades afines)

--

**4. Tareas Principales del Cargo**

(Enlistar hasta 7 tareas principales del cargo, en orden de importancia)

--

**5. Comentarios – Información Relevante**

<p><b>LA POSICIÓN DECIDE SOBRE:</b></p> <p><b>LA POSICIÓN RECOMIENDA SOBRE:</b></p> <p><b>RED DE RELACIONES:</b></p> <p><b>Internos:</b></p> <p><b>Externos:</b></p>
--

**6. Cargos que reportan a la Posición**

(Describir el Principal Objetivo o alcance de los cargos que le reportan de manera directa).

Nombre del cargo de su reporte directo	Objetivo/Alcance básico

Elaborado por:	Revisado por: Jefe Inmediato	Cotejado por: Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

- **Reclutamiento y Selección**

El proceso de atracción inicia por atraer a los candidatos idóneos y por tanto, se precisa el perfil requerido. Una vez que se establece el perfil demandado, es necesario analizar la posibilidad de llevar a cabo una promoción interna o la búsqueda externa de candidatos. Una buena práctica dentro de las organizaciones es la promoción interna, que es considerada como una fuente de reclutamiento al interior de las organizaciones que brinda la oportunidad a los colaboradores de participar en los procesos de selección al abrirse una vacante.

En las organizaciones, las decisiones de promoción de personal se toman en el marco de sistemas de promoción formal o informal. Los sistemas formales de promoción se caracterizan porque han sido desarrollados y formalizados a partir de una clara definición de trayectorias profesionales por parte de la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001); en contraste, los sistemas informales de promoción de personal no emplean criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con unas bases ad hoc y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso de promoción se analiza y decide de manera aislada (Grueso, 2010).

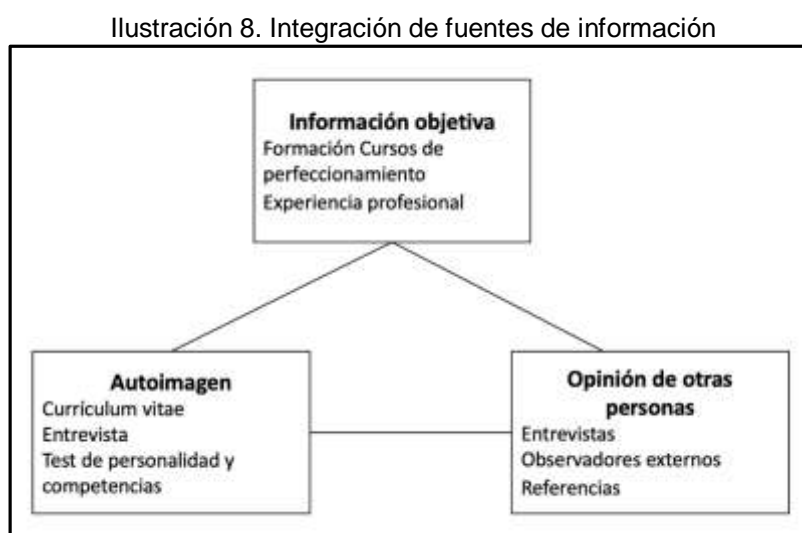
- **Promoción interna basada en criterios competenciales**

La elección del candidato adecuado para acceder a un cargo de mayor responsabilidad es clave. Es conveniente analizar si la persona posee los conocimientos, habilidades y destrezas para tener éxito en el futuro cargo de trabajo y lo más importante es conocer si está o no interesado en ser promovido. Por ello hay que seleccionarlos, entrenarlos, liderarlos y gestionar su desempeño.

Se atiende a la necesidad de ofrecer oportunidades de promoción o desarrollo a los empleados valiosos que quieren cambiar de rol, sin que tengan que pensar en cambiar de compañía para crecer profesionalmente. Por tanto, la selección interna/promoción, es un punto de conexión fundamental. Hoy en día, hay empresas que conciben sus sistemas de gestión de vacantes (job posting) como la

médula de sus esfuerzos de desarrollo y retención de talento, conscientes de que muchos profesionales se mueven antes por componentes de desarrollo que por intereses económicos.

La mayor parte de los profesionales aceptan hoy que desde el punto de vista del éxito laboral las predicciones más adecuadas para la promoción interna o selección del personal se obtienen mediante una combinación de métodos en la que se obtienen informaciones procedentes de diversos procedimientos diagnósticos (Amelang y Zielinski, 1997). Este enfoque multi-método integra tres posibles fuentes de información sobre la persona: datos objetivos, la opinión que otros muestran sobre el sujeto y la propia autoimagen de éste; como se observa en la Ilustración 8. (Arribas, Corral, & Pereña, 2009).

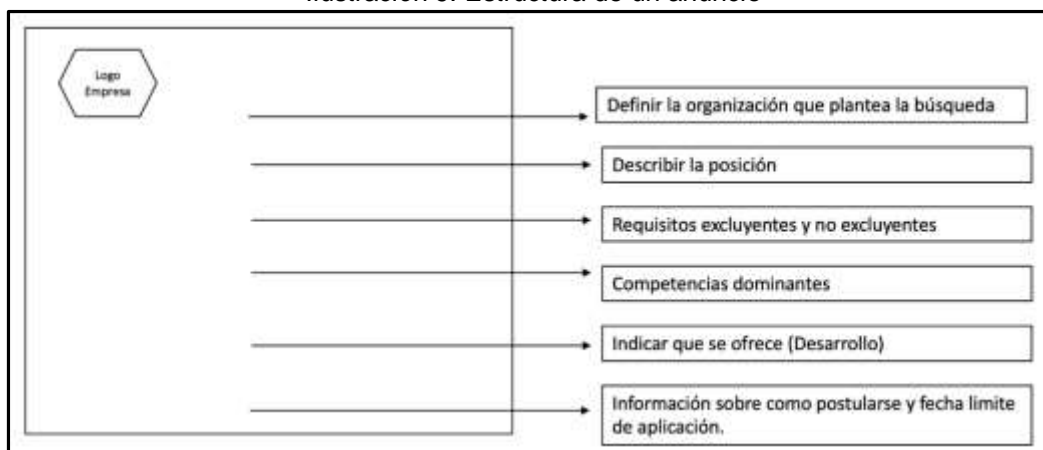


**Fuente:** tomado a partir de(Arribas et al., 2009)

Una vez analizada la situación de promover talento interno en la empresa y en caso de optar por realizar una búsqueda externa. Es esencial, definir las fuentes de reclutamiento externo; es decir, agencias de empleo o consultoras, bases de datos de la empresa, bases de datos digitales (web), ferias de empleo, redes sociales, entre otras.

En el caso de publicar una vacante por en medios digitales (LinkedIn, Facebook, entre otros), se recomienda tener en cuenta como estructurar el anuncio, según la autora (M. Alles, 2011):

Ilustración 9. Estructura de un anuncio



Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

El propósito de la siguiente etapa es identificar a los postulantes que encajen con el perfil de búsqueda, en aras de ahorro en tiempo y costos. Se emplea algunas herramientas: encuestas de preselección, realizar preguntas concretas sobre conocimientos y características del cargo que actualmente ocupa. Esto, se efectúa vía electrónica u otros mecanismos. (Alles, 2016). A continuación, en el Cuadro 20. se presenta una herramienta para realizar una preselección de candidatos en base a criterios de: suficiencia de los estudios, experiencia profesional, aptitudes intelectuales, perfil de personalidad, competencias para el cargo.

Cuadro 20. Cuadro de pre-selección de candidatos

<b>CRITERIOS</b>	<b>--</b>	<b>-</b>	<b>+</b>	<b>++</b>
Suficiencia de los estudios				
Experiencia profesional				
Conocimientos profesionales				
Aptitudes intelectuales				
Perfil de personalidad				
Competencias para el cargo				

Fuente: elaboración propia

## - Entrevista

El número de entrevistas y el modelo depende en gran medida de la vacante a cubrir. La entrevista preliminar, tiene como objetivo apreciar las aptitudes, cualidades, intereses y el desarrollo profesional - laboral que ha tenido la persona con respecto al cargo que el candidato aplica. Y, sobre todo confirmar el interés del candidato por aceptar el cargo. Las entrevistas son: estructuradas, semiestructuradas o libres. Según el autor (Chiavenato, 2007), establece que existen cuatro tipos: Entrevistas completamente estandarizadas, entrevistas estandarizadas en relación a las preguntas, entrevista estructurada y entrevista no estructuradas.

Entrevistas completamente estandarizadas, consiste en el diseño de una entrevista con preguntas cerradas y directas. Pero, adicional contiene preguntas de elección múltiple, verdadero o falso, aceptable o inaceptable, entre otras. La utilidad de este tipo de cuestionarios es que el entrevistador solo completa la información previamente diseñada en el instrumento. Pero a su vez, contiene limitaciones debido a que no permite la profundización en las respuestas del candidato.

Entrevistas estandarizadas con relación a las preguntas, existe un formato de preguntas ya elaboradas cuyas respuestas serían abiertas para el candidato, el entrevistador posee un listado de preguntas para desarrollar a medida que se desenvuelve la entrevista. Entrevistas estructuradas, en este tipo de entrevistas no se detallan las preguntas, en este caso, se orienta al tipo de respuestas requeridas. Se emplean para conocer datos o información espontanea del postulante. Entrevistas no estructuradas, comprenden aquellas que son libres, es decir; no se diseñan las preguntas y no se dirigen las respuestas del postulante. No existe un esquema predefinido, por tanto; se omitiría alguna información importante.

A continuación, en el Cuadro 21. se presentan las siguientes preguntas que sirven de guía para aplicar una entrevista:

Cuadro 21. Preguntas más comunes en la entrevista de selección.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?</li> <li>• ¿En qué tipo de actividades comunitarias o escolares participa?</li> <li>• Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?</li> <li>• ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?</li> <li>• ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?</li> <li>• ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?</li> <li>• ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?</li> <li>• ¿Cómo escogería a su supervisor?</li> <li>• ¿Qué opinión tiene de los productos o servicios de nuestra organización?</li> <li>• Describa a su jefe ideal</li> <li>• ¿Cuándo espera un ascenso?</li> <li>• ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?</li> <li>• ¿Por qué cree que les agrada a sus amigos?</li> <li>• ¿Planea tomar cursos adicionales? ¿Cuáles? ¿Cuándo?</li> <li>• ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?</li> <li>• Describa a su jefe o profesor favorito.</li> <li>• ¿Qué planes tiene para su carrera?</li> <li>• Si pudiera regresar cinco años, ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?</li> <li>• ¿Por qué le gustaría entrar en nuestra organización?</li> <li>• Describa su último empleo.</li> <li>• ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?</li> <li>• ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?</li> <li>• ¿Cuál es su deporte favorito?</li> <li>• ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?</li> <li>• ¿Hace amistades con facilidad?</li> </ul>
--

Fuente: tomado a partir de (Chiavenato, 2007)

También, es importante tener en cuenta ciertos aspectos como se muestra en el Cuadro 22. al momento de realizar una entrevista, con mayor énfasis en los cargos que son de responsabilidad:

Cuadro 22. Actividades del entrevistador

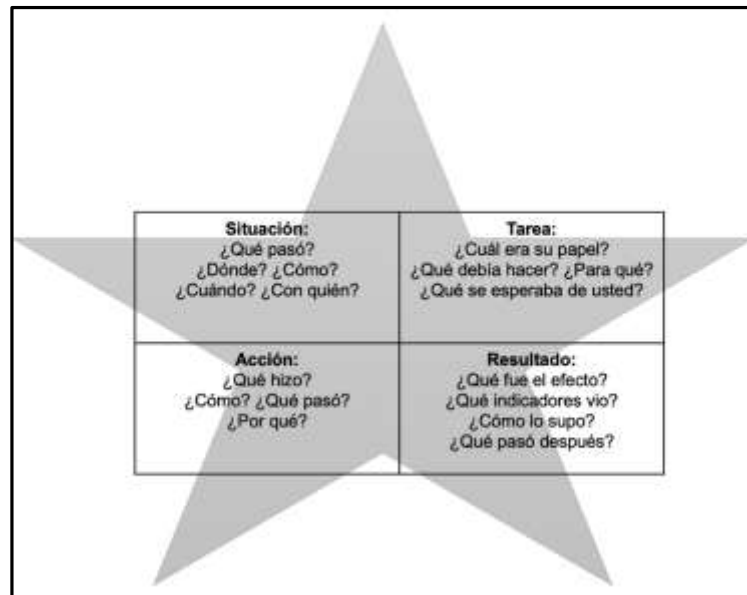
ACCIÓN	ASPECTOS QUE INFLUYEN SOBRE LA ACCIÓN
Planificar	Determinar las acciones que se seguirían, comprender el cargo vacante a cubrir, establecer aspectos relevantes, elegir la manera de entrevistar y contemplar la duración de la entrevista.
Preparar	Coordinar el lugar y el ambiente donde se desarrolla la entrevista. Revisar las hojas de vida antes de la entrevista. Contar con documento para registrar las respuestas.
Escuchar	Promover un ambiente de confianza a través de la escucha activa y establecer comportamientos no verbales que fomenten la apertura del entrevistado.
Observar	Analizar los comportamientos y las reacciones del postulante, la verbalización, tono de voz, expresiones.
Preguntar	Seleccionar el tipo de preguntas que se van a realizar, es recomendable tener un guion, pero también, realizar preguntas conforme se desarrolla la entrevista.
Comprobar	Una vez revisado el curriculum y hay información que no se encuentra del todo clara, es conveniente consultar con el postulante y corroborar. En el mismo sentido, se analiza sobre impresiones, necesidades y autopercepciones del postulante.
Evaluar	La conducta, los conocimientos y la experiencia, que se verifica con los requerimientos del cargo.
Decidir	En relación con los elementos del proceso: idóneo o no idóneo. Establecer la posibilidad de complementar con una prueba o test.

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

- **Entrevista con base en criterios competenciales**

Existe una estructura denominada “Estructura estrella”, a través de un conjunto de preguntas sirven de apoyo para realizar una selección efectiva en base a competencias, como se observa en la Ilustración 10.

Ilustración 10. Estructura estrella



Fuente: tomado a partir de (M. Alles, 2016b)

La entrevista en base a criterios de competencias, es posible llevarla a cabo como se observa en el siguiente Cuadro 23:

Cuadro 23. Preguntas para analizar competencias en la entrevista

COMPETENCIAS	PREGUNTAS
Sociabilidad	¿En qué actividades participa? ¿A qué se dedica los fines de semana?
Autocontrol	¿Cómo actúa cuando una persona se opone a sus ideas? ¿Cómo se sintió en su primera entrevista comercial?
Actividad, Energía, Dinamismo	¿Cuántas visitas comerciales realiza en una semana? ¿En qué condiciones trabaja mejor?
Tolerancia al estrés	¿Cuál ha sido el momento de más tensión que ha tenido que soportar hasta este momento? Si se le asigna una tarea desafiante con fecha límite de cumplimiento ¿cómo se organiza para cumplir con los plazos?
Motivación para el trabajo	¿Por qué eligió este trabajo? ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
Planificación y Organización	Describe su jornada laboral. ¿Hace uso de datos financieros? ¿Cómo presenta los datos financieros en los informes?
Negociación y Liderazgo	Describe una situación en la que haya tenido que trabajar duro para conseguir el pedido de un cliente. ¿Qué pasos realiza para conseguir una venta? Exponer un ejemplo. ¿Qué pasos realiza para conseguir la colaboración de los subordinados? ¿Alguna vez ha tenido que manejar a alguna persona complicada de tratar? ¿Cómo lo hizo?
Iniciativa y Creatividad	¿Qué factores tomo en cuenta para elegir su carrera? ¿Qué proyectos ha realizado por su cuenta en el último tiempo?
Responsabilidad	Describe sus principales responsabilidades en su cargo actual. ¿De qué éxitos se siente muy orgulloso? ¿Cuál es el motivo?
Flexibilidad	¿Alguna ocasión le toco efectuar una tarea que no es usual en su cargo de trabajo? ¿Cuál fue? ¿Qué le parece la posibilidad de realizar un lapso de entrenamiento en otro país?
Trabajo en equipo	Detalle una actividad que tenía que realizar en equipo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cómo colaboró con el equipo? ¿Cuáles fueron las dificultades que se enfrentaron al realizar el trabajo? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Cuáles son los elementos que valora cuando trabajo en grupo? ¿Con que grupos se ha sentido más confortable y se ha desempeñado mejor?

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

El proceso de selección inicia después de realizar un filtrado inicial de las hojas de vida y se presenta en las siguientes etapas:

- Examen de conocimientos, técnicos y psicológicos.
- Examen médico
- Verificación de informes
- Entrevista final e informe de selección
- Presentación de la terna, la elección depende del jefe o la persona que solicitó cubrir la vacante.

## - Pruebas de selección

Dentro de este apartado se toma en consideración que existen algunos tipos de pruebas que se aplican dentro del proceso de selección. En este caso, se mencionan las siguientes: Pruebas de conocimientos o habilidades, pruebas psicológicas de personalidad y técnicas de simulación.

Las pruebas de conocimiento, por su parte son instrumentos que favorecen la medición objetiva de conocimientos y capacidades que posee un candidato. Evaluar el nivel de conocimiento profesional o técnico que requiere el cargo a ocupar. Por ejemplo: Conocimientos sobre contabilidad, ventas, informática. A su vez, existen tipos de pruebas de acuerdo con el método. Pruebas orales, pruebas escritas y pruebas de realización.

Además, también se clasifican en pruebas generales y pruebas específicas (Chiavenato, 2007). Las pruebas psicológicas, evalúan el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, entre otros. Ofrecen una medida objetiva y estandarizada de esquemas de comportamientos. Los test de personalidad permiten analizar diferentes rasgos de personalidad determinados por el temperamento y el carácter. En los siguientes cuadros Cuadro 24, Cuadro 26 Cuadro 27: se aprecia las diferentes pruebas psicométricas que se emplean en la selección de personal según el autor (Gan, 2013):

Cuadro 24. Listado de pruebas psicométricas para selección de personal: test de inteligencia

TEST DE INTELIGENCIA	DETALLE
<p><b>W.P. ALEXANDER</b> Apreciación de la inteligencia práctica libre de la influencia cultural. Aplicación: individual Duración: 35-40 minutos Edad: desde 7 años</p>	<p>Esta prueba evalúa la inteligencia práctica: la facilidad de adaptación a distintos contextos y circunstancias, así como también, la capacidad de ejecución. Se fundamenta en la presencia de un factor "F", factor de inteligencia práctica o performance, diferente del factor verbal muy predominante en los test de inteligencia. Se emplea en procesos de selección y otras aplicaciones a personas con problemas verbales o falta de conocimiento del idioma. Se constituye en 3 escalas: passalong, cubos de Kohs y construcción con cubos. Se aplica a personas con dificultades de audición.</p>
<p><b>TEST DE DOMINÓS D-48: Inteligencia</b> P. Pichot Prueba de inteligencia general Aplicación: grupal Duración: 25 minutos Edad: 12 años</p>	<p>Valora la habilidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevas dificultades, evalúa las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones. Medida del factor G, no está contaminado por factores culturales. Es empleado en selección de personal y evaluación escolar.</p>
<p><b>TEST DE DOMINÓS D-70: Inteligencia</b> F. Kourousky y P. Rennes. Prueba de inteligencia general Aplicación: grupal Duración: 25 minutos Edad: 12 años</p>	<p>Evaluación de inteligencia general para niveles medios y superiores. Valora la habilidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevas dificultades, evalúa las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones. Medida del factor G</p>
<p><b>TEST DE FACTOR "G"- ESCALA 1</b> R. Cattell y A. Cattell Evaluación de la inteligencia general, factor "G" Aplicación: grupal Duración: 40 minutos aprox. Edad: 4-8 años, adultos con deficiencias mentales</p>	<p>Posibilita obtener la medida del factor G. Contiene 8 pruebas: sustitución, laberintos, clasificación, laberintos, identificación, órdenes, adivinanzas, errores y semejanzas.</p>

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

Cuadro 25. Listado de pruebas psicométricas para selección de personal: test de aptitudes específicas

TEST DE APTITUDES ESPECÍFICAS	DETALLE
<p><b>TEST DE DESTREZAS EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS-BENNETT</b> G. Bennett Medida de la eficacia en el empleo de herramientas de uso más común. Aplicación: individual Duración: variable Edad: adolescentes y adultos</p>	<p>Evaluación manipulativa conformada por una estructura de madera, con tuercas, arandelas, tornillos y algunas herramientas comunes. De utilidad para evaluar profesionales en cuanto al perfeccionamiento adquirido en acciones formativas o desde la experiencia profesional.</p>
<p><b>TEST DE APTITUDES ADMINISTRATIVAS-II GCT</b> The Psychological Corporation Staff. Aplicación: colectiva Tiempo: 47 minutos Edad: desde los 14 años</p>	<p>Valoración de habilidades que influyen en el desempeño administrativo eficiente. Mide aptitudes burocráticas, numéricas y verbales.</p>
<p><b>TEST DE DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS- CRAWFORD</b> J.y D. Crawford Aplicación: individual Duración: 12 minutos aprox. Edad: desde 12 años</p>	<p>Valoración de la coordinación óculo -manual fina. Prueba manipulativa, conformada por una plancha con perforaciones, barras pequeñas, tornillos, piezas y destornilladores. Proyecta la habilidad para manipular objetos pequeños, emplea herramientas de precisión.</p>
<p><b>INSTRUCCIONES COMPLEJAS-C</b> M.Yela. Evaluación de la aptitud para entender e interpretar órdenes complejas. Aplicación: grupal Duración: 7 minutos y medio Edad: 13 años en adelante</p>	<p>Evaluación conformada por instrucciones que se leen y ejecutan, pero se toma en cuenta algunos criterios de interpretación. Existe una versión A: terminología administrativo-comercial y B: terminología técnico-mecánica.</p>
<p><b>TEST DE DESTREZA- STROMBERG</b> E. Stromberg Evaluación de rapidez brazo y mano y diversas discriminaciones visuales y cromáticas. Aplicación: individual Duración: 5 minutos Edad: adolescentes y adultos</p>	<p>Evaluación formada por un tablero-caja con perforaciones y fichas redondas de colores. Posibilita seleccionar colaboradores que ejecutan tareas que requieren movimientos rápidos de brazo y mano, muy conveniente para cadenas de montaje.</p>
<p><b>TOULOUSE-PIERON MTP. Atencional</b> E. Toulouse y H. Pieron Aplicación: grupal Duración: 10 minutos Edad: 9 años</p>	<p>Valoración de aptitudes atencionales y perceptivas. Test que requiere de alta concentración y resistencia a la monotonía. Consiste en que el individuo busca y señala de un conjunto de cuadrados pequeños, los cuadros similares a los esquemas presentados.</p>
<p><b>TEST SEMÁNTICO DE APTITUD VERBAL- TSAV</b> J. Pereña Aplicación: grupal Duración: 11 minutos Edad: adolescentes y adultos, de preferencia con un nivel alto de formación.</p>	<p>Valoración de la comprensión verbal en grados superiores. Está conformado por 30 reactivos con cinco alternativas de respuesta. Adicional, al evaluar la comprensión verbal general posibilita valorar: semántica y cultural verbal.</p>

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

Cuadro 26. Listado de pruebas psicométricas para selección de personal: test de aptitudes generales

TEST DE APTITUDES GENERALES	DETALLE
<b>APTITUDES BÁSICAS PARA INFORMATICA- ABI</b> M.V. de la Cruz Aplicación: grupal Duración: 56 minutos Edad: 16 años	Valora habilidades necesarias para el área de la informática. Conformado por siete escalas. Valora comprensión verbal, asimilación de problemas y conceptos matemáticos, atención concentrada y resistencia a la monotonía, razonamiento lógico, habilidad para organizar, clasificar, análisis y de fases lógicas en la resolución de problemas.
<b>BATERÍA PARA LA ACTIVIDAD COMERCIAL- BAC</b> N. Seisdedos Medida de seis rasgos aptitudinales contemplados esenciales para el desempeño profesional en el área comercial. Aplicación: grupal Duración: 60 minutos Edad: adultos y adolescentes	Está conformado por 120 reactivos organizados en 6 pruebas: Comprensión verbal, memoria, comprensión de textos, rapidez perceptiva con gráficos y tablas, método y orden y juicio en situaciones de ventas.
<b>TEST DE APTITUDES DIFERENCIALES -DAT</b> G. Bennett y otros Aplicación: grupal Duración: 2 horas y 11 minutos Edad: 14 años	Valora algunos elementos de la inteligencia global. Mide el razonamiento verbal, razonamiento abstracto, habilidad numérica, rapidez, precisión perceptiva, razonamiento mecánico y las relaciones espaciales.
<b>APTITUDES MENTALES PRIMARIAS-PMA</b> L. Thurstone Valoración de elementos básicos de la inteligencia global. Aplicación: grupal Duración: 26 minutos Edad: 10 años en adelante	Evalúa 5 factores: Verbal: habilidad para entender y expresar ideas con palabras. Espacial: habilidad para la imaginación y percibir objetos en dos y tres dimensiones. Razonamiento: habilidad para solucionar problemas lógicos, comprender y planear. Numérico: habilidad para manipular números y conceptos cuantitativos. Fluidez: habilidad para hablar y escribir sin problemas.
<b>TETS DE APTITUDES ESCOLARES-TEA</b> Thurstone Test de aptitudes básicas para el aprendizaje escolar. Aplicación: grupal Duración: 26 y 42 minutos depende del nivel Edad: Nivel 1: 8-2 años. Nivel 2: 11-14 años. Nivel 3: 14-18 años	Evalúa aptitudes generales: Verbales: dominio del lenguaje. Razonamiento: habilidad para la ordenación lógica en conjunto de figuras, números o letras. Cálculo: habilidad para realizar operaciones numéricas y conceptos cuantitativos.

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

Cuadro 27. Listado de pruebas psicométricas para selección de personal: test de personalidad

TEST DE PERSONALIDAD	DETALLE
<p><b>CUESTIONARIO “BIG FIVE”-BFQ</b> G. Capara y otros Test de las cinco dimensiones de la estructura de la personalidad. Aplicación: individual y grupal Duración: 30 minutos Edad: 16 años</p>	<p>El test consta de 132 reactivos de opción múltiple para identificar 5 dimensiones principales de la personalidad. Energía, amigabilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura.</p>
<p><b>CUESTIONARIO DE INTERESES PROFESIONALES</b> J. Fernández y otros. Evaluación de intereses vocacionales en diferentes áreas laborales. Aplicación: grupal Duración: 30 min Edad: 13 años</p>	<p>Esta prueba es la más empleada para la orientación profesional. Evalúa competencia o incompetencia en las diferentes profesiones. Emite parámetros para aceptación o rechazo y apreciación social y económica que señalan los sujetos. Con lo cual, permite establecer un mapa global de intereses, al efectuar un perfil inter e intraindividual para cada persona.</p>
<p><b>ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES- EHS</b> E. Cisneros. Apreciación de la asertividad y habilidades sociales en adultos. Aplicación: individual o grupal Tiempo: 10-15 minutos Edad: adultos y adolescentes</p>	<p>La prueba está conformada por 33 reactivos que examinan la habilidad de los derechos propios, del consumidor y usuario. Evalúa manifestaciones de enojo o disconformidad, realizar peticiones, empezar la interacción favorable con el sexo opuesto.</p>
<p><b>CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD DE EYSENCK-EPQ FORMAS A y J</b> H. Eysenck y S.B.G Aplicación: grupal Tiempo: 26 minutos Edad: 10 años en adelante</p>	<p>La prueba mide tres dimensiones de la personalidad: inestabilidad, extraversión y dureza. Incluye la escala de sinceridad y comportamiento antisocial.</p>
<p><b>INVENTARIO DE SITUACIONES Y RESPUESTAS DE ANSIEDAD-ISRA</b> J. Miguel Tobal y otros. Aplicación: grupal Tiempo: 50 minutos en promedio Edad: 16 años</p>	<p>Esta prueba mide la ansiedad en base a las respuestas cognitivas, motoras y fisiológicas a situaciones de la vida cotidiana. El individuo proporciona respuestas conductuales ante diferentes situaciones que provocan ansiedad.</p>
<p><b>CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD- MMPI</b> S. Hathaway y otros. Mide algunas dimensiones de la personalidad. Aplicación: individual y grupal. Tiempo: 60 minutos Edad: adultos y adolescentes</p>	<p>Proporciona diez escalas, de las cuales, cuatro son auxiliares y las demás son complementarias. En cuanto, a las escalas clínicas incluyen las dimensiones de personalidad básicas: psicosis, extraversión - introversión, neurosis, depresión, esquizofrenia. Se relaciona con el nivel de adaptación individual y social de la persona.</p>
<p><b>CUESTIONARIO FACTORIAL DE PERSONALIDAD-16PF</b> R. Catell. Medición de dimensiones y escalas de personalidad. Aplicación: individual y grupal. Duración: Entre 30 a 60 minutos. Edad: A partir de los 16 años.</p>	<p>Valora 16 escalas primarias y dimensiones secundarias de la personalidad en individuos normales, con las formas A, B, C y D que posee la prueba. En los 16 parámetros primarios son bipolares: razonamiento, afabilidad, estabilidad, dominancia, animación, atención normas, apertura, autosuficiencia, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, perfeccionismo, tensión. Con relación a los parámetros secundarios evalúa: ansiedad, socialización, independencia y extraversión. Es posible conseguir criterios de: creatividad y liderazgo e índice de validación.</p>

<b>CUESTIONARIO FACTORIAL DE PERSONALIDAD-16PF</b> R. Catell. Aplicación: individual y grupal. Duración: Entre 30 a 60 minutos. Edad: A partir de los 16 años.	Mide 16 factores primarios y secundarios globales de la personalidad en individuos normales. Versión actualizada de los formatos anteriores, posee 185 ítems y evalúa 16 parámetros primarios.
<b>CUESTIONARIO DE ANSIEDAD ESTADO/RASGO- STAI</b> C. Spielberger Autovaloración de la ansiedad, en estado transitorio o rasgo latente. Aplicación: grupal Tiempo: 20 minutos en promedio Edad: adultos y adolescentes	Este cuestionario está dividido en dos partes, cada parte contiene 20 ítems. Primera parte, mide estados emocionales transitorios, tales como: atención, sentimientos subjetivos conscientes y aprehensión por hiperactividad. Segunda parte, evalúa la tendencia ansiosa estable, característica de los sujetos con propensión a percibir circunstancias amenazantes.
<b>David, Salovey Caruso. Emotional Intelligence Test (MSCEIT. 2004)</b> Autovaloración de la inteligencia y gestión emocional como dimensión de la personalidad. Aplicación: individual y colectiva Tiempo: 30 minutos Edad: 12 años en adelante	Evalúa cuatro áreas principales: Facilitación, percepción, comprensión y manejo emocional. Es una herramienta de evaluación con propósitos de formación de grupos, selección de personal, desarrollo del personal, entre otros.

Fuente: tomado a partir de (Gan, 2013)

#### - **Assessment Center**

Es un método selección de personal, aunque se utiliza para otros fines. Consiste en un conjunto de ejercicios o pruebas de simulación, que se desarrollan de manera individual o grupal para analizar su desenvolvimiento en situaciones de desempeño requerido para el cargo. Se lo aplica para cargos directivos o jerárquicos principalmente debido a su alto costo.

Para llevar a cabo, se considera las siguientes fases: Primero, establecer el propósito o finalidad del proceso que serían para selección de personal, promoción interna, identificación de necesidades de capacitación, entre otros. Segundo, seleccionar las competencias conductuales claves para la organización. Tercero, diseñar las actividades de simulación, contemplar las capacidades que poseerían los evaluadores: observación, categorización, organización y análisis en cuanto a los comportamientos observables de los candidatos.

Cuarto, llevar a cabo las actividades de simulación juntamente con los candidatos y los evaluadores quienes observarán el comportamiento concreto. En este caso, participan los jefes directos con el fin de medir el desempeño del candidato para

determinar parámetros y apreciaciones en relación con el desempeño en el desarrollo de los ejercicios de simulación. Finalmente, se valoran capacidades específicas, comportamientos criterio y el potencial (Gan, 2013).

Como acotación final de este apartado, es importante señalar que la persona que realiza la selección analiza y decide que instrumentos de evaluación es conveniente emplear para cada cargo o cargo. Cada prueba o método de evaluación posee un propósito definido, por ello; es importante seleccionar adecuadamente el o las herramientas de evaluación que permita un proceso efectivo de selección y adicional considerar el tiempo y el costo (M. Alles, 2016).

- **Seleccionar finalistas sobre la base del perfil**

Para la selección del postulante idóneo, se llevan a cabo acciones comparativas sobre las cuales, se establecen criterios en base al perfil requerido para el cargo. Para lo cual, se levanta la siguiente matriz de doble entrada:

Cuadro 28. Comparación de candidatos finalistas

<b>Perfil requerido</b>	<b>Postulante 1</b>	<b>Postulante 2</b>	<b>Postulante 3</b>	<b>Postulante 4</b>
Estudios				
Experiencia				
Conocimientos adicionales				
Idiomas necesarios				
Conocimientos de informática				
Competencias claves				
Otros requisitos				

Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

Una vez que seleccionó a los postulantes que encajan con el perfil requerido, se procede a armar la carpeta de finalistas. La decisión final recae sobre el cliente interno o futuro jefe del nuevo colaborador.

## - **Inducción de la persona al cargo y a la organización**

La inducción es un proceso clave para la adaptación del nuevo colaborador al cargo y a la empresa. Por consiguiente, requiere establecer un plan estructurado para realizar este paso. Existen diversas maneras de realizarlo: a través de videos, instructivos, manuales, entre otros. Para este proceso se sugiere proseguir con el siguiente protocolo planteado por la autora Fierro (2021).

En la inducción general:

- Realizar una bienvenida al nuevo trabajador, con el objetivo de socializar las temáticas de la inducción. Este paso suele estar a cargo del personal de talento humano.
- Efectuar la entrega de uniformes, equipos de protección de personal, claves y credenciales, es decir; todas las herramientas e insumos necesarios para que el trabajador inicie sus labores sin dificultades. El equipo responsable es el personal de talento humano.
- Proporcionar información de la empresa: misión, visión, valores, estrategias y organigrama. Detallar las operaciones de la empresa en términos de productos, cifras, volúmenes. Políticas, normativas o códigos internos de trabajo, procesos, sistemas y beneficios. Personal a cargo, equipo de talento humano.
- Organizar un itinerario para visitar los diferentes departamentos de la empresa y conocer a los compañeros, esto contribuye a que se familiarice con la organización y los compañeros. Personal a cargo, equipo de talento humano.

En la inducción específica:

- Desarrollar una presentación con las personas con las que va a trabajar en este caso: jefe, compañeros directos y subordinados. Se sugiere que el jefe directo o recursos humanos la efectúe.
- Indicarle al colaborador la ubicación de su cargo y la descripción del cargo

de trabajo. Donde se pretende informar sobre sus principales responsabilidades y objetivos a alcanzar. Se recomienda efectuarlo el equipo de talento humano o a su vez el jefe directo.

- Orientar al nuevo colaborador sobre normas específicas de seguridad de acuerdo con su labor a desempeñar en la empresa.
- Finalmente, realizar una retroalimentación para permitirle al colaborador exponer sus inquietudes u opiniones con respecto al proceso de inducción.

#### - **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección**

Para establecer la efectividad del proceso de reclutamiento y selección es necesario medirlo. En términos de efectuar correctamente una entrevista, aplicación de evaluaciones o pruebas pertinentes, realizar un proceso de selección en la contemplación de los insumos y recursos necesarios tiempo y costos. Para ello, se aconseja medir por medio indicadores:

Cociente de selección, posibilita medir la eficacia del proceso de selección, a través de la siguiente fórmula:

$$C.S = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Cociente de selección, constituye la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas expuestas a las técnicas de selección. En el grado que se reduce muestra eficacia y selectividad en este proceso. Pero, esto es fluctuante y depende de la oferta y la demanda de empleo.

Pero es posible, utilizar otros indicadores como por ejemplo: Costo total de las operaciones del proceso de reclutamiento y selección, costo por ingreso por fuentes de reclutamiento, calidad de reclutamiento por fuente, análisis de resultados de las pruebas y evaluaciones de los postulantes aceptados en contraste con aquellos que fueron descartados, total de ingresos por anuncio (Chiavenato, 2007).

#### - **Indicador de gestión de selección**

El área en su conjunto:  
Rotación

$$x = \frac{\text{Cantidad de personas que se retiran de la organización en un periodo determinado}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}}$$

Selección: Costo por  
empleado

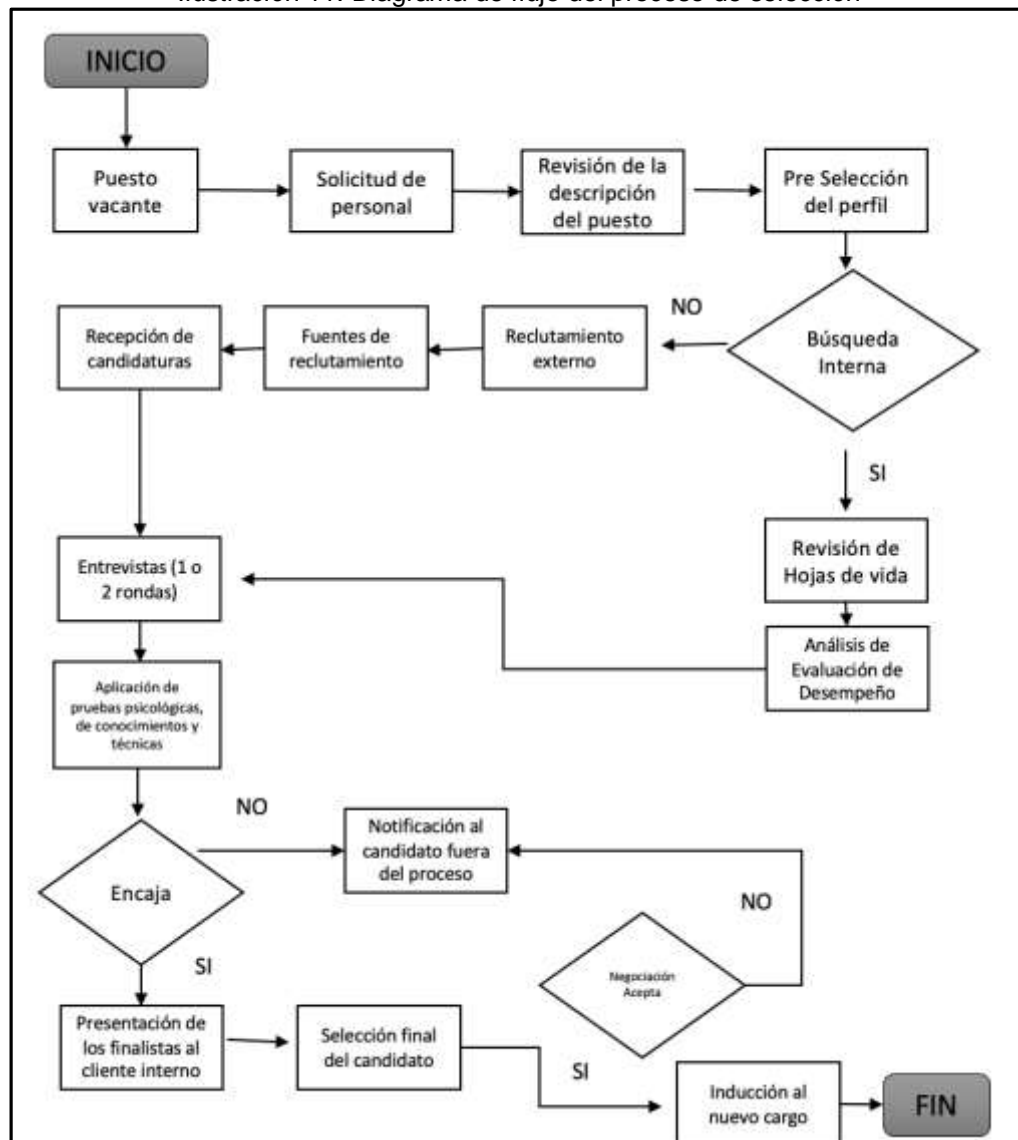
$$x = \frac{\text{Costo del área de Selección}}{\text{Cantidad de personas contratadas en un periodo determinado}}$$

Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

## - Diagrama del flujo del proceso de selección

A continuación, en la Ilustración 11. se presenta el diagrama de flujo del proceso de selección para mostrar de manera gráfica como llevar a cabo este procedimiento de forma estructurada y sistemática.

Ilustración 11. Diagrama de flujo del proceso de selección



Fuente: elaboración propia

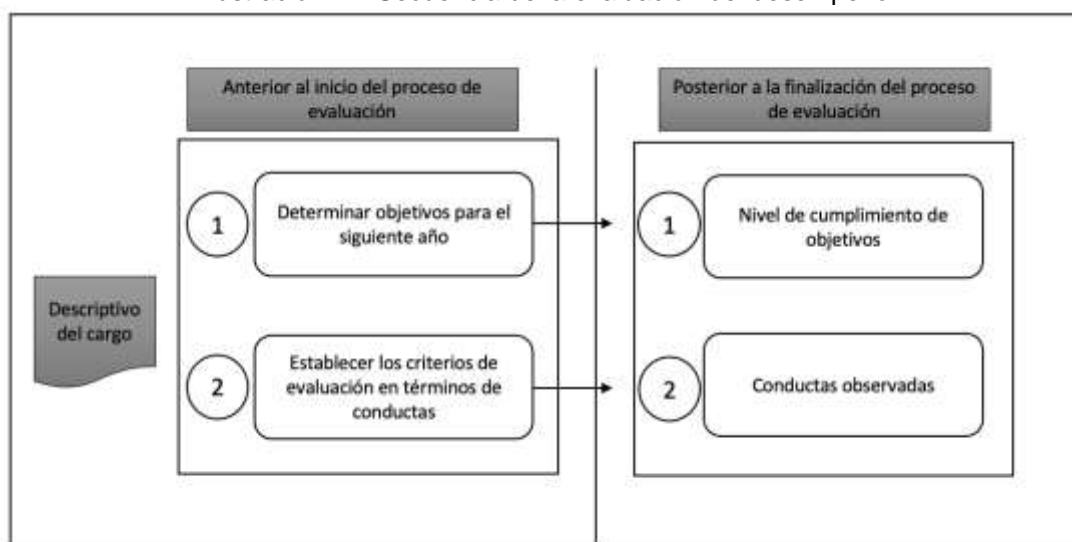
- **Evaluación del Desempeño**

Este proceso consiste en medir objetivamente el rendimiento de un colaborador, en consecuencia, se lo efectúa en base al perfil del cargo, que es el insumo principal para determinar si la persona se desempeña de manera adecuada o no y que se

espera de él en su cargo. La comparación entre el perfil del cargo y el colaborador evaluado determina la adecuación persona-cargo. En base a esta información posibilita evaluar el rendimiento del colaborador, determinar el potencial y establecer planes de capacitación.

Como se observa en la Ilustración 12, para ejecutar la evaluación del rendimiento es necesario establecer o fijar objetivos y parámetros en términos de comportamientos observables para posterior a la finalización del proceso de evaluación, verificar si efectivamente se cumplieron los objetivos; en qué nivel y, además, analizar las conductas observables.

Ilustración 12. Secuencia de la evaluación del desempeño



Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

#### - **Métodos de evaluación de desempeño**

Este apartado se encuentra determinado con base en el procedimiento de la evaluación del rendimiento por competencias. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican a partir de aquello que miden:

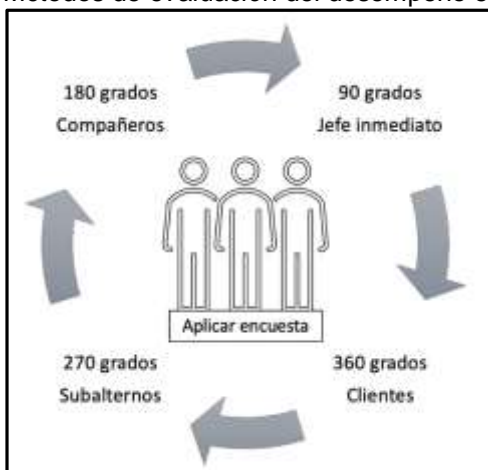
- **Métodos basados en las características:** se fundamentan en las características, son los más empleados a pesar de no ser los más objetivos. Su estructura está enfocada para medir hasta qué punto un colaborador dispone ciertas características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa y

liderazgo. Dentro de este tipo, se menciona la metodología de escalas gráficas.

- Métodos basados en el comportamiento: estos métodos permiten describir de manera precisa qué actividades el colaborador muestra o no en el cargo de trabajo. Como, por ejemplo, Metodología de Incidente Crítico.
- Métodos basados en resultados: estos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Se aprecia en la metodología de administración por objetivos.

Es necesario, elegir qué metodología se va a emplear para evaluar cada cargo, estas serían: 90, 180, 270 o 360 grados. En la Ilustración 13. se visualiza el nivel de relación con el rol.

Ilustración 13. Métodos de evaluación del desempeño en función del rol



Fuente: elaboración propia

En respecto de la evaluación de 90 grados o evaluación vertical, se efectúa desde el jefe inmediato o superior al colaborador, que adicional se complementa con la autoevaluación. La evaluación de 180 grados se realiza mediante la medición del desempeño de los compañeros o pares y a su vez de su jefe directo. Pero también, se incluye una autoevaluación del colaborador.

Acorde con la evaluación de 270 grados, implica que los subalternos o subordinados aplican una evaluación a su jefe inmediato. Y, finalmente, la evaluación de desempeño 360 grados, un proceso estructurado que consiste en

una evaluación integral en todos los niveles que encierra varios evaluadores y sumado a la opinión o criterio de los clientes tanto internos como externos de la empresa (Alles, 2021).

#### - **Entrenamiento de evaluadores**

Es clave proporcionar a los evaluadores un entrenamiento adecuado en todo momento, pero de manera especial, si se modifica o se realiza algún ajuste a una herramienta o se implementa una nueva; cuando nuevos evaluadores se incorporan, por ejemplo, si una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, entre otros.

#### - **Fases de la evaluación de desempeño**

Dentro de los procesos de evaluación del desempeño, como mínimo contarían con los siguientes pasos:

1. Determinar el cargo y asegurarse de que tanto el evaluador como el evaluado estén de acuerdo.
2. Evaluar el rendimiento con base en el cargo.
3. Efectuar una retroalimentación, esto implica comentar el rendimiento y los progresos del colaborador evaluado.

#### - **Análisis de la gestión o el desempeño de una persona**

El análisis de la gestión de una persona comprende tres fases:

1. Etapa inicial de fijación de objetivos.
2. Etapas intermedias o medición del progreso del rendimiento.
3. Etapa final, comprende la finalización del período con la reunión final de evaluación de resultados.

## - **Entrevistas de evaluación**

Este es el momento clave del proceso por medio de la entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación. Debido a que, favorece desarrollar planes de mejora, además, proporciona información para el análisis de la evaluación del desempeño. Para efectuar una entrevista de evaluación del rendimiento, se recomienda seguir los siguientes pasos:

El primer paso, es solicitar una auto evaluación al colaborador; esto es opcional de cumplirse es bastante beneficioso, por cuanto; permite tomar conciencia del desempeño propio para analizar y realizar ajustes o acciones formativas para mejorar el desempeño o, por el contrario, considerar un reconocimiento por parte de la organización.

Como siguiente paso, se invita a la participación al entrevistado; brindar un ambiente de confianza, calidez y respeto con el propósito de permitirle expresarse de manera abierta con respecto a su rendimiento.

Otra pauta importante, es minimizar la crítica; en el caso de presentarse una evaluación insatisfactoria; no es recomendable enfocarse en los resultados negativos a manera de crítica sino al hacer una reflexión objetiva para analizar las causas de un rendimiento ineficaz. Finalmente, es posible a través de una conversación sincera planificar el cambio de conductas o comportamientos que no son los adecuados en el cargo de trabajo.

## - **Mejoramiento del desempeño**

La entrevista de evaluación ofrece elementos o pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello; identificar el origen o la causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

- **Las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias**

Existen casos en, los cuales, se presenta un resultado desfavorable, para ello; se diseña e implementar un programa especial de mejora del rendimiento, el cual, incluye: Instrucciones y orientaciones verbales, comentarios y sugerencias frecuentes y realizar informes de evaluación del rendimiento.

Adicional, es aconsejable ejecutar un plan de acción, el cual, contiene: el análisis del tipo de problemas y las posibles causas que lo originaron. Y, determinar medidas realistas para ayudar a rectificar el problema.

- **Si el colaborador no mejora su desempeño**

En algunos casos, existen colaboradores que no mejoran su desempeño a pesar de realizar acciones concretas para brindarle apoyo y acompañamiento. Primero, se considera el realineamiento de carrera ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo rendimiento.

Segundo, se reinserta al colaborador al programa de mejora del rendimiento, con nuevos plazos y objetivos. Y, finalmente, en el último de los casos agotar los recursos y estrategias contemplar la desvinculación.

- **Formato para la evaluación del desempeño por competencias**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	
NÚMERO DE CÉDULA DEL EVALUADO	
ÁREA O DEPARTAMENTO	
CARGO QUE OCUPA	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO (EVALUADOR)	
NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	

<b>EVALUACIÓN POR EL JEFE INMEDIATO</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SELECCIONAR</b>	<b>NIVEL</b>
Programar mensual, semanal y diariamente la producción y mantenimiento de las líneas, en función de las necesidades	4. Totalmente efectivo	4
	3. Muy efectivo	
	2. Moderadamente efectivo	
	1. Poco efectivo	
	0. Inefectivo	
Definir y seleccionar las actividades de contratación para la realización de trabajos o servicios requeridos por los procesos de mantenimiento	4. Totalmente efectivo	4
	3. Muy efectivo	
	2. Moderadamente efectivo	
	1. Poco efectivo	
	0. Inefectivo	
Establecer presupuesto y costo de mantenimiento	4. Totalmente efectivo	4
	3. Muy efectivo	
	2. Moderadamente efectivo	
	1. Poco efectivo	
	0. Inefectivo	
Presentar planes de reposición de equipos en función de la eficiencia del proceso, aplicar métodos para seleccionar la mejor alternativa	4. Totalmente efectivo	4
	3. Muy efectivo	
	2. Moderadamente efectivo	
	1. Poco efectivo	
	0. Inefectivo	

CONOCIMIENTOS	SELECCIONAR	NIVEL
Mantenimiento y programación de máquinas	4. Totalmente desarrollado	4
	3. Desarrollado	
	2. Moderadamente desarrollado	
	1. Poco desarrollado	
	0. Nada desarrollado	
Procesos de contratación	4. Totalmente desarrollado	4
	3. Desarrollado	
	2. Moderadamente desarrollado	
	1. Poco desarrollado	
	0. Nada desarrollado	
Mantenimiento de máquinas	4. Totalmente desarrollado	4
	3. Desarrollado	
	2. Moderadamente desarrollado	
	1. Poco desarrollado	
	0. Nada desarrollado	
Costos y manejo de presupuestos	4. Totalmente desarrollado	4
	3. Desarrollado	
	2. Moderadamente desarrollado	
	1. Poco desarrollado	
	0. Nada desarrollado	

HABILIDADES	SELECCIONAR	NIVEL
Habilidad de realizar la programación de la producción y el mantenimiento de máquinas	4. Excelente	4
	3. Muy bueno	
	2. Bueno	
	1. Regular	
	0. Insuficiente	
Atención al detalle para garantizar elevados niveles de calidad	4. Excelente	4
	3. Muy bueno	
	2. Bueno	
	1. Regular	
	0. Insuficiente	
Mantenimiento de equipos	4. Excelente	4
	3. Muy bueno	
	2. Bueno	
	1. Regular	
	0. Insuficiente	
Recursos financieros	4. Excelente	4
	3. Muy bueno	
	2. Bueno	
	1. Regular	
	0. Insuficiente	

COMPETENCIAS	SELECCIONAR	NIVEL
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>		
Enfoque hacia el cliente	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
Trabajo en equipo	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
Amor organizacional	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>		
Liderazgo	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
Planificación y organización	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
Dirección de equipos de trabajo	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
Ejecución efectiva	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
Calidad en el desempeño	4. Alto	4
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
	0. Nada desarrollada	
	3. Bueno	
	2. Mínimo	
	1. Insuficiente	
0. Nada desarrollada		

- **Formato para la evaluación por pares**

Nro.	PREGUNTAS GENERALES	SELECCIONAR	CALIFICACIÓN
1	Considera que su compañero realiza un buen trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
2	Considera que su compañero trabaja en equipo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
3	Considera que su compañero es o sería un buen líder	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
4	Cree que su compañero de trabajo piensa en los demás	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
5	Cree que su compañero se comunica de manera efectiva	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
6	Si es que su compañero se equivoca, es capaz de reconocer sus errores	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
7	Le gusta trabajar con su compañero	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
8	Si pudiera elegir, preferiría trabajar con otra persona	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
9	Su compañero cuida su espacio de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
10	Piensa que su compañero es colaborador	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5

Nro.	PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	SELECCIONAR	CALIFICACIÓN
11	La capacidad de planificar y organizar el trabajo es la adecuada	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
12	Considera que su compañero conoce lo suficiente en cuanto a mantenimiento de los equipos de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
13	Cree que su compañero conoce lo suficiente en cuanto a la empresa y el mercado	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
14	Las decisiones que toma su compañero son las adecuadas	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
15	Su compañero tiene la suficiente habilidad analítica	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
16	Su compañero maneja los recursos financieros de la empresa en forma adecuada	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
17	Su compañero comunica e informa las instrucciones de manera activa	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	3
18	Su compañero de trabajo es un buen líder	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
19	Su compañero direcciona correctamente a su equipo de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
20	Su compañero opera y controla el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>98</b>

- **Formato para la autoevaluación**

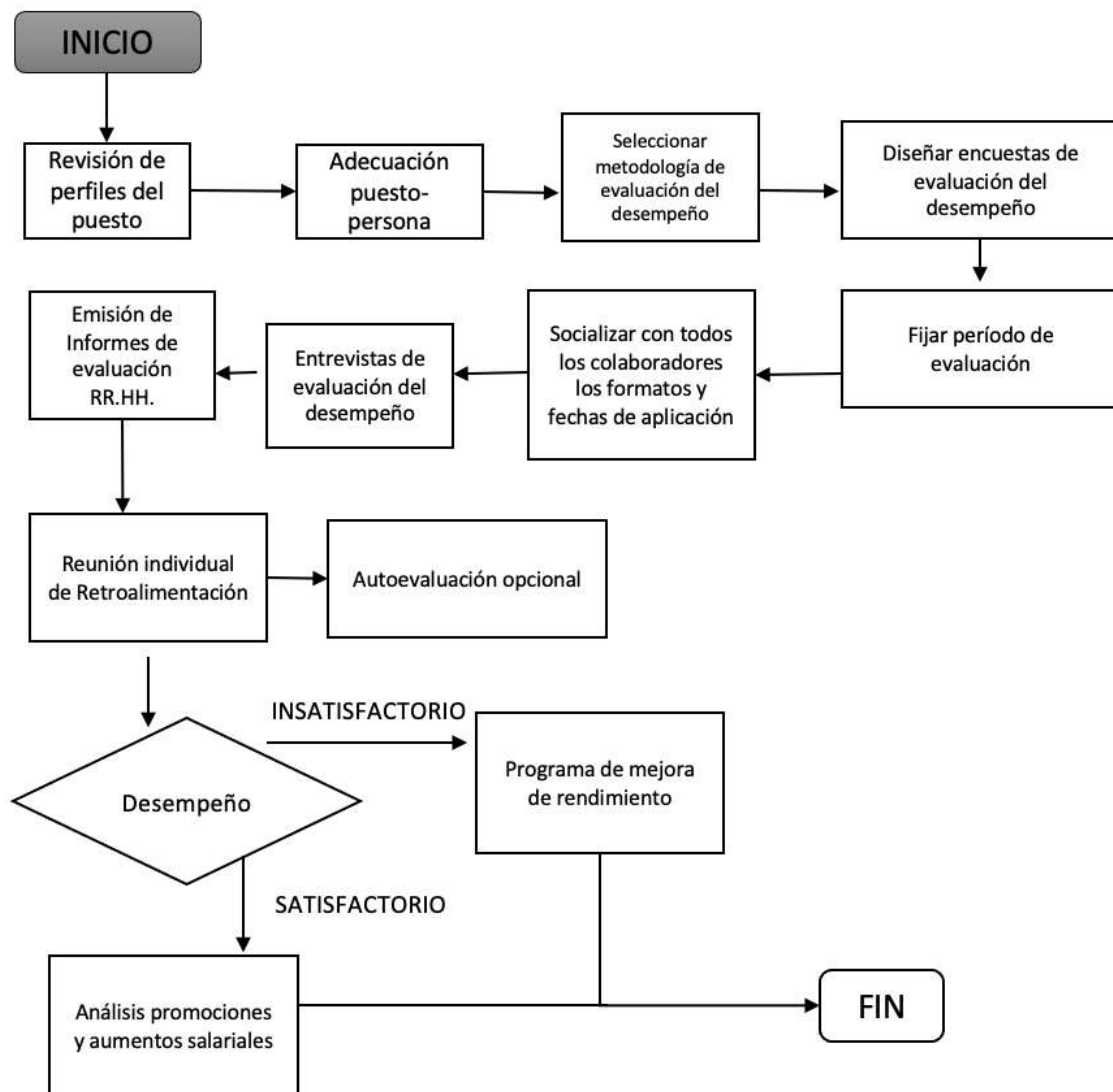
Nro.	PREGUNTAS GENERALES	SELECCIONAR	CALIFICACIÓN
1	Considero que hago un buen trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
2	Considero que trabajo en equipo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
3	Considero que soy o sería un buen líder	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
4	Pienso en los demás	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
5	Soy un buen comunicador	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
6	Si me equivoco, soy capaz de reconocer mis errores	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
7	Me gusta trabajar con mis compañeros	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
8	Pienso que si mis compañeros pudieran elegir, preferiría trabajar con otras persona y no conmigo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
9	Cuido de mi espacio de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
10	Soy colaborador	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5

Nro.	PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	SELECCIONAR	CALIFICACIÓN
11	Mi capacidad de planificar y organizar el trabajo es la adecuada	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
12	Considero que sé lo suficiente en cuanto a mantenimiento de los equipos de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
13	Conozco lo suficiente en cuanto a la empresa y el mercado	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
14	Las decisiones que tomo son las adecuadas	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
15	Tengo la suficiente habilidad analítica	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
16	Manejo los recursos financieros de la empresa en forma adecuada	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
17	Comunico e informo las instrucciones de manera activa	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	3
18	Considero que lidero con el ejemplo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
19	Pienso que direcciono correctamente a mi equipo de trabajo	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
20	Creo que opero y controlo el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi Nunca 1. Nunca	5
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>98</b>

## - Diagrama del flujo del proceso de evaluación del desempeño

A continuación, en la Ilustración 14., se presenta el diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño para mostrar de manera gráfica como llevar a cabo este procedimiento de forma estructurada y sistemática.

Ilustración 14. Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia

- **Indicador de gestión de la evaluación del desempeño**

$$\text{Desempeño } x = \frac{\text{Cantidad de personas con desempeño superior}}{\text{Cantidad total de personas en nomina}}$$

Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

• **Capacitación**

Este proceso permite a los colaboradores adquirir conocimientos y desarrollar habilidades con el objetivo de prepararlos para efectuar sus tareas y actividades de forma efectiva en su cargo de trabajo. Además, brindarles la oportunidad para desarrollarse continuamente y no sólo en sus cargos actuales sino en cargos de mayor responsabilidad y adicional, permite cambiar actitudes para generar un clima laboral más satisfactorio o aumentar la motivación.

Es importante mencionar que, la clave en el proceso de la capacitación es saber identificar y formular el requerimiento de capacitación de la empresa y de los colaboradores por medio del análisis de la demanda de capacitación de la empresa, es decir; determinar si algún colaborador, que requiere cumplir con alguna tarea y no sabe cómo efectuarlo.

- **Fases del proceso de capacitación**

- **Detección de necesidades de capacitación**

El área de talento humano en conjunto con los responsables de las áreas requirentes define las necesidades de capacitación de cada trabajador, para diseñar el plan de capacitación. La detección de necesidades se centra básicamente en el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas y conductuales, de conformidad al perfil de competencias establecido en la descripción del cargo, en consideración de las brechas existentes entre el perfil del cargo y el disponible por el trabajador.

### - **Determinación de prioridades**

En respecto de la capacitación, las empresas establecen prioridades de capacitación debido a que no es posible abordar todas las necesidades detectadas o identificadas por el tiempo y el costo que cada acción formativa representa. Para lo cual, se realiza una jerarquización de necesidades en base a la relevancia o urgencia que se defina en cada caso.

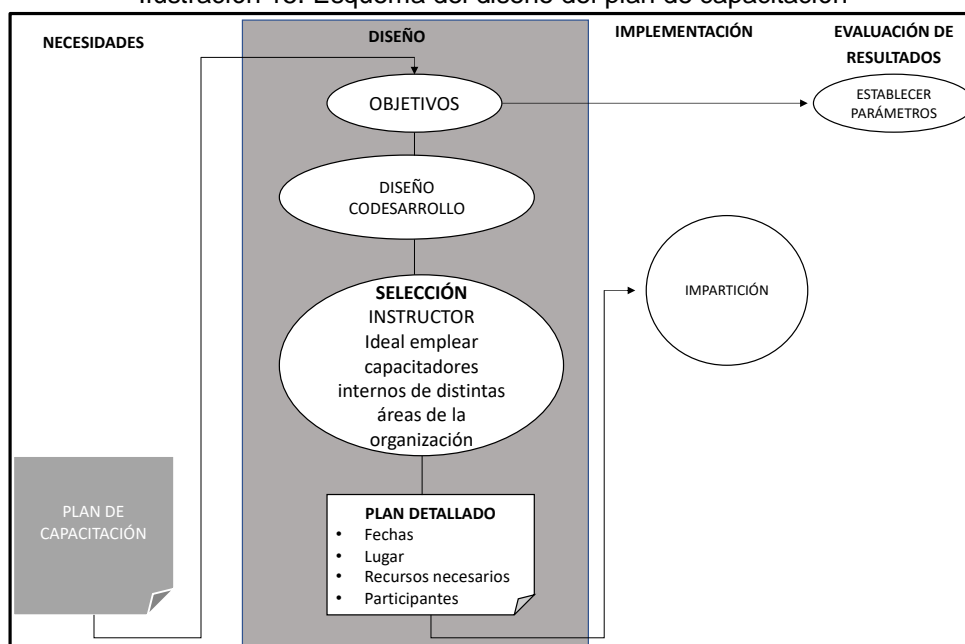
El camino para dicha jerarquización de necesidades no siempre se efectúa en base al costo, es decir; al contemplar que ciertos talleres son más económicos que otros. Sino más bien, se elige en base a cubrir necesidades estratégicas prioritarias en la empresa. Entonces, los pasos a seguir se efectuarían de la siguiente forma: Primero, seleccionar las necesidades, segundo priorizarlas en base a criterios estratégicos y, finalmente, contemplar el presupuesto disponible y destinado para capacitaciones (Alles, 2019).

### - **Elaboración del plan de capacitación**

El departamento de gestión humana diseña el plan de capacitación, en base a la detección de necesidades elaboradas por cada área en la empresa. El éxito o, por el contrario, el fracaso de un plan de capacitación radica en su diseño. Como se observa en la Ilustración 15. el esquema que se plantea conduce a la elaboración de un plan de capacitación sin perder de vista los elementos importantes.

En este sentido la autora Martha Alles (2019), propone un diseño denominado Codesarrollo, para formar tanto en conocimientos como en competencias. En asunto de competencias, el diseño se efectúa a medida a razón de que los esquemas de competencias están estructurados en base a la visión y estrategia de cada empresa. Con respecto, a los conocimientos estos planes estarían acorde a las diferentes circunstancias y a la empresa.

Ilustración 15. Esquema del diseño del plan de capacitación



Fuente: tomado a partir de Alles (2019)

### - Programación

El área de Talento Humano elabora el cronograma de eventos, participantes y presupuesto de capacitación, de conformidad al plan previamente aprobado por la autoridad competente.

### - Ejecución

El departamento de Talento Humano previa aprobación y financiamiento del plan de capacitación, ejecuta los eventos de conformidad al cronograma elaborado para este efecto.

### - Evaluación

El área de gestión humana elabora el informe de ejecución de eventos en el que se considerará: La evaluación de los participantes, al instructor y al organizador del evento en los instrumentos técnicos elaborados para el efecto.

- **Plan de mejoramiento**

Los resultados y análisis de las evaluaciones servirán de insumo para la elaboración de los planes y programas de capacitación que estarán dirigidos a cubrir dificultades o nuevos indicadores de gestión, acorde con la evolución de los procesos empresariales.

- **Formato para el levantamiento de necesidades de capacitación**

Ilustración 16. Formato para el levantamiento de necesidades de capacitación

LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
COLABORADOR: _____		Seguimiento	
CARGO: _____		#ETAPA	Necesidade Atendida
ÁREA: _____		#ETAPA	
DEPARTAMENTO: _____		Colaborador	Fecha
		Fecha	Fecha
		RRHH	RRHH
		Fecha	Fecha
		Garancia	
		Fecha	
1ª ETAPA - IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
SOLUCIÓN DE PROBLEMA	DESARROLLO DEL PERSONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
<input type="checkbox"/> Reclamación del Cliente <input type="checkbox"/> No-Conformidad <input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> L.N.C. Programado (*) <input type="checkbox"/> Admisión <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nuevas Técnicas / Procesos <input type="checkbox"/> Planeamiento Estratégico <input type="checkbox"/> Expansión de la Empresa <input type="checkbox"/>	
SITUACIÓN ACTUAL:			
SITUACIÓN DESEADA:			
2ª ETAPA - PLAN DE ACCIÓN			
Acciones:		Responsable:	Plazo Deseado:

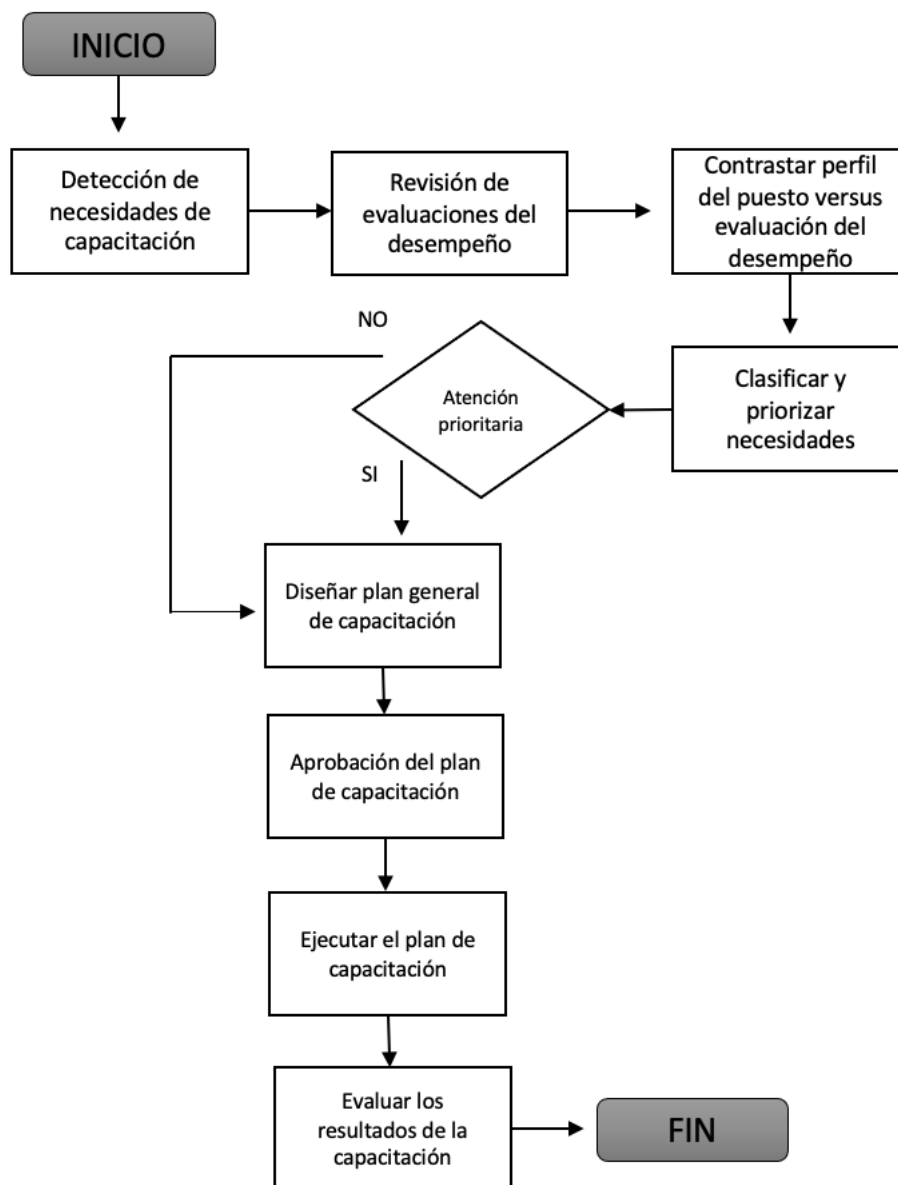
Fuente: elaboración propia



## - Diagrama del flujo del proceso de capacitación

A continuación, en la Ilustración 18., se presenta el diagrama de flujo del proceso de capacitación para mostrar de manera gráfica como llevar a cabo este procedimiento de forma estructurada y sistemática.

Ilustración 18. Diagrama de flujo del proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia

## - Indicador de gestión de capacitación

$$\text{Capacitación: Inversión en capacitación por colaborador} \quad x = \frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Cantidad total de colaboradores capacitados}}$$

Fuente: tomado a partir de Alles (2016)

### • Compensación

La gestión del proceso de compensación consiste en establecer un esquema de remuneraciones, en base a la contemplación del marco legal y con la determinación de escalas salariales para cada cargo. Según la autora Martha Alles (2010), los pasos a seguir para establecer un plan de remuneraciones son los siguientes:

1. Efectuar un análisis y descripción de cargos de la organización o del sector sobre, el cual, se desea implementar un esquema de remuneración.
2. Evaluar los cargos al contemplar el nivel de importancia para la empresa. Se recomienda trabajar sobre los contenidos de los cargos.
3. Realizar una clasificación de los cargos para contratar entre las diferentes funciones y áreas.
4. Revisar valores y escalas salariales. Es aconsejable comparar con el mercado, por tanto, permite analizar la lógica de la evaluación y clasificación de los cargos que se realizó al interior de la empresa.
5. Definir un rango por cada cargo, esta sería la fase final del esquema.

Ilustración 19. Pasos para la remuneración

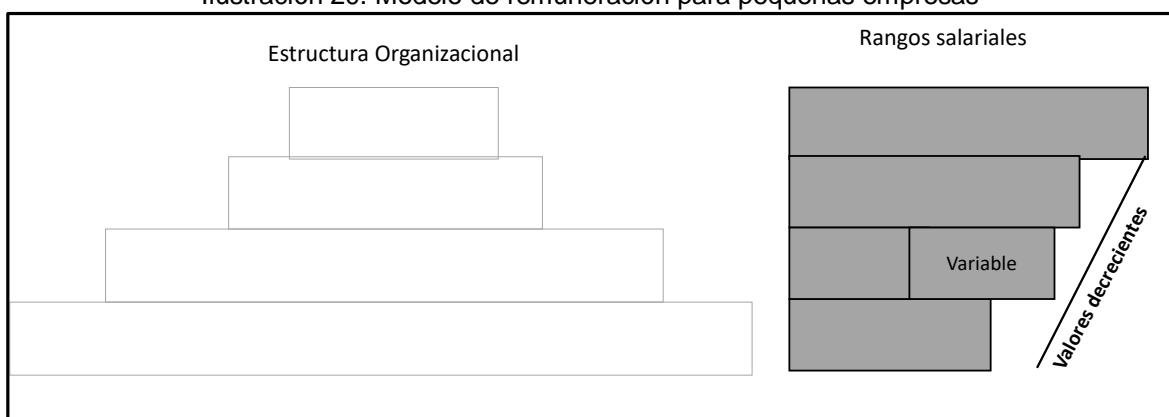


Fuente: tomado a partir de Alles (2010)

Con respecto del establecimiento del proceso de compensación en las pequeñas empresas en referencia a la Ilustración 19., se utiliza un modelo planteado por Martha Alles, este modelo esta direccionado para estructuras pequeñas de 20 a 50 colaboradores. No obstante, también, se aplica en empresas con un mayor número de trabajadores.

Este método consiste en reunir los distintos cargos por niveles, es decir; efectuar una jerarquización de cargos. Como se observa en la Ilustración 20, al empezar por el máximo nivel Niveles gerenciales o directivos y en la base los cargos administrativos y operativos, la mayoría de las organizaciones lo efectúan de esta manera, por el número de niveles. En la parte derecha, se ubican los distintos rangos salariales, donde la fuerza de ventas constituye una compensación mixta, es decir, un sueldo base y adicional se fija una remuneración variable. Posterior a definir los niveles y estructurar los rangos, es necesario asignar un salario competente y bajo las normativas legales establecidas por el Ministerio de Trabajo.

Ilustración 20. Modelo de remuneración para pequeñas empresas



Fuente: tomado a partir de Alles (2010)

#### - Plan de compensaciones

El plan indefectiblemente se alinea a los objetivos y estrategias de la empresa. Después, se fijan los elementos del plan de compensaciones. Para este efecto, se contempla tres elementos. En primera instancia, remuneración fija de sueldos y salarios. Segundo componente, compensaciones variables; las cuales, a su vez comprenden: bonos, incentivos y comisiones. Tercer elemento, remuneraciones no monetarias; que comprende las vacaciones, reconocimientos y otros beneficios.

- **Formato de plan de remuneración individual**

Tabla 3. Formato plan de remuneración individual

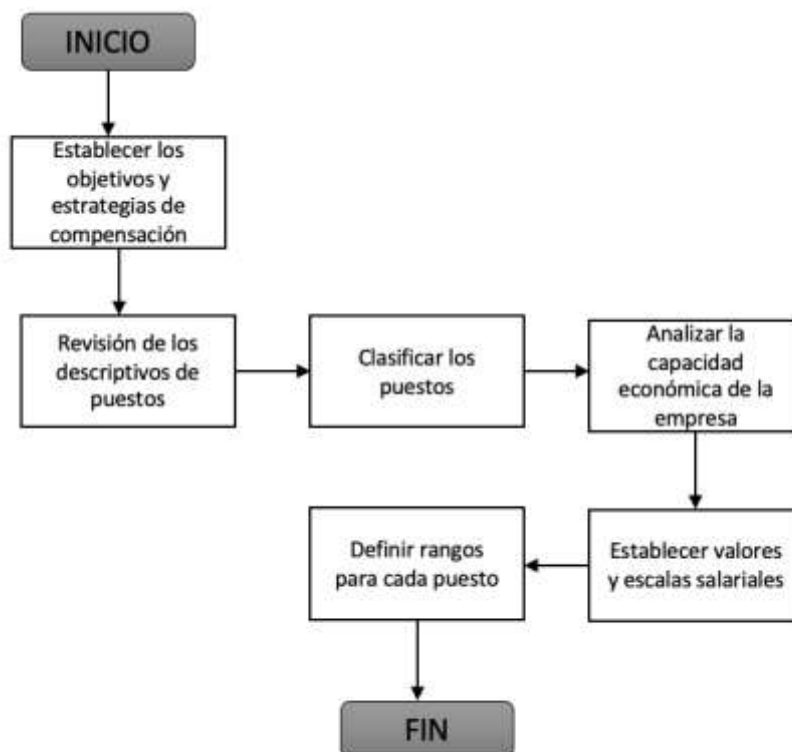
CARGO	REMUNERACIÓN FIJA			REMUNERACIÓN VARIABLE		COMPENSACIONES NO MONETARIAS		
	Sueldo	Sueldo del mercado	Impacto	Bonificaciones	Incentivos	Vacaciones	Seguro	Reconocimiento
Gerente General	\$2000	\$1600	Alto	-	-	X	X	Personal
Coordinadora Talento Humano	\$900	\$800	Alto	-	-	X	X	Personal
Asistente Administrativa	\$480	\$450	Medio	-	-	X	X	Personal
Supervisor Producción	\$500	\$450	Alto	\$30 cumplimiento de metas	-	X	X	Personal
Auxiliar contable	\$480	\$450	Alto	-	-	X	X	Personal
Operario	\$420	\$400	Alto	\$25 de producción	\$20 de asistencia	X	X	Personal

Fuente: tomado a partir de Holguín (2019)

- **Diagrama del flujo del proceso de compensación**

A continuación, en la Ilustración 21., se presenta el diagrama de flujo del proceso de compensación para mostrar de manera gráfica como llevar a cabo este procedimiento de forma estructurada y sistemática.

Ilustración 21. Diagrama de flujo del proceso de compensación



Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El capítulo tiene como objetivo presentar los resultados de la situación diagnóstica, los subsistemas de talento humano y los principales hallazgos en materia de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas. Además, presentar el desarrollo de los resultados prácticos de la investigación con la propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para las Pymes del sector productivo de la ciudad de Ambato.

### **3.1. Resultados y análisis de la Investigación**

#### **a) Resultados de la situación diagnóstica de la gestión del talento humano**

La presentación de resultados del proyecto investigativo se inicia con un análisis descriptivo, la validez de los instrumentos aplicados se lo efectuó a través de la validación por expertos. El juicio o valoración de expertos constituye un proceso de aprobación efectiva con el fin de comprobar la fiabilidad de un instrumento por medio del criterio de expertos con amplia experiencia y trayectoria calificados sobre la temática de investigación. Como lo manifiestan las autoras Robles & Del Carmen, (2015), la validez y la fiabilidad son los parámetros de calidad que cumple toda herramienta de medición posterior a ser expuesto a la opinión de expertos con el propósito que los investigadores lo empleen en el desarrollo de su estudio.

En este sentido, los participantes o expertos que realizaron la validación fueron cinco: Docentes Universitarios ligados a la investigación en el campo de la Psicología Organizacional. Se les proporcionó dos cuestionarios: un Cuestionario de Cumplimiento Técnico General y Pertinencia para validar la Encuesta de Diagnóstico Situacional de Talento Humano en la Pymes y una Plantilla de Juicio para validación por especialistas y así, aprobar la Guía de Entrevista para el establecimiento de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para las pequeñas y medianas empresas de Ambato.

Una vez validados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a aplicar a las pequeñas y medianas empresas del sector productivo de la ciudad de Ambato. Para lo cual, se realizó el respectivo acercamiento vía telefónica a 21 pequeñas empresas y 26 medianas empresas. Seguidamente, se les envió vía correo electrónico con la debida explicación de cómo llenar la encuesta junto con el enlace a través de Microsoft Forms. Así pues, se consiguió la respuesta de doce pequeñas y doce medianas empresas.

Luego de obtener las encuestas llenadas, se pasó a clasificar las respuestas e ingresar al programa SPSS. Una vez procesados los datos, se determinó las medidas de tendencia central, frecuencias relativas y promedio. Seguidamente, se realiza un análisis correlacional entre las dimensiones de cada componente (atracción, desarrollo y retención).

Cuadro 29. Ítems de la encuesta

No.	Ítems	Tipo de pregunta
1	Género del gestor de Talento Humano	Dicotómica
2	Rango de edad	Categórica
3	Funcionamiento de la empresa	Categórica
4	Marco estratégico de la empresa	Dicotómica
5	Número de empleados de la empresa	Categórica
6	Existencia del departamento de Talento Humano	Dicotómica
7	Tiempo de funcionamiento del departamento de Talento Humano	Categórica
8	Políticas de Talento Humano	Dicotómica
9	Número de trabajadores en el departamento de gth	Categórica
10	Nivel educativo de empleados del departamento de gth	Categórica
11	Áreas de formación de la persona encargada de gth	Categórica
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
12	Índice de rotación de personal	Categórica
13	Tiempo promedio en cubrir una vacante	Categórica
14	Personal evaluado relacionado a su desempeño laboral	Categórica
15	Presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal	Categórica
16	Índice de satisfacción de los trabajadores	Categórica
17	Índice de ausentismo en la empresa	Categórica
18	Nivel de motivación de los empleados	Categórica
<b>PERCEPCIÓN SOBRE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO</b>		
47	Nivel de importancia del proceso de análisis y descripción de cargos	Categórica
48	Nivel de importancia del proceso de reclutamiento y selección	Categórica
49	Nivel de importancia del proceso de evaluación y desempeño	Categórica
50	Nivel de importancia del proceso de capacitación y desarrollo	Categórica
51	Nivel de importancia del proceso de compensación	Categórica

Fuente: elaboración propia

- **PEQUEÑAS EMPRESAS**

A partir de la información recolectada de doce pequeñas empresas, se obtuvo los siguientes resultados:

- **Género del gestor de Talento Humano**

Tabla 4. Género de la persona encargada de Talento Humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Masculino</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>Femenino</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 4, en este escenario de las pequeñas empresas el género del gestor de talento humano constituye el 50% mujeres frente al 50% hombres. Se deduce que en las pequeñas empresas existe igualdad de oportunidades tanto para hombres y mujeres en la dirección de talento humano. Tanto mujeres y hombres poseen talento para desempeñarse de manera efectiva en los altos cargos.

- **Rango de edad de la persona encargada de Talento Humano**

Tabla 5. Rango de edad

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>18 a 40 años</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>41 a 65 años</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, a la Tabla 5, la edad de la persona que coordina el área de talento humano con un 75% se encuentra comprendida entre 18 a 40 años. Según estos datos existen directivos jóvenes encargados de gestionar el talento humano, por un lado, tienen los conocimientos formales en este campo. Por otro lado, es necesaria la experiencia para tomar decisiones acertadas y establecer estrategias que permitan coordinar de manera efectiva el talento humano. No obstante, los jóvenes directivos tienen un enfoque actualizado de la gestión humana y favorecen con

ideas innovadoras en la gestión del cambio en la organización.

- **Tiempo de funcionamiento de la empresa**

Tabla 6. Tiempo de funcionamiento de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>6 a 10 años</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>11 a 15 años</b>	3	25.0	25.0	41.7
	<b>16 años en adelante</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto del funcionamiento de la empresa, como se observa en la Tabla 6: el 58.3% de las empresas participantes sostienen que el tiempo de existencia de la organización es de 16 años en adelante. Esto demuestra que no existe un crecimiento de la pequeña empresa debido a diversos factores, por ello es necesario analizar y plantearse estrategias para promover el desarrollo de este tipo de organizaciones, que sean rentables, pero a la vez sostenibles.

- **Filosofía empresarial**

Tabla 7. La empresa posee misión, visión y valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7, se observa que el 91.7 % de las empresas disponen de misión, visión y valores. La filosofía empresarial, entendida como el conjunto de fundamentos que guían a la toma de decisiones y junto con la planeación constituye una ventaja competitiva que favorece el éxito o, por el contrario, el fracaso de la organización. También, se considera como el ADN de una empresa, por cuanto, es esencial que no solamente dispongan de misión, visión y valores, sino que los miembros o colaboradores entiendan y practiquen esta filosofía al interior de las empresas.

- **Número de empleados que conforman la empresa**

Tabla 8. Número de empleados de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 11 a 49 empleados	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

La Tabla 8, muestra que el 100% de organizaciones se encuentran en un rango de 11- 49 empleados. Para efecto de este estudio, las empresas participantes debían estar bajo la figura de pequeña empresa con relación al número de empleados en este rango.

- **La empresa cuenta con Departamento de Talento Humano**

Tabla 9. La empresa cuenta con Departamento de Talento Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se presenta en la Tabla 9, el 75% de las pequeñas empresas encuestadas manifiestan que cuentan con un departamento de talento humano. La mayoría de este tipo de organizaciones poseen un área específica que se encarga de gestionar el personal; esto obedece a que en relación con los años que llevan de funcionamiento la empresa, han experimentado la necesidad de contar con un área que se encargue de dar cumplimiento a las actividades inherentes a la gestión humana.

- **Tiempo de funcionamiento del departamento de talento humano**

Tabla 10. Tiempo de funcionamiento del departamento de talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 2 años	4	33.3	33.3	33.3
	6 a 10 años	3	25.0	25.0	58.3
	11 años en adelante	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 10, el 41.7 % de las empresas participantes informan que el tiempo de funcionamiento del departamento de talento humano es 11 años en adelante y en un 33.3% el tiempo de existencia de esta área se encuentra entre 1 a 2 años. En gran parte este tipo de organizaciones se ha adaptado a los cambios del contexto empresarial y adopta modelos de administración de talento humano desde hace varios años atrás; sin embargo, es clave analizar bajo que enfoque de gestión humana trabajan estas empresas.

- **Políticas de gestión de talento humano**

Tabla 11. Existen políticas de gestión de talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La tabla 10 presenta la relación de la existencia de políticas de talento humano instauradas en la organización el 58.3% manifiestan que no cuentan con políticas, en contraste con las empresas que si disponen en un 41.7%. Las políticas permiten tomar decisiones y acciones encaminadas a la gestión organizacional. Según estos datos, este tipo de organizaciones no disponen de políticas en talento humano que beneficiarían en gran medida la efectividad y la productividad empresarial.

- **Número de trabajadores que conforman el departamento de talento humano**

Tabla 12. Números de trabajadores en el departamento de talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Entre 1 a 2 personas</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>Ninguno</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 12, el 91.7% de empresas manifiestan que el área de talento humano está constituida por uno o dos colaboradores. En consecuencia,

con el número de trabajadores que conforman las pequeñas empresas, es razonable que el departamento gestione una o máximo dos personas.

- **Nivel de educación posee la persona encargada de la gestión del talento humano**

Tabla 13. Nivel de educación del encargado de la gestión del talento humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Empírico</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>Profesional</b>	8	66.7	66.7	83.3
	<b>Especialista</b>	1	8.3	8.3	91.7
	<b>Ninguno</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la Tabla 13, el 66.7% de las organizaciones encuestadas manifiestan que el nivel de educación de la persona encargada de talento humano es profesional. La gestión efectiva del personal depende de los conocimientos, habilidades y experiencia con los que cuenta la persona que va a coordinar el área de recursos humanos, por ello, es esencial que tenga una formación sólida que contribuya a la obtención de objetivos y metas del departamento. En este sentido, es clave que los gestores de talento humano cuenten con formación profesional para enfrentar los desafíos de un entorno competitivo empresarial en constante evolución.

- **Área de formación profesional del gestor(a) de talento humano**

Tabla 14. Área de formación del encargado de la gestión del talento humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Psicólogo</b>	4	33.3	33.3	33.3
	<b>Administrador</b>	2	16.7	16.7	50.0
	<b>Contador</b>	5	41.7	41.7	91.7
	<b>Otro</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Según la información de la Tabla 14, el 41.7% de empresas encuestadas muestran que el área de formación del gestor de talento humano es en contabilidad, el 33.3% psicólogo y el 16,7 % administrador. Este es el denominador común de las Pymes,

el área de talento humano es en la coordinación por contadores, debido a que este tipo de empresas tienen un enfoque administrativo de la gestión humana: Se centran en realizar los procesos de contratación, pago de nómina, compensación, mantener un sistema de información o de manera manual registran los datos de los pagos que se realizan para subir al sistema del Ministerio de Trabajo: Sus esfuerzos van dirigidos a cumplir con lo que les solicitan los entes reguladores, pero no existe una administración estratégica del talento humano.

- **Índice de la rotación de personal**

Tabla 15. Índice de la rotación de personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 20 %</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>Entre 21 al 30%</b>	1	8.3	8.3	83.3
	<b>Entre 41 al 50%</b>	1	8.3	8.3	91.7
	<b>Ninguno</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 16. se establece que el 75% de las empresas participantes sostienen que el índice de la rotación de personal se encuentra entre el 10 al 20%. El índice de rotación muestra que las empresas que mantienen un índice de rotación bajo se traduce en un estancamiento de la organización y en el otro escenario si es alto, esto incurre en costos para las empresas. En este sentido, se precisa que en las pequeñas empresas el índice de rotación se mantiene dentro de los rangos normales.

- **Tiempo promedio en cubrir una vacante**

Tabla 16. Tiempo promedio en cubrir una vacante

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Menos de 30 días</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>Entre 1 mes a 3 meses</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 16, el 58.3% de las empresas consultadas expresan que el tiempo promedio en cubrir una vacante se lo efectúa en menos de 30 días, el 41.7 % tarda de uno a tres meses. En consecuencia, la efectividad en la cobertura de vacantes depende del tipo de perfil que se encuentra en búsqueda la organización y si el cargo es crítico o clave, en todo caso, el tiempo es un factor determinante para lograr contratar el candidato ideal. Por ello, para contar con el candidato idóneo en el menor tiempo posible depende de la eficiencia de la persona que realice el proceso de reclutamiento y selección, de las estrategias y de un plan bien estructurado.

- **Porcentaje del personal evaluado relacionado con el desempeño laboral**

Tabla 17. Porcentaje del personal evaluado relacionado con el desempeño laboral

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 30%</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>Entre 31 al 60%</b>	3	25.0	25.0	41.7
	<b>Entre 61 al 80%</b>	3	25.0	25.0	66.7
	<b>Entre el 91 al 100%</b>	3	25.0	25.0	91.7
	<b>Ninguno</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La evaluación del desempeño es un proceso esencial para la mejora continua en las empresas. Desde este enfoque, la importancia de este subsistema radica en que es necesario evaluar el desarrollo de las actividades que desempeñan los empleados con el propósito de medir de forma objetiva para realizar ajustes o acciones en la mejora de la productividad laboral. En referencia a la Tabla 17, las empresas muestran que el 25% evalúan a sus empleados en un rango de 31-60%, el 25% del 61-80% y el otro 25% del 91- 100%.

- **Porcentaje de inversión en capacitación del personal**

Tabla 18. Porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 30%</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>Entre 61 al 80%</b>	2	16.7	16.7	83.3
	<b>Entre el 91 al 100%</b>	1	8.3	8.3	91.7
	<b>Ninguno</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 18, el 66% de las empresas participantes indican que del 10 al 30% del presupuesto de la empresa está destinado a la capacitación del personal, este porcentaje es bajo. La capacitación, es un factor importante para alcanzar el éxito empresarial al considerar que si los empleados aumentan su conocimiento y el desarrollo de habilidades se desempeñarán de manera eficiente en sus puestos de trabajo y , también, una mejora en los procesos de la empresa. En tal sentido, las pequeñas empresas deben analizar la posibilidad de incrementar la inversión en planes de capacitación y desarrollo de sus colaboradores.

- **Índice de satisfacción de los trabajadores**

Tabla 19. Índice de satisfacción de los trabajadores

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 30%</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>Entre 31 al 60%</b>	2	16.7	16.7	33.3
	<b>Entre 61 al 80%</b>	7	58.3	58.3	91.7
	<b>Entre el 91 al 100%</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 19, el 58.3% las pequeñas empresas muestran que el índice de satisfacción de los trabajadores se encuentra en un rango del 61 al 80%: la percepción de satisfacción de los empleados es buena. Al considerar las condiciones actuales, los colaboradores se encuentran con un grado aceptable de satisfacción con la organización.

- **Índice de ausentismo en la empresa**

Tabla 20. Índice de ausentismo en la empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 30%</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>Entre 61 al 80%</b>	1	8.3	8.3	75.0
	<b>Ninguno</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la Tabla 20, el 66.7% de las empresas consultadas mantienen un rango del 10 al 30% de ausentismo laboral, es decir; se encuentra dentro de los rangos normales. Cuando los empleados no asisten a sus labores sin previo aviso o sin motivo aparente, estas funciones las asume otro colaborador o quedan suspendidas las tareas de ese cargo; esto a su vez, genera retrasos en los procesos y las actividades normales de la organización. Por tal motivo, es importante prestar atención a este índice que en porcentajes altos impacta en la productividad y rentabilidad de las empresas.

- **Nivel de motivación de los empleados**

Tabla 21. Nivel de motivación de los empleados

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Alta</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>Media</b>	9	75.0	75.0	83.3
	<b>Baja</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La motivación, comprendida como la energía que impulsa a los individuos para llevar a cabo una actividad, es influida por factores intrínsecos y extrínsecos; esto se refleja en el desempeño de los trabajadores. La empresa motivaría a sus empleados a través de diferentes incentivos, ofrecer un buen ambiente laboral, precautelar la seguridad y bienestar del colaborador. Un empleado que se siente motivado y cuidado por parte de su empleador es más productivo. En esta línea, la Tabla 21 muestra que el 75% de las empresas participantes poseen un nivel de motivación media.

- **PERCEPCIÓN SOBRE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO**

Como parte de este estudio, se contempló analizar la percepción que mantienen los gestores/ administradores de recursos humanos con respecto a los subsistemas de talento humano. A continuación, los siguientes resultados:

- **Análisis y Descripción de cargos**

Tabla 22. Nivel de importancia del subsistema análisis y descripción de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	8.3	8.3	8.3
	Importante	4	33.3	33.3	41.7
	Muy importante	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El análisis y descripción de cargos, constituye la organización de las actividades, tareas y responsabilidades que cada empleado cumple en su cargo de trabajo. Este es el punto de partida de donde se despliegan los demás procesos de talento humano, un buen descriptivo de cargo influye en el desempeño eficaz o ineficaz del colaborador. De ahí radica su importancia, el bienestar de las empresas y de los individuos se vincula con el adecuado análisis y diseño de cargos que efectúe la coordinación de talento humano. En la Tabla 22, el 58% de las empresas encuestadas manifiesta que este subsistema es muy importante. Además, de los cinco subsistemas evaluados este es el menos importante según las pequeñas empresas.

- **Reclutamiento y selección**

Tabla 23. Nivel de importancia del subsistema de reclutamiento y selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	8.3	8.3	8.3
	Importante	2	16.7	16.7	25.0
	Muy importante	9	75.0	75.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El reclutamiento y selección, comprende el proceso en el cual, las organizaciones

incorporan el candidato adecuado para cubrir una vacante. La dirección de talento humano cuenta con un plan estructurado para llevar a cabo este proceso, el éxito de este procedimiento implica que el nuevo talento contratado se desempeñe efectivamente y cumpla con los objetivos del departamento y de la empresa. Así pues, en la Tabla 23. el 75% de las empresas consideran que este subsistema es muy importante.

- **Evaluación del desempeño**

Tabla 24. Nivel de importancia del subsistema de evaluación del desempeño

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Nada importante</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>Muy importante</b>	11	91.7	91.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Evaluar y ofrecer una retroalimentación sobre el desempeño a los empleados es fundamental para cumplir con sus responsabilidades. Además, existen otros fines que persiguen la evaluación del rendimiento de un colaborador, permite identificar necesidades para el diseño de planes de capacitación y desarrollo, establecer ajustes en las escalas salariales, entre otros. Por ello, es esencial que este proceso este bien estructurado y con el enfoque adecuado. Así pues, en referencia a la Tabla 24, el 91.7% de las empresas encuestadas establece que este subsistema es muy importante.

- **Capacitación y desarrollo**

Tabla 25. Nivel de importancia del subsistema de capacitación y desarrollo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Poco importante</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>Neutral</b>	1	8.3	8.3	16.7
	<b>Importante</b>	1	8.3	8.3	25.0
	<b>Muy importante</b>	9	75.0	75.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La capacitación y desarrollo, consiste en proveer de conocimientos y desarrollar

habilidades en los empleados a partir de la detección de necesidades de capacitación con el fin de mejorar su desempeño. La Tabla 25 muestra que, el 75% de las pequeñas empresas sostienen que este subsistema es muy importante.

### - **Compensación**

Tabla 26. Nivel de importancia del subsistema de compensación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Neutral</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>Importante</b>	4	33.3	33.3	41.7
	<b>Muy importante</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La compensación es indispensable en las empresas: es necesario estructurar escalas salariales adecuadas para compensar a los empleados acorde con la normativa legal vigente y además, el incentivar y motivar a los empleados satisfactoriamente. Como se observa en la Tabla 26, el 58% de las empresas encuestadas sostienen que la compensación es muy importante y el 33.3% manifiesta que es importante.

### • **MEDIANAS EMPRESAS**

A partir de la información recolectada de las medianas empresas, se obtuvo los siguientes resultados:

### - **Género del gestor**

Tabla 27. Género de la persona encargada de Talento Humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Masculino</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>Femenino</b>	9	75.0	75.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 27, en las medianas empresas el 75% son mujeres quienes lideran la gestión del talento humano y un 25% son hombres. Tanto hombres como mujeres

poseen talento para asumir cargos gerenciales o de alta dirección, por ello es importante ofrecer igualdad de condiciones para asumir estos cargos en las empresas. La perspectiva de la igualdad de género establece que tanto a mujeres como a hombres en el tejido empresarial es considerado como un elemento estratégico que se conoce como Economía inteligente para el desarrollo “Es un instrumento valioso que, puesto en práctica, erradica las brechas injustas que distancian a la mujer de los hombres” (Mena, Espín, & Lascano, 2019, p.105).

#### - Rango de edad

Tabla 28. Rango de Edad

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>18 a 40 años</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>41 a 65 años</b>	1	8.3	8.3	91.7
	<b>66 a 99 años</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto del rango de edad de las personas que dirigen el área de talento humano en referencia a la Tabla 28, el 83.3 % se encuentran entre 18 a 40 años. Es necesario resaltar que en la actualidad las personas que superan el rango de los 41 años en adelante es menor en el contexto actual; por lo tanto, se deduce que el liderazgo del departamento de talento humano es ocupado por una población joven y también, de etapa media de desarrollo profesional.

#### - Tiempo de funcionamiento la empresa

Tabla 29. Tiempo de funcionamiento de la empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>1 a 5 años</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>6 a 10 años</b>	1	8.3	8.3	16.7
	<b>11 a 15 años</b>	2	16.7	16.7	33.3
	<b>16 años en adelante</b>	8	66.7	66.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto al tiempo de funcionamiento de la empresa, como se observa en la Tabla 29; el 66.7% de medianas empresas comprenden un período estimado de 16

años en adelante. La mayoría de estas empresas ya tienen un tiempo considerable de funcionamiento, pero es necesario analizar cómo ha sido su evolución con respecto a los procesos instaurados.

#### - Filosofía empresarial

Tabla 30. La empresa posee misión, visión y valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

En este sentido debido a la variable de tiempo y número de empleados: Estas empresas tienen un tiempo de funcionamiento de 16 años en adelante y están constituidas por más de 50 a 199 empleados es fundamental contar con una filosofía empresarial definida y que todos los miembros de la organización comprendan y practiquen en todas las actividades que se llevan a cabo al interior de las empresas. Por este motivo, se observa en la Tabla 30 que el 100% de medianas empresas cuentan con una filosofía que determina el rumbo de las organizaciones.

#### - Número de empleados de la empresa

Tabla 31. Número de empleados de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 50 a 199 empleados	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Para efecto de esta investigación se trabajó con medianas empresas con relación al número de empleados que comprende entre 50 a 199 colaboradores. De tal manera, que la Tabla 31 muestra que el 100% de empresas analizadas se encuentran dentro de ese rango.

- **Existencia del departamento de talento humano**

Tabla 32. La empresa cuenta con Departamento de Talento Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Nuevamente se observa en la Tabla 32 que en las medianas empresas que por el tiempo de funcionamiento y el número de empleados es esencial contar con un departamento de talento humano que se coordine de manera eficiente los procesos relacionados con el personal de la empresa. De modo que, el 100% de las empresas participantes cuentan con un departamento de gestión humana.

- **Tiempo de funcionamiento el departamento de talento humano**

Tabla 33. Tiempo de funcionamiento del departamento de talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>1 a 2 años</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>3 a 5 años</b>	3	25.0	25.0	33.3
	<b>6 a 10 años</b>	2	16.7	16.7	50.0
	<b>11 años en adelante</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En función del tiempo que las medianas empresas han sido constituidas se infiere que, el 50% de las medianas empresas establecen que el tiempo de funcionamiento del departamento de gestión humana es de 11 años en adelante tal como se observa en la Tabla 33. Estas empresas, por el número de empleados requieren de manera imperante que los procesos de talento humano estén instaurados y en correcto funcionamiento.

- **Existen políticas de gestión de talento humano**

Tabla 34. Existen políticas de gestión de talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las políticas de talento humano, la Tabla 34 expone que el 91.7% de medianas empresas disponen de políticas en gestión humana. Las empresas de este tipo tienen mayor capital para invertir en la mejora continua en todo nivel por ello, es necesario que cuenten con políticas en el área de talento humano que les permitan encaminar los esfuerzos del departamento alineados a la estrategia organizacional.

- **Número de colaboradores que conforman el área de talento humano**

Tabla 35. Números de trabajadores en el departamento de talento humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 1 a 2 personas</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>Entre 3 a 5 personas</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la Tabla 35, el 83.3 % de empresas cuentan con 1 o 2 personas en el área de talento humano; por el número de trabajadores aún es manejable la gestión humana en estas organizaciones. En cuanto, estas empresas tengan proyección de crecimiento, se puede contemplar la posibilidad de crecer en el área.

- **Nivel de educación que posee la persona encargada de la gestión del talento humano**

Tabla 36. Nivel de educación del encargado de la gestión del talento humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Profesional</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>Especialista</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se exhibe en la Tabla 36, en cuanto al nivel de educación de la persona encargada de talento humano en las empresas participantes: el 66.7% es profesional, seguido por un 33.3% por especialistas. Se infiere que la persona que coordina la gestión humana tiene la formación necesaria para desarrollar las actividades inherentes al manejo del personal.

- **Área de formación del encargado de talento humano**

Tabla 37. Área de formación del encargado de la gestión del talento humano

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Psicólogo</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>Administrador</b>	4	33.3	33.3	91.7
	<b>Contador</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El área de formación del encargado en las empresas encuestadas, el 58.3% son psicólogos y el 33.3% son administradores como se observa en la Tabla 37. Las medianas empresas cuentan con psicólogos quienes realizan los procesos pertinentes al manejo del personal.

- **Índice de la rotación de personal**

Tabla 38. Índice de la rotación de personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 20 %</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>Entre 21 al 30%</b>	1	8.3	8.3	75.0
	<b>Entre 31 al 40%</b>	1	8.3	8.3	83.3
	<b>Ninguno</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto del índice de rotación de personal el 66.7% de empresas participantes se encuentra entre el 10 al 20% como muestra la Tabla 38. Es un nivel normal de rotación de personal. Es necesario que la organización monitoree este aspecto debido a que nos da cuenta del nivel de permanencia de los empleados en las organizaciones. Un nivel alto se traduce en costos para la empresa, debido a que le toca asumir gastos de reclutamiento y selección.

- **Tiempo promedio en cubrir una vacante**

Tabla 39. Tiempo promedio en cubrir una vacante

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Menos de 30 días</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>Entre 1 mes a 3 meses</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la

Tabla 39, se observa que el 91.7% de las medianas empresas sostienen que el tiempo promedio en cubrir una vacante es menos de 30 días: existe efectividad en conseguir el candidato para ocupar un cargo. Pero, hay que tomar en cuenta que para que este proceso sea efectivo los perfiles del cargo estarían bien determinados y, también, si los canales de discusión de la oferta son los adecuados de esto depende la eficacia del proceso.

- **Porcentaje del personal evaluado relacionado a su desempeño laboral**

Tabla 40. Porcentaje del personal evaluado relacionado a su desempeño laboral

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 31 al 60%</b>	1	8.3	8.3	8.3
	<b>Entre 61 al 80%</b>	9	75.0	75.0	83.3
	<b>Entre el 91 al 100%</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 40 se observa que, el 75% de las empresas encuestadas informan que del 61 al 80% de empleados es evaluado; con respecto al porcentaje del personal evaluado relacionado a su desempeño laboral esto es un porcentaje alto y es necesario para establecer brechas de capacitación y, también, para determinar ajustes en las escalas salariales.

- **Inversión en capacitación del personal**

Tabla 41. Porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Entre 10 al 30%</b>	4	33.3	33.3	33.3
	<b>Entre 31 al 60%</b>	6	50.0	50.0	83.3
	<b>Entre 61 al 80%</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 41, el 50% de las empresas establece que el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal se encuentra entre el 31 al 60%. Ofrecer capacitación al personal es proveer de conocimientos para desempeñarse de manera idónea en su cargo de trabajo. A su vez, mejora la

productividad del colaborador al ofrecerle las herramientas para llevar a cabo su trabajo.

#### - Índice de satisfacción de los trabajadores

Tabla 42. Índice de satisfacción de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 61 al 80%	11	91.7	91.7	91.7
	Entre el 91 al 100%	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la Tabla 42, el 91.7% de las organizaciones participantes muestran que el índice de satisfacción de los trabajadores se encuentra en un rango del 61 al 80%: la percepción de satisfacción de los empleados es buena. Al considerar las condiciones actuales, los colaboradores se encuentran con un grado aceptable de satisfacción con la organización.

#### - Índice de ausentismo en la empresa

Tabla 43. Índice de ausentismo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 10 al 30%	8	66.7	66.7	66.7
	Entre 61 al 80%	1	8.3	8.3	75.0
	Ninguno	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 43, el 66.7% de las empresas encuestadas muestran que el nivel de ausentismo se encuentra en un rango del 10 al 30%; es un nivel aceptable. A través de este índice es posible medir las inasistencias de los colaboradores al su lugar de trabajo. Además, si existe un alto grado de ausentismo es necesario evaluar los motivos, por los cuales, los empleados se ausentan.

#### - Nivel de motivación de los empleados

Tabla 44. Nivel de motivación de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	1	8.3	8.3	8.3
	Media	11	91.7	91.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La motivación está influenciada por factores internos y externos, esto se refleja en el desempeño de los trabajadores. La empresa motivaría a sus empleados a través de diversos incentivos, proporcionar un buen ambiente de trabajo y brindar bienestar a sus empleados. Un empleado que se siente motivado y apoyado por un empleador es más productivo. En este sentido, como se observa en la Tabla 44: el 91.7% de las empresas participantes muestra un nivel medio de motivación de sus colaboradores.

- **PERCEPCIÓN SOBRE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO**

- **Análisis y Descripción de cargos**

Tabla 45. Nivel de importancia del subsistema de análisis y descripción de cargos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Neutral</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>Importante</b>	5	41.7	41.7	58.3
	<b>Muy importante</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 45, el 41.1% de las empresas encuestadas manifiesta que este subsistema es muy importante. El análisis y descripción de cargos, comprende la organización de las actividades, tareas y responsabilidades que cada colaborador cumple en su cargo de trabajo. Este es el punto de partida de donde se despliegan los demás procesos de talento humano: Un buen descriptivo de cargo influye en el desempeño eficaz o ineficaz del colaborador. De ahí radica su importancia, el bienestar de las empresas y de los individuos se vincula con el adecuado análisis y diseño de cargos que efectúe la coordinación de talento humano.

- **Reclutamiento y selección**

Tabla 46. Nivel de importancia del subsistema de reclutamiento y selección

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Importante</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>Muy importante</b>	9	75.0	75.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En respecto de la opinión sobre el reclutamiento y selección, la

Tabla 46: el 75% de las empresas participantes sostienen que este subsistema es muy importante. El reclutamiento y selección, comprende el proceso en el cual, las organizaciones incorporan el candidato adecuado para cubrir una vacante. La dirección de talento humano cuenta con un plan estructurado para llevar a cabo este proceso, el éxito de este procedimiento implica que el nuevo talento contratado se desempeñe efectivamente y cumpla con los objetivos del departamento y de la empresa.

### - Evaluación y Desempeño

Tabla 47. Nivel de importancia del subsistema de evaluación y desempeño

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Neutral</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>Importante</b>	5	41.7	41.7	58.3
	<b>Muy importante</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El análisis y toma de decisiones de lo que implementan en el día a día con los trabajadores se enfoca desde lo más sencillo: realizar evaluaciones del desempeño, evaluaciones de clima, evaluaciones de cultura para tener insumos que les permitan perfilar cómo están sus trabajadores y desde allí enfocar acciones. En este sentido, la Tabla 47: el 41.7% de las medianas empresas muestran que la evaluación del desempeño es muy importante.

### - Capacitación y desarrollo

Tabla 48. Nivel de importancia del subsistema de capacitación y desarrollo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Neutral</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>Importante</b>	5	41.7	41.7	66.7
	<b>Muy importante</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 48 muestra que, el 33.3% de empresas expresan que la capacitación y desarrollo es muy importante, mientras que el 41.7% manifiestan que es importante. La capacitación y desarrollo, consiste en proveer de conocimientos y desarrollar

habilidades en los empleados a partir de la detección de necesidades de capacitación con el fin de mejorar su desempeño.

### - **Compensación**

Tabla 49. Nivel de importancia del subsistema de compensación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Neutral</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>Importante</b>	6	50.0	50.0	75.0
	<b>Muy importante</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 50% de las organizaciones participantes sostienen que la compensación es muy importante, mientras que el 25% expresa que es importante como se observa en la Tabla 49. En ese marco, la compensación es indispensable en las empresas, es necesario estructurar escalas salariales adecuadas para compensar a los empleados acorde con la normativa legal vigente pero, además, incentivar y estimular a los empleados satisfactoriamente.

### **b) Subsistemas de gestión del talento humano que aplican las Pymes**

El análisis de los subsistemas utiliza un análisis cuantitativo y se detallan las dimensiones que se evalúan:

- Análisis de descripción de cargos
- Reclutamiento y Selección de personal
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación y formación
- Compensación

Cuadro 30. Ítems de la encuesta Subsistemas de Talento Humano

No.	Ítems	Tipo de pregunta
<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
19	Posee un proceso de Análisis y Descripción de cargos en la empresa.	Dicotómica
20	Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Dicotómica
21	Realiza la especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral	Dicotómica
22	La empresa dispone de un manual de valoración de cargos	Dicotómica
23	Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Dicotómica
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		
24	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Dicotómica
25	Durante el proceso de reclutamiento y selección, se solicita y se verifica las referencias laborales y antecedentes	Dicotómica
26	Cuenta con un plan de actividades para la selección de candidatos	Dicotómica
27	Empresa dispone de una base de datos del personal cualificado	Dicotómica
28	Realiza la aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	Dicotómica
29	Se efectúan entrevistas a candidatos	Dicotómica
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
30	Posee un proceso de evaluación de desempeño del personal	Dicotómica
31	Recopilación de las necesidades de capacitación	Dicotómica
32	Se emplean de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Dicotómica
33	Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	Dicotómica
34	Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	Dicotómica
35	Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico	Dicotómica
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>		
36	Proceso de capacitación y desarrollo	Dicotómica
37	La empresa realiza un plan de capacitación y de desarrollo del personal	Dicotómica
38	La empresa efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación	Dicotómica
39	Los planes de capacitación favorecen el desarrollo del personal	Dicotómica
40	Se emplean herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	Dicotómica
41	Se efectúa la identificación de las necesidades de desarrollo del personal	Dicotómica
<b>COMPENSACIÓN</b>		
42	Dispone de un proceso de compensación en la empresa	Dicotómica
43	Para establecer escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles	Dicotómica
44	Se aplica la normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios	Dicotómica
45	La asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	Dicotómica
46	Se realiza la identificación precisa de los elementos de la estructura salarial	Dicotómica

Fuente: elaboración propia

- **PEQUEÑAS EMPRESAS**

A partir de la información recolectada de las pequeñas empresas se consiguió los siguientes resultados:

- **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

- **Posee un proceso de análisis y descripción de cargos en su empresa**

Tabla 50. Posee un proceso de Análisis y Descripción de cargos en su empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>No</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En respecto de que si disponen de un proceso de análisis y descripción de cargos el 50% de pequeñas empresas si poseen mientras que el otro 50% no tienen en referencia a la Tabla 50. En este sentido, la efectividad de los otros subsistemas se origina de este proceso; por ello es esencial que una organización implemente este proceso.

- **Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes**

Tabla 51. Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Referente a los descriptivos de cargos, la Tabla 51 muestra que el 58.3% si poseen una descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes. La efectividad del análisis de cargos radica en contar con herramientas para desarrollar este proceso. Si no se encuentra bien realizado este procedimiento es posible que los demás subprocessos sean afectados.

- **Especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral**

Tabla 52. Especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 83.3% de pequeñas empresas muestran que si realizan la especificación de funciones acorde con el cargo durante la evaluación del desempeño como se observa en la Tabla 52. Existe una discordancia con este porcentaje, debido a que, en el ítem anterior solo el 50% de empresas dispone de descriptivo de cargos y en este apartado el 83.3% efectúa la especificación de las funciones.

- **Manual de valoración de cargos**

Tabla 53. La empresa dispone de un manual de valoración de cargos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>No</b>	10	83.3	83.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El manual de valoración de cargos es una herramienta, la cual, permite establecer escalas salariales justas e imparciales. De ahí radica su importancia, la Tabla 53 establece que el 83.3% de las empresas participantes manifiestan que no disponen de este manual. Esto merma en la efectividad de la compensación y satisfacción de los empleados, al percibir que su contribución laboral no es bien recompensada genera falta de motivación y compromiso.

- **Especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos**

Tabla 54. Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los criterios de especificación de los cargos son marcos de referencia para analizar los cargos de trabajo de forma objetiva, son herramientas de medición que se diseñan sobre la base de la naturaleza de los cargos que posee la organización. En esta línea, indica que el 58.3% de las pequeñas empresas no realiza la especificación de cargos en base a las características y perfil ocupacional de los cargos.

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

- **Proceso de reclutamiento y selección de personal**

Tabla 55. Dispone de un proceso de reclutamiento y selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>No</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Las empresas llegarían a ser efectivas y productivas en dependencia del talento con el que cuenta. Por ello, el proceso de reclutamiento y selección de personal es el camino para encontrar los colaboradores idóneos que se ajuste a los requerimientos de la organización. En este sentido, determina que el 75% de las pequeñas empresas si cuentan con un proceso de reclutamiento y selección.

- **Verificación de referencias laborales y antecedentes**

Tabla 56. Verificación de referencias laborales y antecedentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Puesto que la verificación de referencias es esencial en el subsistema de reclutamiento y selección para comprobar que la información suministrada en la hoja de vida del candidato sea confiable es necesario hacer una constatación de esa información. Por ello, en la

Tabla 56 se observa que el 100% de las empresas encuestadas manifiestan que si efectúan este procedimiento.

- **Plan de actividades para la selección de candidatos**

Tabla 57. Plan de actividades para la selección de candidatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	4	33.3	33.3	33.3
	<b>No</b>	8	66.7	66.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El contar con un plan de actividades para seleccionar a un candidato, es una herramienta que conduce a realizar de una manera ordenada, estructurada y sistemática este proceso. Esto favorece a la efectividad para elegir al candidato idóneo, puesto, que el 66.7% no posee un plan de actividades esto afecta a la consecución adecuada del proceso, la mayoría de pequeñas empresas no lo hace; como se observa en la Tabla 57.

- **Base de datos del personal cualificado**

Tabla 58. Base de datos del personal cualificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>No</b>	9	75.0	75.0	100.0

<b>Total</b>	12	100.0	100.0
--------------	----	-------	-------

Fuente: elaboración propia

La base de datos del personal cualificado es una fuente de información valiosa que permite el identificar algún perfil de la base de datos y minimizar el tiempo promedio para cubrir una vacante. La Tabla 58 muestra que el 75% de las empresas no cuenta con una base de datos como tal.

#### - **Uso de herramientas para evaluar a los candidatos**

Tabla 59. Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La no aplicación de herramientas o pruebas para evaluar las competencias, habilidades y conocimientos de los candidatos es un gran error que conduce a seleccionar mal a un colaborador. En este sentido, en la Tabla 59 se observa que el 58.3% de pequeñas empresas no utilizan pruebas o test para evaluar al candidato.

#### - **Aplicación de entrevistas a candidatos**

Tabla 60. Aplicación de entrevistas a candidatos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Una vez realizados los pasos anteriores, es primordial ejecutar una entrevista con el propósito de profundizar en aspectos que no están claros en la hoja de vida del candidato. Dada la importancia, el 100% de las empresas encuestadas realizan entrevistas a los candidatos que están interesados en formar parte de la organización con base en la información de la Tabla 60.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- **Proceso de evaluación de desempeño del personal**

Tabla 61. Proceso de evaluación de desempeño del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La evaluación de desempeño es de vital importancia en las organizaciones debido a que permite medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores con el propósito de determinar necesidades de capacitación, desarrollo de planes de desarrollo de personal o contemplar incentivos en el caso de que el empleado obtenga resultados óptimos de desempeño. Es un instrumento valioso que, si es bien diseñado, es valioso para el buen funcionamiento de los demás subsistemas de gestión humana.

Sobre la base de esta información, la Tabla 61 muestra que el 66.7% de pequeñas empresas poseen de un proceso de evaluación de desempeño, en constata a este dato el 33.3 % no lo tiene. Es necesario analizar cómo funciona la gestión de talento humano si no disponen de un mecanismo para medir el rendimiento de los colaboradores porque no permite la mejora continua si no se conoce como los empleados se desempeñan.

- **Recopilación de necesidades de capacitación**

Tabla 62. Recopilación de necesidades de capacitación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Posterior a la evaluación de desempeño, se recopila las necesidades de capacitación para mejorar continua de la organización. En este caso, la Tabla 62 exhibe que el 58.3% de las empresas participantes si lo efectúan, y por el otro lado el 41.7% no lo hace.

- **Uso de formatos para la revisión y verificación del desempeño laboral**

Tabla 63. Uso de formatos para la revisión y verificación del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>No</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La efectividad del proceso de evaluación del desempeño consiste en utilizar herramientas que permitan recoger información de manera estructurada y sistemática. En esa línea, el emplear formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral favorece a un mejor desarrollo de este subsistema. Como se expone en la Tabla 63, el 50% de las empresas participantes utiliza formatos para la revisión y verificación de la evaluación del desempeño.

- **Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles**

Tabla 64. Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles es un procedimiento que conduce a una mayor efectividad de la evaluación del desempeño. Por ello, la Tabla 64 expone que el 66.7% manifiesta que si realiza esta actividad y en comparación con aquellas empresas que no lo realizan.

- **Programas de mejoramiento para el personal**

Tabla 65. Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los programas de mejoramiento para el personal pretenden optimizar el desempeño de los empleados y a la vez, influir en la productividad de la organización. Como se observa en la Tabla 65, el 58.3% de las organizaciones muestran que no realizan programas de mejoramiento para el personal.

- **Evaluación de desempeño vinculada con el direccionamiento estratégico**

Tabla 66. Evaluación de desempeño vinculada con el direccionamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	4	33.3	33.3	33.3
	<b>No</b>	8	66.7	66.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Las actividades que se efectúan en las empresas estarían vinculadas con el direccionamiento estratégico para obtener mayor éxito. En este caso, la Tabla 66 muestra que el 66.7% de las empresas participantes no efectúan la evaluación del desempeño vinculadas con el direccionamiento estratégico.

• **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- **Proceso de capacitación y desarrollo**

Tabla 67. Proceso de capacitación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7

<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La capacitación y desarrollo, es un subsistema que consiste en organizar actividades para ofrecer herramientas y conocimientos a los empleados con el propósito de mejorar su desempeño en las empresas. El contar con colaboradores bien formados ayuda a enfrentar desafíos y responder acertadamente a un entorno de alta competitividad. En este sentido, la

Tabla 67 expone que el 58.3% de pequeñas empresas no poseen este subsistema. En comparación con aquellas que si disponen en un 41.7%.

#### - Plan de capacitación y de desarrollo del personal

Tabla 68. Plan de capacitación y de desarrollo del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La efectividad de un proceso depende de: contar con un plan de desarrollo del personal para contribuir con el mejoramiento continuo. En esta línea, el 58.3% disponen de un plan de capacitación. Estos datos no concuerdan con el resultado obtenido en el ítem anterior debido a que el 58.3% de organizaciones encuestadas manifestaron que no contaban con este proceso como se observa en la Tabla 68.

#### - Diagnóstico de necesidades de capacitación

Tabla 69. Diagnóstico de necesidades de capacitación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El diagnóstico de necesidades de capacitación implica la identificación de brechas de formación que no permiten el desempeño óptimo de los empleados en su cargo de trabajo y a la vez influye en la obtención de objetivos y metas de la organización.

Así pues, la Tabla 69 exhibe que el 58% de las empresas participantes establece que no realiza un diagnóstico o identificación de necesidades de capacitación, lo cual no favorece el rendimiento de los trabajadores.

- **Planes de capacitación que favorecen el desarrollo del personal**

Tabla 70. Planes de capacitación que favorecen el desarrollo del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El éxito del plan de capacitación radica en enfocarse en el desarrollo del personal para optimizarlo. Al interior de las empresas existen talentos claves que serían estimulados y promoverlos a través de programas que les motiven y los entrenen adecuadamente. Esto sin lugar a duda influye en la retención del recurso humano valioso. En este sentido, el 83.3% desarrollan planes de capacitación que contribuyen a potencializar al personal, frente al 16.7% que no lo ejecutan en referencia a la Tabla 70.

- **Uso de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación**

Tabla 71. Se emplean herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	2	16.7	16.7	16.7
	<b>No</b>	10	83.3	83.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Emplear herramientas o instrumentos para identificar necesidades de capacitación facilita este proceso. Además, brinda beneficios, los cuales, se ven reflejados en los resultados plasmados en el plan de capacitación de los empleados. Con esto, la Tabla 71 expone que el 83.3% de pequeñas empresas no utiliza herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación.

- **Identificación de las necesidades de desarrollo del personal**

Tabla 72. Identificación de las necesidades de desarrollo del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>No</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Para el diseño de planes de desarrollo de personal, es necesario levantar la información correspondiente que se despliega en la evaluación de desempeño de los trabajadores o de otras fuentes. En este caso, la Tabla 72 muestra que el 50% de las empresas encuestadas mencionan que si realizan la detección de las necesidades de desarrollo de personal.

• **COMPENSACIÓN**

- **Proceso de compensación en la empresa**

Tabla 73. Proceso de compensación en la empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	3	25.0	25.0	25.0
	<b>No</b>	9	75.0	75.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La compensación es un proceso por medio de cual se remunera los esfuerzos laborales de los colaboradores por medio de retribuciones económicas, pero también, es necesario tomar en cuenta el salario emocional. En respecto de la población en estudio el 75% de empresas no disponen de un proceso de compensación frente a un 25 % de empresas que si cuentan con este subsistema como se observa en la Tabla 73.

- **Establecimiento de escalas salariales en base a perfiles y niveles**

Tabla 74. Establecimiento de escalas salariales en base a perfiles y niveles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En respecto de llevar a cabo un proceso adecuado de compensación, es necesario establecer escalas salariales con base en los perfiles y niveles en la organización. Para ello, la Tabla 74 exhibe que el 66.7% de empresas encuestadas si lo realizan y en comparación con las empresas que no lo hacen en un 33.3%.

- **Establecimiento de sueldos y salarios bajo la normativa legal vigente**

Tabla 75. Establecimiento de sueldos y salarios bajo la normativa legal vigente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La aplicación de la normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios es básica, debido a que las acciones que se establecen en la organización estarían alineadas al marco legal para evitar multas o dificultades con los entes reguladores que verifican que se cumpla. El 91.7% de la población en estudio establece que la determinación de sueldos y salarios están ajustados con base en la normativa legal actual en referencia a la Tabla 75.

- **Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles**

Tabla 76. Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La gestión de la compensación comprende la asignación de sueldos en la valoración de cargos. Se lo efectúa con base en los perfiles previamente diseñados en el análisis y descripción de cargos con el propósito de estipular sueldos justos, objetivos e imparciales; esto genera una percepción de justicia y equidad por parte de los colaboradores y, además, lograr equilibrar la competencia externa. Así pues, la Tabla 76 muestra que el 83.3% de las pequeñas empresas si ejecutan la asignación de sueldos con base en los descriptivos de cargos.

- **Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial**

Tabla 77. Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Para el diseño óptimo de las estructuras salariales en las empresas, es esencial realizar la identificación de los elementos de la estructura salarial. La Tabla 77 expone que el 58.3% de las empresas encuestadas si lo realiza frente a las pequeñas empresas que no lo efectúan en un 41.7%.

Con base en la información que se recolectó de las medianas empresas se obtuvo los siguientes resultados:

• **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

- **Proceso de Análisis y Descripción de cargos en la empresa**

Tabla 78. Proceso de Análisis y Descripción de cargos en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En respecto de la disponibilidad de un proceso de análisis y descripción de cargos el 83.3% de medianas empresas si poseen mientras que el 16.7% no tienen, como se observa en la Tabla 78. En este sentido, la efectividad de los otros subsistemas se origina en este proceso; por ello es esencial que una organización implemente este proceso. Al ser la mayoría, medianas empresas las que, si disponen, se desprende la necesidad que este tipo de organizaciones tienen en cuanto a una mejora continua de sus procesos.

- **Descripción de cargos con base en las competencias, tareas, responsabilidades y deberes**

Tabla 79. Descripción de cargos con base en las competencias, tareas, responsabilidades y deberes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>No</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En respecto de los descriptivos de cargos, el 75% si poseen una descripción de cargos con base en las competencias, tareas, responsabilidades y deberes; con base en la información de la Tabla 79. La efectividad del análisis de cargos radica en contar con herramientas para desarrollar este proceso. Si no se encuentra bien elaborado este procedimiento es posible que los demás subprocesos sean afectados.

- **Especificación de las funciones acorde con el cargo en el desempeño laboral**

Tabla 80. Especificación de las funciones acorde con el cargo en el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 80 expone que el 83.3% de pequeñas empresas si realizan la especificación de funciones de acuerdo con el cargo durante la evaluación del desempeño. Existe una discordancia con este porcentaje, debido a que, en el ítem anterior solo el 75% de empresas dispone de descriptivo de cargos y en este apartado el 83.3% efectúa la especificación de las funciones.

- **Manual de valoración de cargos**

Tabla 81. La empresa dispone de un manual de valoración de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>No</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El manual de valoración de cargos es una herramienta, la cual, permite establecer escalas salariales justas e imparciales. De ahí radica su importancia, el 50% de las empresas participantes manifiestan que no disponen de este manual frente al 50% de empresas que, si lo tienen, como se observa en la Tabla 81. Esto merma la efectividad de la compensación y satisfacción de los empleados, al percibir que su contribución laboral no es bien recompensada genera falta de motivación y compromiso.

- **Especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos**

Tabla 82. Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>No</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los parámetros de especificación de los cargos son puntos de referencia para analizar los cargos de trabajo de forma objetiva, son instrumentos de medición que se diseñan con base en la naturaleza de los cargos que posee la organización. En

esta línea, la Tabla 82 muestra que el 75% de las medianas empresas no realiza la especificación de cargos con base en las características y perfil ocupacional de los cargos. Esto refiere a, que la mayoría de las medianas empresas si efectúan la especificación a partir de las características y perfil de cargos.

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

- **Proceso de reclutamiento y selección de personal**

Tabla 83. Dispone de un proceso de reclutamiento y selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Depende del talento con él cuenta una empresa para que sea eficaz y productivo. En tal sentido, el proceso de reclutamiento y selección de personal es una vía para encontrar al empleado ideal que se adapte a las necesidades de su organización. En este sentido, la Tabla 83 expone que el 91.7% de las medianas empresas cuentan con un proceso de contratación y selección.

- **Verificación de referencias laborales y antecedentes**

Tabla 84. Verificación de referencias laborales y antecedentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Una de las actividades esenciales durante el proceso de reclutamiento y selección, es validar información que proporcionan los candidatos en sus hojas de vida para confirmar que dicha confirmación sea confiable. Por ello, la Tabla 84 exhibe que el 100% de las empresas participantes afirman seguir este procedimiento.

- **Plan de actividades para la selección de candidatos**

Tabla 85. Plan de actividades para la selección de candidatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	5	41.7	41.7	41.7
	<b>No</b>	7	58.3	58.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Un plan de actividades para la selección de candidatos es un instrumento que favorece este proceso de forma ordenada, estructurada y sistemática. Esto contribuye a la elección del candidato ideal, además, influye en la correcta ejecución del proceso. Por lo tanto, en referencia a la Tabla 85: el 58,7% no cuenta con un plan de actividades, esto sostiene que la mayoría de las medianas empresas incluya herramientas para mejorar este subsistema.

- **Base de datos del personal cualificado**

Tabla 86. Base de datos del personal cualificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	6	50.0	50.0	50.0
	<b>No</b>	6	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La base de datos de personas calificadas es una beneficiosa fuente de información para identificar los perfiles requeridos por la organización y permite minimizar el tiempo para llenar los cargos vacantes. En la Tabla 86 se observa que, el 50% de las empresas no cuentan con una base de datos frente al 50% de empresas que si disponen.

- **Uso de herramientas para evaluar a los candidatos**

Tabla 87. Uso de herramientas para evaluar a los candidatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Si no se evalúa las habilidades, capacidades y conocimientos de un candidato con herramientas y pruebas es una gran equivocación que conduce a una selección ineficaz de empleados. En este estudio, la Tabla 87 expone que el 66.7% de las medianas empresas utilizan pruebas para evaluar a los candidatos: la mayoría de estas organizaciones emplean pruebas para medir objetivamente sus competencias.

#### - **Aplicación de entrevistas a candidatos**

Tabla 88. Aplicación de entrevistas a candidatos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar los pasos anteriores, es fundamental efectuar una entrevista para profundizar en los aspectos poco claros del currículum del candidato. Al considerar su importancia, el 100% de la población en estudio entrevistan a sus candidatos que están interesados en formar parte de la organización en referencia a la información de la Tabla 88.

#### • **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### - **Proceso de evaluación de desempeño del personal**

Tabla 89. Proceso de evaluación de desempeño del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

La evaluación del desempeño mide objetivamente el desempeño de los empleados para determinar las necesidades de capacitación, desarrollar planes de desarrollo del personal y considerar incentivos para que los empleados logren resultados de desempeño óptimos, por lo que es importante para la organización. En definitiva,

es una herramienta valiosa para el correcto funcionamiento de otros subsistemas de gestión humana, si está bien diseñada. Con base en la información de la Tabla 89, el 100% de las medianas empresas cuentan con un proceso de valoración del desempeño.

- **Recopilación de necesidades de capacitación**

Tabla 90. Recopilación de necesidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Después de la evaluación del desempeño, es de vital importancia recolectar las necesidades de capacitación para la mejora continua de la empresa. Como se observa en la Tabla 90, el 83.3% de las empresas participantes lo realizan; en este sentido la mayoría de las medianas organizaciones.

- **Uso de formatos para la revisión y verificación del desempeño laboral**

Tabla 91. Uso de formatos para la revisión y verificación del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La efectividad del proceso de evaluación del desempeño radica en el uso de instrumentos para recolectar información de manera estructurada y sistemática. En este sentido, el uso de formatos o documentos en el proceso de valoración del desempeño laboral favorece el mejor desarrollo de este subsistema.

La Tabla 91 expone que el 66.7% de los participantes emplean formatos para revisar y validar el rendimiento de los colaboradores.

- **Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles**

Tabla 92. Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 92 muestra que el 58.3% de la población de estudio realiza la valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles. La determinación de escalas salariales y la valoración de cargos en respecto de la evaluación del desempeño son elementos que permiten obtener mayor eficacia en este proceso.

- **Programas de mejoramiento para el personal**

Tabla 93. Programas de mejoramiento para el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>No</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los programas de promoción de personas buscan mejorar el desempeño de los empleados, afecta la efectividad de las empresas. La Tabla 93 muestra que el 75% de las empresas evaluadas elaboran programas de desarrollo humano.

- **Evaluación de desempeño vinculada con el direccionamiento estratégico**

Tabla 94. Evaluación de desempeño vinculada con el direccionamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Las organizaciones que tienen claro hacia donde caminan, por tanto, propender que los procesos y las actividades vayan en la misma dirección, permite alcanzar objetivos o metas a largo plazo. En esta línea, las empresas que enfoquen tanto la evaluación del desempeño, así como los demás subsistemas con el direccionamiento estratégico. En este estudio en referencia a la Tabla 94, se confirmó que el 83.3% de pequeñas empresas llevan a cabo la evaluación del desempeño con un enfoque estratégico.

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- **Proceso de capacitación y desarrollo**

Tabla 95. Proceso de capacitación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Las organizaciones que apuestan por la capacitación y desarrollo de sus colaboradores son conscientes que agregan valor, fortalecen capacidades del personal y permiten elevar su productividad. Así pues, la Tabla 95 indica que el 91.7% de las medianas empresas poseen un proceso de capacitación y desarrollo de sus colaboradores: la gran mayoría posee un proceso esencial para robustecer el desarrollo de su talento humano.

- **Plan de capacitación y de desarrollo del personal**

Tabla 96. Plan de capacitación y de desarrollo del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	10	83.3	83.3	83.3
	<b>No</b>	2	16.7	16.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La clave de un buen desarrollo de la capacitación y desarrollo de los colaboradores consiste en tener un plan establecido para gestionar de manera ordenada y estructurada, debido a su gran importancia. La Tabla 96 exhibe que el 83.3% de las medianas empresas realizan un plan de capacitación y desarrollo que favorece de manera significativa a los colaboradores, pero a la vez a los procesos de la organización.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Tabla 97. Diagnóstico de necesidades de capacitación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	75.0	75.0	75.0
	<b>No</b>	3	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Una de las actividades que se lleva a cabo para elaborar los planes de capacitación, consiste en identificar necesidades de formación en los colaboradores, esto se efectúa de distintas maneras: recolectar información de las evaluaciones de desempeño o si se presenta un cambio en algún proceso o situación de la empresa. En este sentido es de suma importancia realizar este procedimiento para el buen funcionamiento de este subsistema. En el presente estudio, se estableció que el 75% de las medianas empresas del sector productivo ejecuta el diagnóstico de necesidades de capacitación. A diferencia del 25% de organizaciones que no lo efectúan, como se observa en la Tabla 97.

- **Planes de capacitación que favorecen el desarrollo del personal**

Tabla 98. Planes de capacitación favorecen el desarrollo del personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los planes de capacitación que fomentan el desarrollo de los colaboradores, permiten la resolución de dificultades y toma de decisiones, además mejora

múltiples habilidades de los empleados y la gestión de conflictos, siempre y cuando estos planes, vayan en la dirección correcta. Así pues, como se observa en la Tabla 98, el 91.7% de medianas empresas manifiestan que los planes de capacitación favorecen el desarrollo del personal, al ser la mayoría de las medianas empresas del sector productivo.

- **Uso de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación**

Tabla 99. Uso de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En la mejora continua de los procesos de recursos humanos, es preciso contar y hacer uso de herramientas o instrumentos que favorezcan la identificación de necesidades de capacitación, esto optimiza y apoya a una buena gestión de este subsistema. Por ello, la Tabla 99 muestra que el 66.7% de medianas empresas emplean instrumentos para diagnosticar y levantar información sobre capacitación.

- **Identificación de las necesidades de desarrollo del personal**

Tabla 100. Identificación de las necesidades de desarrollo del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La forma efectiva de gestionar el talento en las organizaciones es definir planes en un determinado tiempo para alcanzar objetivos y metas estratégicas. La identificación de necesidades de desarrollo de personal consiste en levantar información o datos de los empleados claves para establecer acciones que

fortalezcan e impulsen las potencialidades de estos colaboradores y, además, que cumplan las necesidades del negocio o de la empresa. Por ello, en la Tabla 100 se establece que el 58.3% de medianas empresas si efectúa la identificación de las necesidades de desarrollo del personal. Es posible que si las empresas toman en consideración de la importancia de estos elementos seguro que este porcentaje aumentaría.

- **COMPENSACIÓN**

- **Proceso de compensación en la empresa**

Tabla 101. Proceso de compensación en la empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Dado que, la compensación es un subsistema de suma importancia debido a que los modelos de pagos si son bien diseñados serían una táctica de motivación y retención de los empleados en las empresas o, por el contrario, una fuente de insatisfacción o rotación de personal. Además, son considerados como una estrategia de atracción de talento para las organizaciones. En este sentido, la Tabla 101 expone que el 58.3% de medianas empresas poseen un proceso de compensación. Estos aspectos deberían ser revisados y analizados, la inexistencia de este subsistema no contribuye al uso eficiente de retribuciones en el logro de objetivos organizacionales.

- **Establecimiento de escalas salariales en base a perfiles y niveles**

Tabla 102. Establecimiento de escalas salariales en base a perfiles y niveles

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	58.3	58.3	58.3
	<b>No</b>	5	41.7	41.7	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El buen funcionamiento de un esquema de compensaciones depende de seguir los pasos correspondientes. Por ello, uno de los pasos importantes es establecer escalas salariales con base en los perfiles y niveles de los cargos en la empresa. Así pues, la Tabla 102 muestra que el 58.3% de medianas empresas efectúan esta actividad: para determinar escalas salariales toman información de base como perfiles y niveles de los cargos en la organización. Dado que las medianas empresas disponen de mayores recursos económicos, es conveniente que implementen acciones o actividades para favorecer la mejora continua de sus procesos en gestión humana.

- **Establecimiento de sueldos y salarios bajo la normativa legal vigente**

Tabla 103. Establecimiento de sueldos y salarios bajo la normativa legal vigente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

La normativa legal vigente establece unos lineamientos puntuales en materia de compensación laboral de los trabajadores, en este caso, es fundamental que todas las empresas cumplan con estos requisitos legales para evitar multas o dificultades por el desconocimiento u omisión de estos parámetros. Es así como, en la Tabla 103 se determina que el 100% de las medianas empresas cumplen y establecen sus sueldos y salarios bajo estos criterios legales.

- **Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles**

Tabla 104. Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	8	66.7	66.7	66.7
	<b>No</b>	4	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Es vital que cada cargo que conforma el organigrama este adecuadamente estructurado y diseñado. Y, también, que se cuenten con los descriptivos de cargos,

los cuales, son insumos de gran ayuda al momento de gestionar un plan de compensaciones, para asignar los sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles de cargo que cada empresa dispone. Por ello, la Tabla 104 muestra que el 66.7% si realiza esta actividad esencial para el buen funcionamiento y desarrollo de un esquema de compensación.

- **Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial**

Tabla 105. Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	91.7	91.7	91.7
	<b>No</b>	1	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	12	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Para el establecimiento de estructuras salariales en las organizaciones, se precisa identificar los elementos constitutivos de esta estructura: valoración de cargos, encuestas, políticas salariales, curvas y tabuladores. Así pues, la Tabla 105 muestra que el 91.7% de empresas identifican los elementos mencionados para diseñar las estructuras salariales: la gran parte de medianas empresas toman en cuenta estos factores para establecer sus modelos o esquemas de compensación.

**c) Caracterización de los elementos de mayor relevancia de la gestión del Talento humano en Pymes**

A continuación, se describe el análisis obtenido de las entrevistas que se ejecutaron a los diez psicólogos industriales/ organizacionales o gestores del talento humano, como mínimo con tres años de experiencia en el área.

La guía de entrevista previamente validadas por expertos consta de los siguientes ítems:

- ¿Qué dificultades que enfrentan las Pymes con la gestión de su personal?
- ¿Cuáles son los beneficios de adoptar un modelo de gestión humana por competencias?

- ¿Cuáles son los elementos para un adecuado proceso de atracción de talento en las pequeñas y medianas empresas?
- ¿Cuáles son las competencias más importantes que los colaboradores y líderes desarrollarían en las Pymes?
- ¿Cómo gestionar el desarrollo del personal y la retención del talento en base a un modelo por competencias en las pequeñas y medianas empresas?

Para el análisis de los discursos de cada participante se empleó el programa Atlas TI. Para iniciar dicho proceso, se procedió con el establecimiento de familias (dimensiones), códigos (indicadores) y posterior codificación de cada entrevista. Una vez realizado este proceso, se determinó las relaciones existentes entre códigos y a su vez entre familias para formar redes semánticas.

Cabe indicar, que la definición de códigos y familias se obtuvo de la previa operacionalización de variables, revisión bibliográfica del estado del arte y análisis de los discursos de los participantes. Como se observa en el Cuadro 31, se presenta las familias y códigos que se utilizó para el análisis de cada discurso.

Cuadro 31. Matriz de familias y códigos

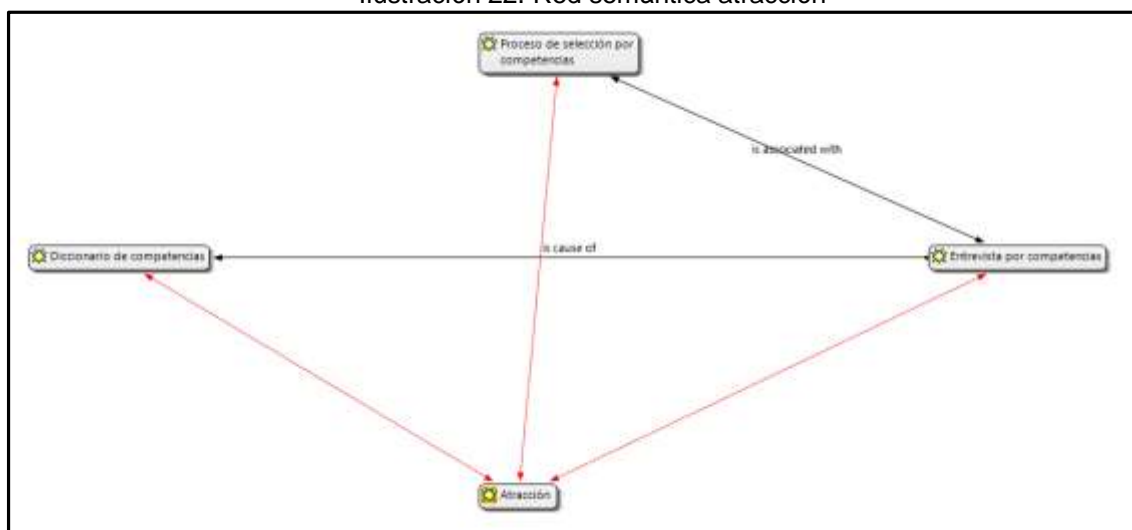
<b>Familias (Dimensiones)</b>	<b>Códigos (Indicadores)</b>
Atracción	Diccionario de competencias Entrevista por competencias Proceso de selección por competencias
Cultura Organizacional	Clima Organizacional Compromiso Comunicación Estilos de liderazgo Marco estratégico de la empresa Políticas de Talento Humano Sentido de pertenencia
Desarrollo del personal	Diccionario de competencias Inversión en capacitación Políticas de Talento Humano Proceso de evaluación del desempeño
Dirección de Talento Humano	Marco estratégico de la empresa Perfil del encargado de Talento Humano Políticas de Talento Humano
Desarrollo Organizacional	Estilos de liderazgo Motivación laboral Perfil del encargado de Talento Humano Políticas de Talento Humano
Motivación y Satisfacción Laboral	Ausentismo Compromiso Comunicación Estilos de Liderazgo Motivación Laboral Sentido de pertenencia
Retención	Ausencia Motivación laboral Satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia

- **Familia de código: Atracción**

La dimensión o familia de código atracción, contempla actividades vinculadas con atraer y contratar talento en las organizaciones. En respecto de la red semántica, se determinó tres códigos: Proceso de selección, Diccionario por competencias y Entrevista por competencias. En la Ilustración 22, se contempla que el proceso de selección por competencias se encuentra asociado con la entrevista, pues ésta se precisa dentro del proceso del reclutamiento y selección del personal. Y, por tanto, existe una relación inversa entre diccionario de competencias y entrevista por competencias, debido a que en el diccionario se establece las competencias que se van a considerar en el proceso de entrevista.

Ilustración 22. Red semántica atracción

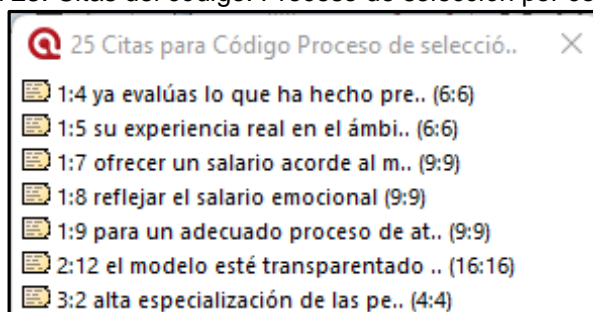


Fuente: elaboración propia

El código: Proceso de selección por competencias, sobre la base de la información que se tomó en referencia se encuentra en la Ilustración 23, los expertos entrevistados sostienen que, para iniciar un adecuado proceso de selección por competencias, es primordial identificar las competencias necesarias para el cargo y con ello desplegar un proceso de selección en, la cual, se reclute con una mayor efectividad para así, evitar reprocesos en este subsistema o la contratación de candidatos referidos que no se encuentren aptos para desempeñarse apropiadamente. Otro elemento importante, para atraer talento se requiere ofrecer salarios acordes al cargo y a las funciones que se van a desempeñar dentro de cada trabajo.

Mencionan también, que los beneficios de contar con un proceso de selección sobre la base de competencias permiten evaluar lo que las personas han hecho previamente, comprobar su experiencia real en el ámbito. Además, sugieren emplear técnicas prácticas como el Assessment Center, simulaciones con el fin de elegir a los mejores candidatos e indagar competencias efectivas que poseen los candidatos para ocupar el cargo de trabajo.

Ilustración 23. Citas del código: Proceso de selección por competencias



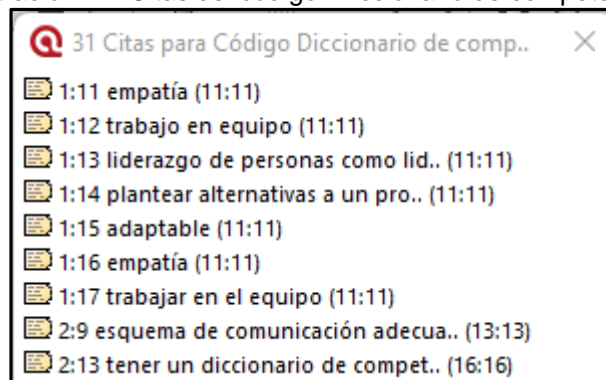
Fuente: elaboración propia

El código: Diccionario por competencias, a partir de la información que se evidenció en los discursos que se encuentra en la siguiente

Ilustración 24, los entrevistados mencionan que para construir o diseñar un diccionario de competencias, es vital contemplar el marco estratégico de la organización e identificar las competencias necesarias para conformar dicho instrumento que es de gran utilidad en todos los subsistemas de Talento Humano. También, cabe indicar que existen competencias transversales o generales y competencias específicas para cada cargo.

Según los entrevistados las competencias que más se destacan son las siguientes: Empatía, trabajo en equipo, flexibilidad, adaptación, creatividad, innovación y comunicación efectiva. Se deduce que debido a las condiciones y el contexto actual que atraviesan las organizaciones estas competencias transversales son necesarias para responder a la situación actual, por tanto, que las empresas planifiquen un proceso de adaptación a nuevas realidades.

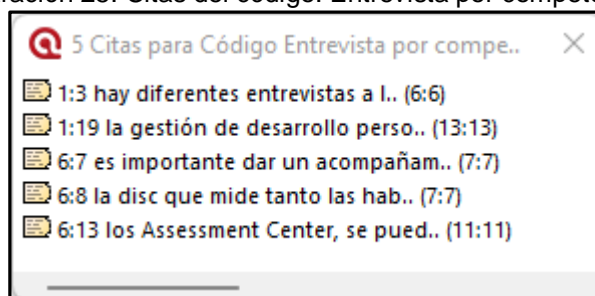
Ilustración 24. Citas del código: Diccionario de competencias



Fuente: elaboración propia

El código: Entrevista por competencias, a partir de la información que se tomó en referencia se encuentra en la Ilustración 25, las entrevistas por competencias permiten asegurar una contratación de la persona adecuada al establecer una correcta alineación cargo-persona; además, durante los procesos de entrevista es importante el involucramiento de los líderes con el propósito de demostrar que el futuro candidato posea el ADN de la compañía, a través del uso de pruebas psicométricas y técnicas para asegurarse que cuente con los conocimientos, habilidades y experiencia para ocupar el cargo.

Ilustración 25. Citas del código: Entrevista por competencias



Fuente: elaboración propia

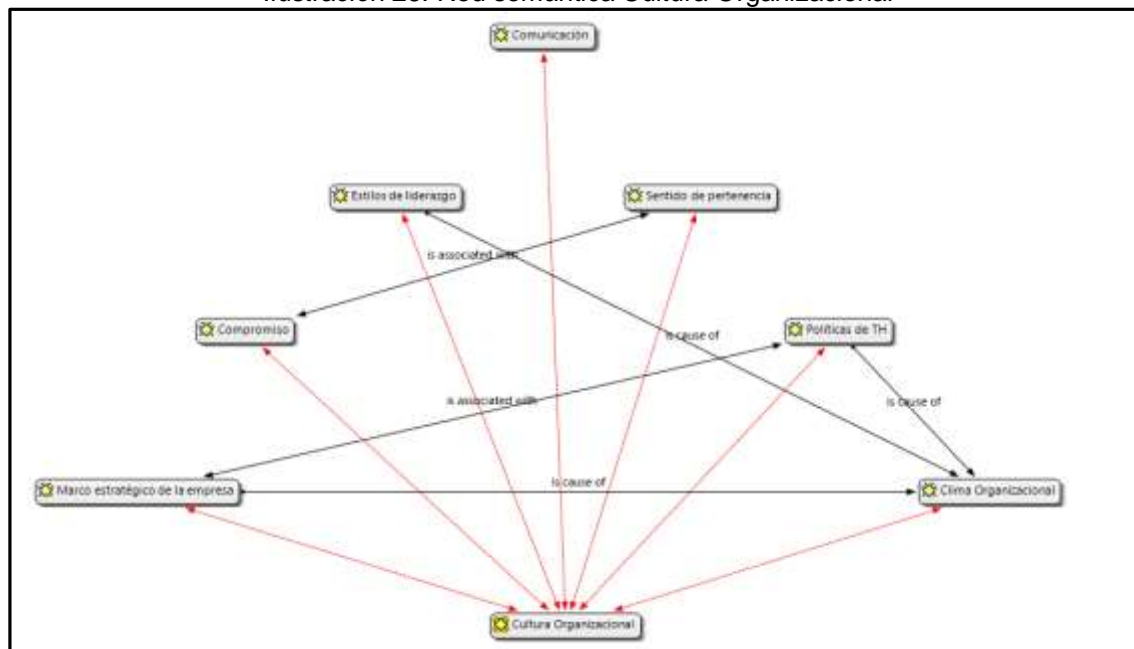
- **Familia de código: Cultura Organizacional**

La dimensión o familia de código Cultura organizacional, precisa ese conjunto de elementos (costumbres, valores, supuestos, rituales) compartidos por un grupo de personas, comprenden los modos de hacer al interior de las empresas. Con respecto a esta familia, se estableció relación con siete códigos: Políticas de talento humano, Compromiso, Estilos de liderazgo, Comunicación, Sentido de pertenencia, Marco estratégico de la empresa y Clima organizacional.

Ilustración 26, se estima que el marco estratégico de la empresa (misión, visión, valores) se encuentra asociado con las políticas de talento humano, debido a que para establecer políticas en esta área se alinea con la estrategia del negocio y, en consecuencia, si se efectúan políticas de talento humano bien direccionadas favorece a un buen ambiente laboral o, por el contrario, afecta el clima organizacional. También, se infiere que al depender del estilo de liderazgo adoptado en la organización influye en el ambiente laboral. Además, los códigos de Sentido de pertenencia y Compromiso se encuentran asociados y se mantiene una

relación inversa con el Clima organizacional.

Ilustración 26. Red semántica Cultura Organizacional

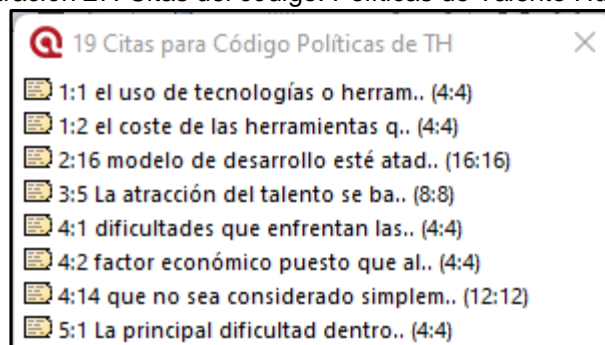


Fuente: elaboración propia

El Código: Políticas de Talento Humano en referencia a la Ilustración 27., las políticas en el área de recursos humanos permiten establecer lineamientos para la toma de decisiones y conseguir resultados planteados en la estrategia organizacional. Según los discursos de los expertos existen aspectos que no se toma en cuenta con respecto de la gestión de personal, que con la debida reflexión se traduce en políticas que permitan la obtención de resultados óptimos en las empresas.

El analizar la posibilidad de apostar por el uso de tecnologías o herramientas que mejoren los procesos de gestión del talento humano debido a que la tecnología es un medio para alcanzar objetivos. Explorar buenas prácticas que favorezcan las condiciones de los trabajadores para promover el crecimiento mutuo colaborador-empresa. Revisar la existencia de políticas de talento humano y si cuentan con políticas, asegurarse que estén debidamente actualizadas o están acordes a las necesidades de la compañía.

Ilustración 27. Citas del código: Políticas de Talento Humano

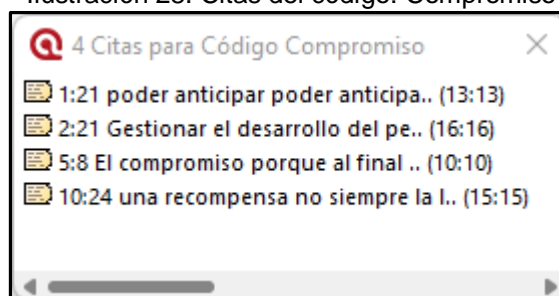


Fuente: elaboración propia

El Código: Compromiso con base en la Ilustración 28., consiste el grado de involucramiento de los colaboradores con la empresa y junto con el sentido de pertenencia que experimenten o perciban los miembros de una organización es posible predecir el tiempo que un colaborador permanece en la empresa.

Sobre la base de las citas definidas en el discurso de los participantes, cuando se gestiona talento es imperante gestionar el compromiso a través de algunas acciones: anticiparse a lo que un trabajador va a solicitar en dependencia de su edad, su ubicación, sus necesidades personales. Promover que los colaboradores se sientan cómodos en el lugar donde trabajan, cuidar de factores higiénicos y motivacionales, prevenir riesgos para su salud y garantizar el bienestar y mejorar su ambiente de trabajo. Traducido a que las recompensas o incentivos que reciba el trabajador no sólo se contemple el factor económico sino también el factor emocional.

Ilustración 28. Citas del código: Compromiso



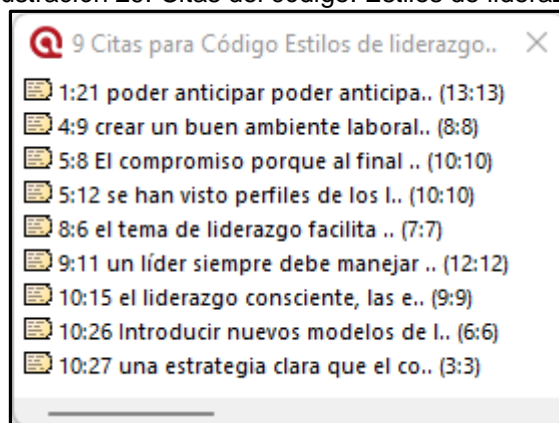
Fuente: elaboración propia

El código: Estilos de liderazgo, como se observa en la Ilustración 29. El liderazgo

es un conjunto de habilidades que permiten influir en los equipos de trabajo y cumplir objetivos. Existen diferentes estilos de liderazgo que se adoptan al depender de las particularidades de la organización. En este sentido, según la información tomada con base en los discursos de los entrevistados, sostienen que las empresas que poseen buenos líderes enfocados en las diferencias, motivaciones y emociones de sus colaboradores se convierten en compañías atractivas para los profesionales.

Además, los líderes que posean habilidades para anticiparse, establecer estrategias antes de que sucedan las cosas: Saben gestionar e influir para obtener lo mejor de su gente. A pesar de existir ausencia de políticas en este sentido, los colaboradores o equipos serían capaces de trabajar al 100%, por tanto, la labor del mando es la clave.

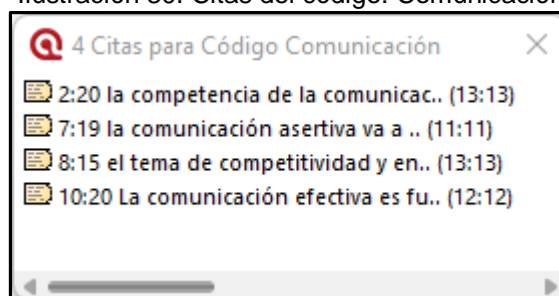
Ilustración 29. Citas del código: Estilos de liderazgo



Fuente: elaboración propia

El Código: Comunicación en referencia a la Ilustración 30, comprende una comunicación transparente, a partir del análisis de los discursos de los participantes sostienen que la comunicación asertiva es un eje fundamental para que los procesos fluyan en la empresa. Gestionar una comunicación efectiva es clave, donde los colaboradores sean oportunamente informados sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de cada departamento, junto a una retroalimentación clara por parte de los líderes acerca del trabajo realizado. A su vez, fomentar un ambiente de confianza, donde se permite formular toda clase de preguntas y recibir respuesta a cada una.

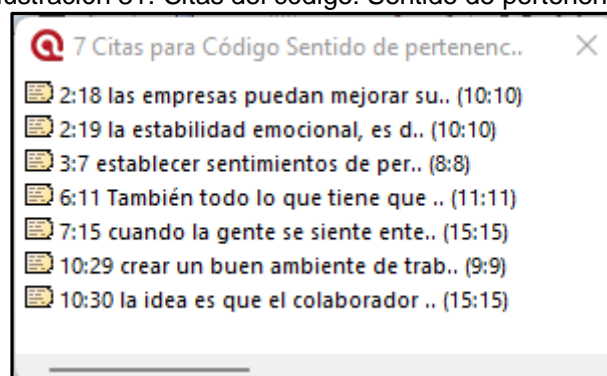
Ilustración 30. Citas del código: Comunicación



Fuente: elaboración propia

En el código Sentido de pertenencia en la Ilustración 31, los colaboradores se sienten identificados con la organización. Los participantes mencionan que las empresas que gestionan el sentido de pertenencia a través de que los empleados se identifican con la filosofía empresarial, comparten los valores que comprenden y sobre todo viven esos valores. Permite afianzar al personal, si la gente se siente entendida, se perciben que forma parte de una estrategia más grande los colaboradores conciben compromiso por su organización y están más dispuestos a entregar todo su potencial. Esto a su vez, contribuye ser un atractivo para las personas que lo ven desde afuera.

Ilustración 31. Citas del código: Sentido de pertenencia



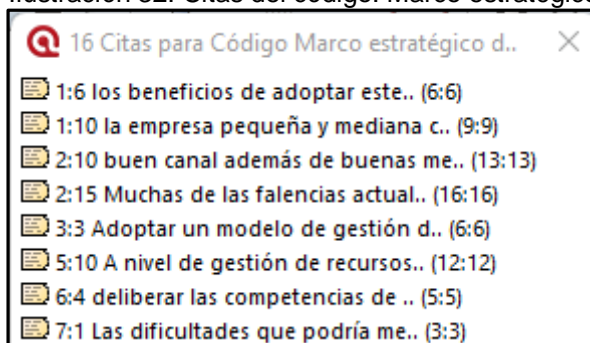
Fuente: elaboración propia

El Código: Marco Estratégico, como se observa en la Ilustración 32. Para realizar estrategias organizacionales es muy importante tomar en cuenta siempre el factor humano, porque son quienes llevarán a cabo las acciones del plan estratégico. Para ello, los expertos entrevistados afirman que es necesario atraer a los mejores profesionales, tener claro que se espera de los empleados y que ellos lo conozcan. Que los colaboradores estén preparados para llevar a cabo las tareas. Y de la mano

del compromiso, comprometer a las personas con las estrategias, con profesionalidad que conduzcan a conductas efectivas en el trabajo.

Además, contar con buenas metodologías para llevar a cabo los proyectos y establecer bases que conduzcan a la obtención de objetivos planteados. La mayoría de las falencias actuales en las pequeñas y medianas empresas es que no cuentan con un modelo de gestión, no poseen procesos de trabajo definidos, simplemente crecieron empíricamente hacia lo que ya sabían cómo hacer y, desde ahí se han acoplado a las necesidades de las actividades, pero no tanto en necesidades de competencias organizacionales.

Ilustración 32. Citas del código: Marco estratégico



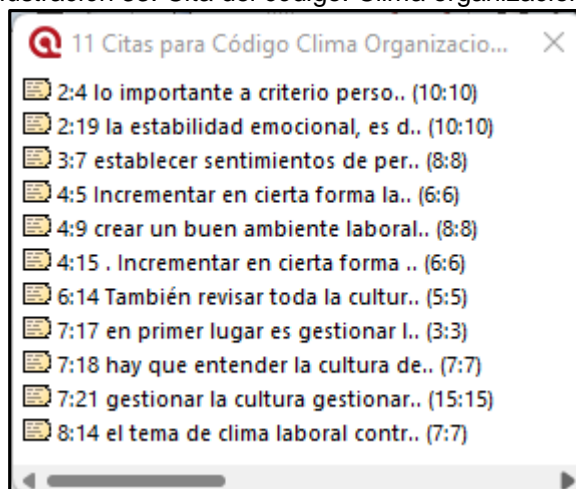
Fuente: elaboración propia

El Código: Clima Organizacional o ambiente laboral en referencia a la Ilustración 33, está determinado por el grado de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de una organización estimulados por una serie de condiciones, factores o elementos organizacionales tales como: Sistemas administrativos, condiciones ambientales o de infraestructura, estilo de liderazgo, comunicación, sistemas de recompensa o incentivos, entre otros.

Es posible medirlo a través de un estudio de clima laboral, a partir del análisis de las percepciones individuales y en la identificación del grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados de una empresa. Los expertos entrevistados sostienen que un excelente lugar para trabajar es aquel en el cual, el colaborador siente confianza en la empresa en general, sus políticas y su estilo de liderazgo; mantiene un ambiente de fraternidad y amistad con sus compañeros de trabajo; y siente orgullo por el trabajo realizado y en general por el bien o servicio que la

organización presta a la sociedad.

Ilustración 33. Cita del código: Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

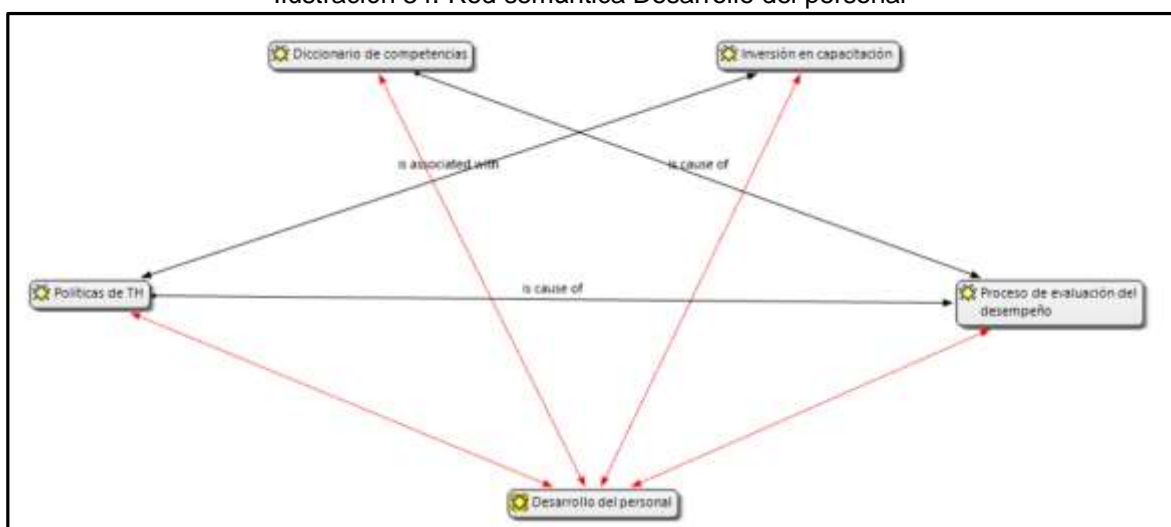
- **Familia de código: Desarrollo del personal**

La dimensión o familia de código: Desarrollo del personal, consiste en las oportunidades con las que cuentan los empleados para crecer profesionalmente y auto realizarse.

Ilustración 34, se observa que existe una relación o asociación con otros códigos o elementos: Políticas de talento humano, inversión en capacitación, diccionario de competencias y proceso de evaluación del desempeño. Además, se deduce que al crear políticas de talento humano encaminadas a invertir o crear programas de capacitación y desarrollo se establece una relación de causa, por tanto, una política de talento humano que establezca mejorar las condiciones de crecimiento profesional es una relación inversa al código inversión en capacitación.

Otro código asociado a esta red semántica es el proceso de evaluación. Este subsistema permite evaluar el desempeño real de los colaboradores, pero, además, posibilita realizar planes con base en la identificación de necesidades de capacitación. El código mencionado se encuentra relacionado con el diccionario de competencias, puesto que, a partir de las competencias establecidas en este instrumento se procede a realizar una efectiva evaluación del rendimiento laboral de los empleados.

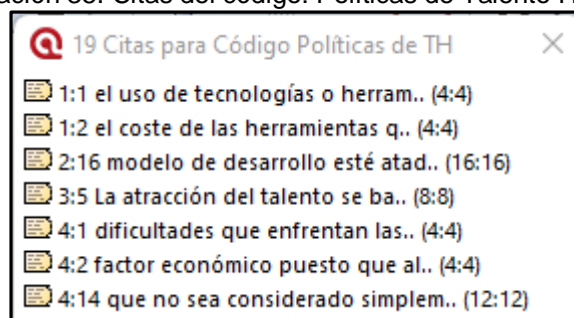
Ilustración 34. Red semántica Desarrollo del personal



Fuente: elaboración propia

El Código: Políticas de Talento Humano, es necesario que el área de Recursos Humanos se implique en el establecimiento de políticas al generar estrategias que se encuentren enfocadas en el desarrollo profesional y en consecuencia, el reconocimiento personal de los colaboradores. Según los participantes, es necesario crear políticas para desarrollar el talento humano alineado a un modelo por competencias, trabajar en las competencias que contiene cada uno de los cargos de trabajo.

Ilustración 35. Citas del código: Políticas de Talento Humano



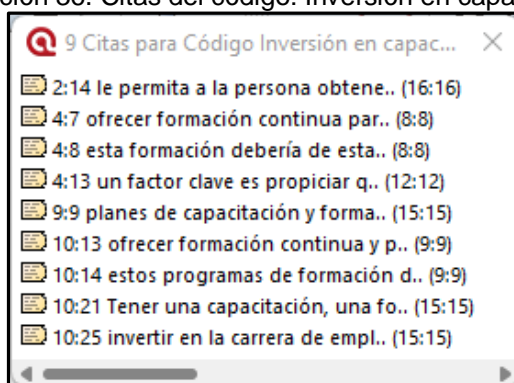
Fuente: elaboración propia

El código: Inversión en capacitación en referencia a la Ilustración 36, los expertos mencionan que un elemento clave para desarrollar al personal es ofrecer formación continua para que las personas crezcan profesionalmente; asimismo, esta formación requiere estar alineada a un plan de desarrollo profesional: ascensos a promociones, que le permita a la persona obtener beneficios dentro de un plan de carrera, no ligarse solamente a que cuenten con trabajo y tengan que cuidarlo sino

hasta dónde llegaría, qué aprendería y qué desarrollaría ese colaborador: maximizar su potencial.

Por tanto, la forma efectiva de inversión en los planes de capacitación, se lo consigue mediante la implementación de un efectivo plan de sucesión o planes de carrera que funcionen; de esta manera lo que se invierte en capacitación o formación es lo que posibilite contar con talento disponible al interior de la organización, sin necesidad de recurrir al mercado laboral en busca de un nuevo colaborador.

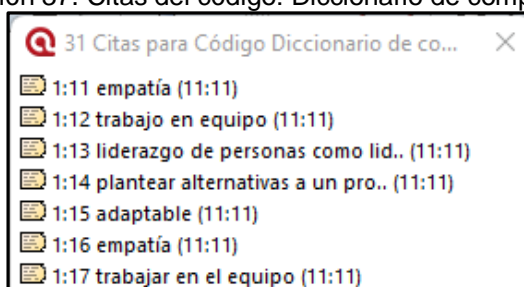
Ilustración 36. Citas del código: Inversión en capacitación



Fuente: elaboración propia

El código: Diccionario de competencias como se expone en la Ilustración 37, los participantes afirman que la definición previa de las competencias en el diccionario son la base para evaluar el desempeño o rendimiento de los colaboradores.

Ilustración 37. Citas del código: Diccionario de competencias



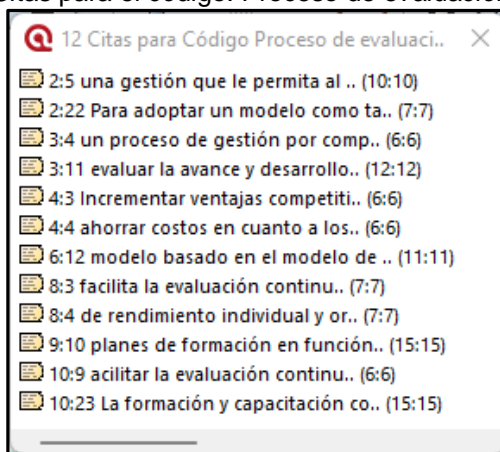
Fuente: elaboración propia

El código: Proceso de evaluación del desempeño como se exhibe en la

Ilustración 38, consiste en medir el rendimiento de los colaboradores. Para ello, es

necesario tener definidas las competencias con el fin de establecer adecuadamente los desafíos y herramientas bajo estándares generales objetivos. Una de las ventajas de la evaluación del desempeño, es que permite identificar o diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.

Ilustración 38. Citas para el código: Proceso de evaluación del desempeño



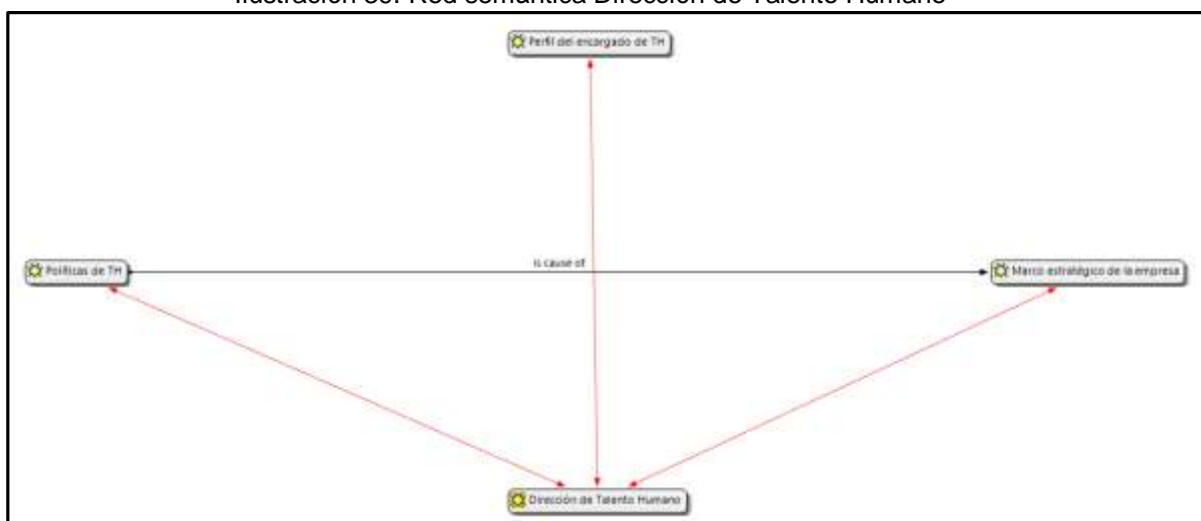
Fuente: elaboración propia

- **Familia de código: Dirección de Talento Humano**

La red semántica: Dirección de Talento Humano, está relacionada con la gestión de diferentes procesos (atracción, desarrollo y retención del personal) y a la vez fortalecer las relaciones laborales en la organización. Su propósito principal es contar con colaboradores idóneos, involucrados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Los códigos relacionados con esta familia según la Ilustración 39, comprenden los siguientes: Políticas de talento humano, perfil del encargado de talento humano y marco estratégico de la empresa.

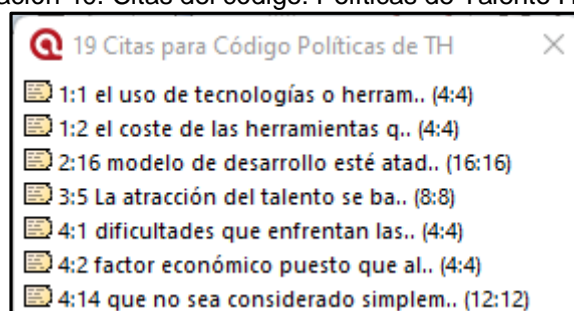
Ilustración 39. Red semántica Dirección de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

El código: Políticas de Talento Humano como se muestra en la Ilustración 40, como ya se expuso anteriormente, los entrevistados manifiestan que las políticas en el área de recursos humanos coadyuvan con el establecimiento de lineamientos para la toma de decisiones y conseguir resultados anclados a la estrategia organizacional; por ello, analizarlas estratégicamente para un accionar holístico sobre toda la organización.

Ilustración 40. Citas del código: Políticas de Talento Humano

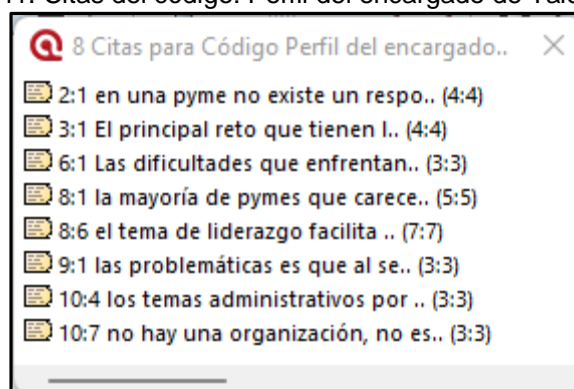


Fuente: elaboración propia

El código: Perfil del encargado de Talento Humano como se exhibe en la Ilustración 41, la persona responsable del área de talento humano requiere contar con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia para gestionar todos los procesos inherentes al departamento. El correcto funcionamiento de esta área depende de la efectiva labor de la persona delegada para esta función. Según los participantes afirman que, en las pequeñas y medianas empresas no existe un

encargado como tal de talento humano: Esta función está encomendada a la parte contable o a la parte administrativa y eso hace que se perciba el desenfoco del criterio profesional que es necesario que cuente esta área para desarrollarse como tal.

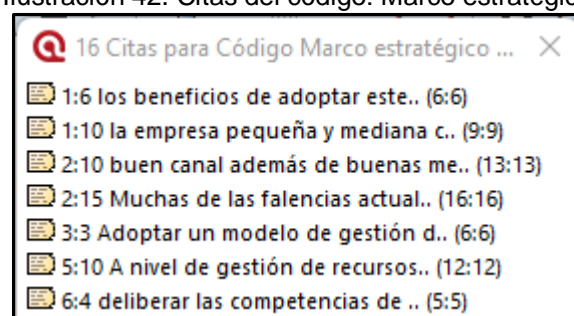
Ilustración 41. Citas del código: Perfil del encargado de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

El código: Marco estratégico según la Ilustración 42, se refiere a todos los elementos que configuran esta estructura: misión, visión, reglamentos, normas, manuales. La estructura en general, cuando una organización no se desarrolla es posible que sea por problemas de estructura entonces es necesario revisar procedimientos y políticas que se encuentren alineadas a las expectativas actuales de los colaboradores y de los clientes en respuesta a estos requerimientos con calidad, excelencia y oportunidad.

Ilustración 42. Citas del código: Marco estratégico



Fuente: elaboración propia

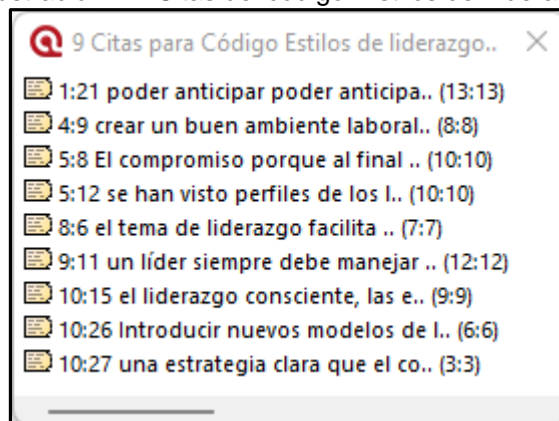
- **Familia de código: Desarrollo Organizacional**

La dimensión o familia de código: Desarrollo Organizacional, comprende el conjunto de acciones para determinar comportamientos, actitudes, valores con el propósito



metas, perseguir las negociaciones en donde todas las partes ganan, utilizar buenas maneras de comportamiento y asumir sus responsabilidades.

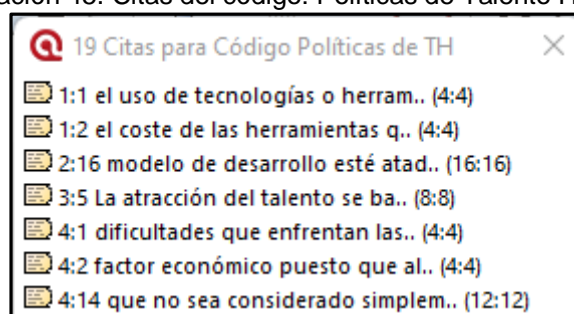
Ilustración 44. Citas del código: Estilos de Liderazgo



Fuente: elaboración propia

El código: Políticas de Talento Humano como se observa en la Ilustración 45, el área de Recursos Humanos se implica en el establecimiento de políticas con la generación de estrategias para que el mando dirija. Y lo más estratégico se maneja desde la cercanía Mando- Equipo. El líder gestiona e influye para obtener lo mejor de la gente. A pesar de ausencia de políticas, el equipo es capaz de trabajar al 100%, la labor del mando es la clave.

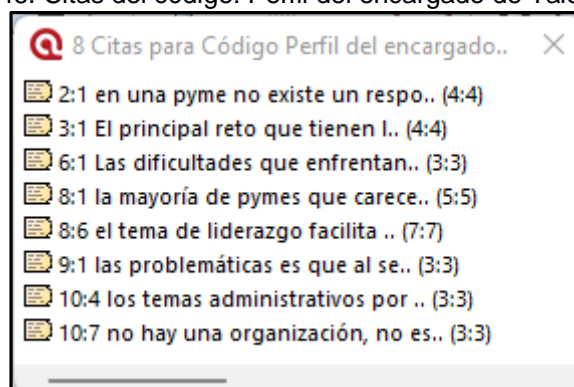
Ilustración 45. Citas del código: Políticas de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

El código: Perfil del encargado de Talento Humano según la Ilustración 46, la clave para el buen desarrollo del área es contar con gestores que posean habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia para administrar todos los procesos inherentes al talento humano. El correcto funcionamiento de este departamento o área depende de la efectiva labor de la persona al frente de esta área.

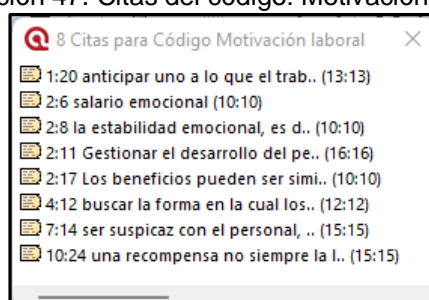
Ilustración 46. Citas del código: Perfil del encargado de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

El código: Motivación Laboral como se exhibe en la Ilustración 47, la motivación constituye esa energía que impulsa a cada individuo a hacer algo: es la cantidad de energía que está dispuesta para emprender una acción. Gestionar la motivación en las empresas implica utilizar una serie de incentivos económicos y emocionales, enriquecimiento del trabajo hasta la participación de los colaboradores en cada área o departamento de una organización. Según los participantes, coordinar el desarrollo del personal está asociado a que las personas se sientan cómodas en el lugar donde trabajan. Sobre este esquema tradicionalmente existen algunas teorías, por ejemplo, los postulados de Herzberg y McClelland acerca de factores higiénicos y motivacionales en el trabajo.

Ilustración 47. Citas del código: Motivación Laboral



Fuente: elaboración propia

- **Familia de código: Motivación y Satisfacción Laboral**

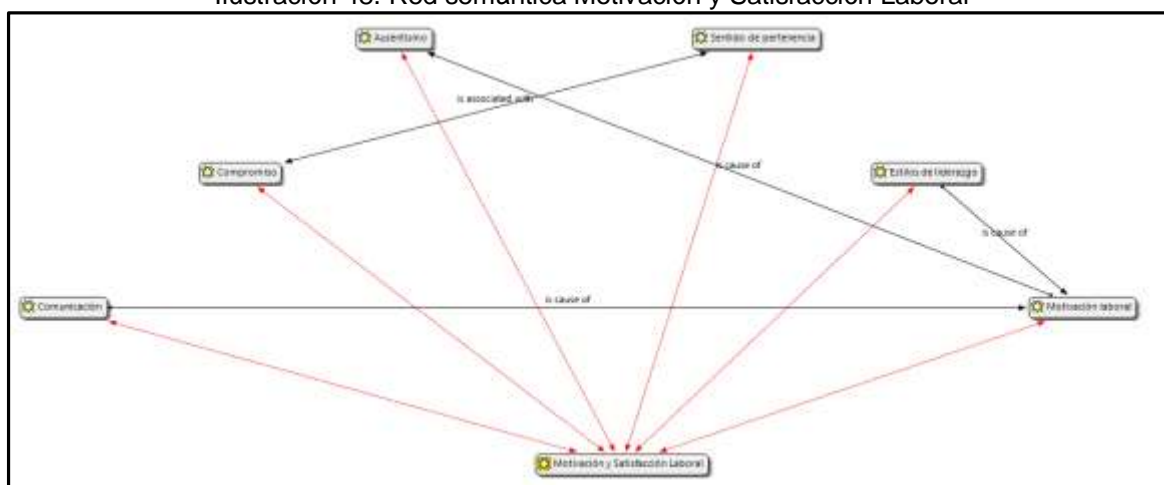
En esta red semántica: Motivación y Satisfacción Laboral, estos dos códigos se encuentran ligados puesto que, influyen en el desempeño de los colaboradores. Los

códigos que configuran esta familia son los siguientes: Comunicación, Compromiso, Ausentismo, Sentido de pertenencia, Estilos de liderazgo y Motivación laboral.

En este sentido, como se observa en la Ilustración 48: existe una relación de causa entre motivación, comunicación y estilos de liderazgo. Por consiguiente, se infiere que en dependencia del estilo del liderazgo ejercido en la organización y la gestión de la comunicación la contribución es en mayor o menor medida acorde con la motivación de los empleados.

Así mismo, la motivación laboral presenta una relación de causa con respecto al ausentismo, en la medida en el que un trabajador se encuentre motivado ocasiona ausentismo por diversas razones o circunstancias. Además, se determina que, el compromiso y el sentido de pertenencia están asociados, por consiguiente, los colaboradores que se encuentren identificados con la organización a, la cual, pertenecen y comparten la filosofía empresarial, tienen elementos de influencia en el nivel de compromiso organizacional.

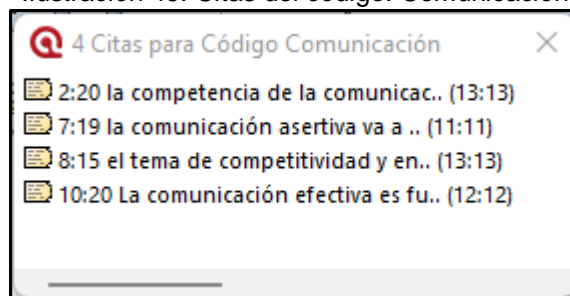
Ilustración 48. Red semántica Motivación y Satisfacción Laboral



Fuente: elaboración propia

El código: Comunicación acorde con la Ilustración 49, comprende una comunicación transparente, en consecuencia, que los colaboradores sean oportunamente informados sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de cada departamento, junto a una retroalimentación clara por parte de los líderes acerca del trabajo realizado. A su vez, fomentar un ambiente de confianza, donde se permite formular toda clase de preguntas y recibir respuesta a cada una.

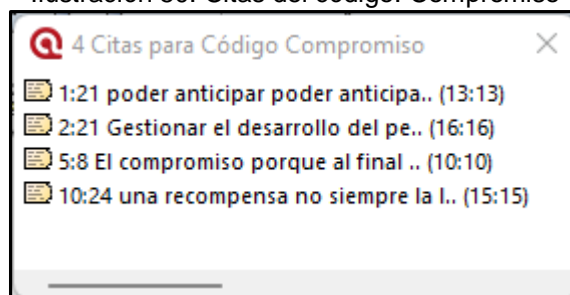
Ilustración 49. Citas del código: Comunicación



Fuente: elaboración propia

El código: Compromiso como se expone en la Ilustración 50, los expertos manifiestan que el compromiso es posible gestionarlo, mediante la comprensión sobre todos los conceptos que lo conforma: motivación, satisfacción, vinculación; con el establecimiento del grado de interrelación de estos. Cada organización es un mundo distinto, está conformado por personas y lo que se va a identificar es aquel conjunto de percepciones que tienen impacto en la realidad.

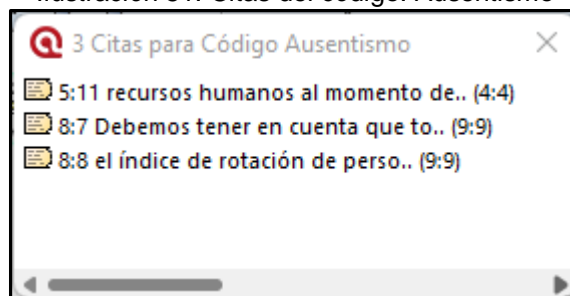
Ilustración 50. Citas del código: Compromiso



Fuente: elaboración propia

El código: Ausentismo como se observa en la Ilustración 51, es uno de los desafíos que se enfrentan las empresas comprende el incumplimiento de las actividades y responsabilidades que cada colaborador cumpla en su puesto de trabajo. Las causas asociadas serían: la falta de motivación, ambiente laboral desfavorable, escasas oportunidades de desarrollo profesional, entre otras. Además, el proceso de atracción va a ser medido por el índice de la rotación de personal así, la empresa que inicia en sus actividades verifica la estabilidad de su empresa a través de este indicador.

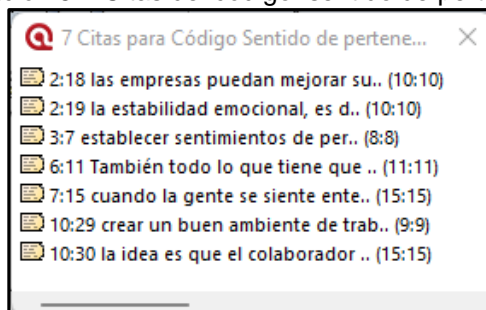
Ilustración 51. Citas del código: Ausentismo



Fuente: elaboración propia

El código: Sentido de pertenencia en referencia a la Ilustración 52, depende del grado de identificación del colaborador con la empresa, la forma en que los equipos se conforman y trabajan. El colaborador posee necesidades materiales, pero también, requiere sentirse involucrado en un ambiente agradable para trabajar de manera óptima. La mayoría de los colaboradores que cuentan con todas sus capacidades para cumplir con su labor, pero si no existe un ambiente favorable, no es posible que desarrollo su potencial.

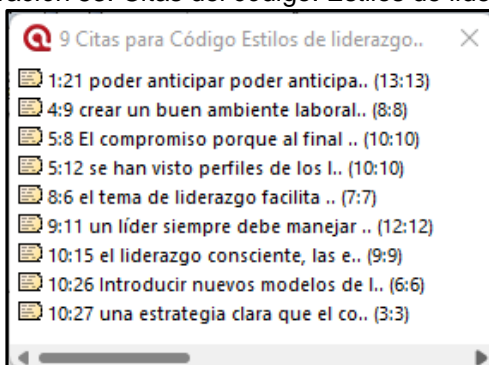
Ilustración 52. Citas del código: sentido de pertenencia



Fuente: elaboración propia

El código: Estilos de liderazgo como muestra la Ilustración 53, comprende el estilo que cada líder adopte en su gestión de dirigir personal, lo que se evita es ciertas conductas arrogantes de los superiores o ataques constantes a los empleados.

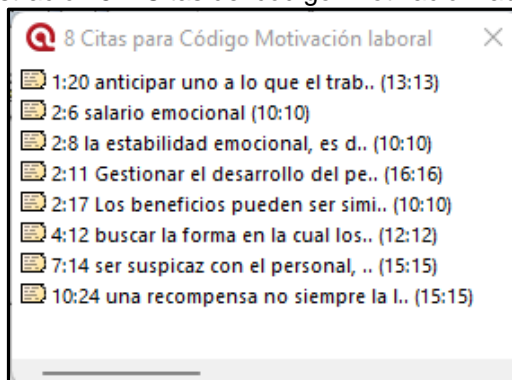
Ilustración 53. Citas del código: Estilos de liderazgo



Fuente: elaboración propia

El código: Motivación laboral como se expone en la Ilustración 54, es íntima y cada trabajador la lleva internamente. Las empresas que generan entornos incentivos aumentan su nivel de compromiso, pero no inciden directamente en la motivación personal.

Ilustración 54. Citas del código: Motivación laboral

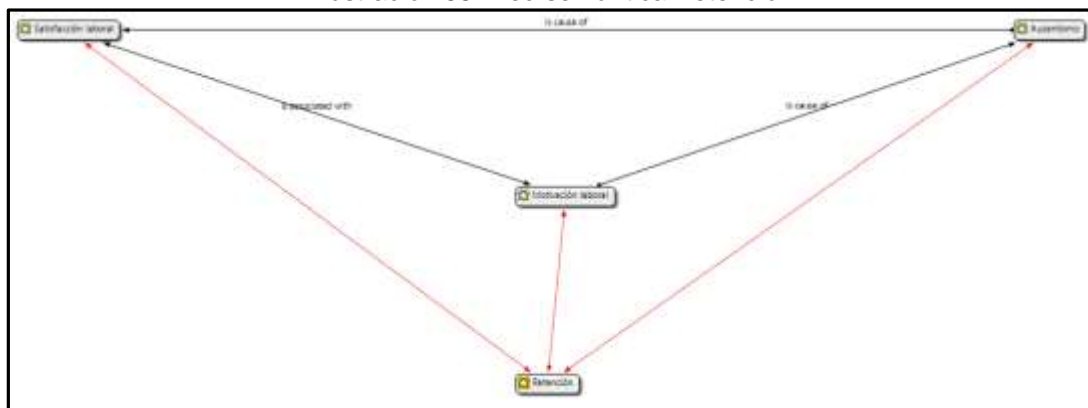


Fuente: elaboración propia

- **Familia de código: Retención**

La dimensión o familia de código: Retención, esta red semántica conforma aspectos o códigos asociados tales como: Motivación, satisfacción y ausentismo. Los códigos que se encuentran en interacción son: motivación y satisfacción laboral, a la vez que, estos dos aspectos serían la posible causa del ausentismo como se observa en la Ilustración 55.

Ilustración 55. Red semántica Retención

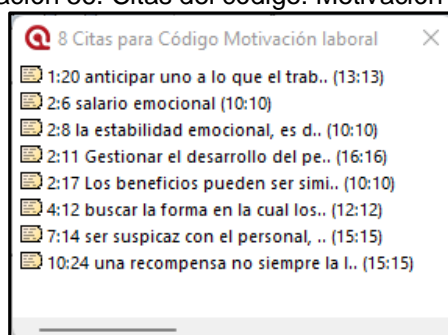


Fuente: elaboración propia

El código: Motivación laboral en referencia a la

Ilustración 56, es un estado interno de cada individuo, es la energía que conduce hacia un objetivo. Por ello, es necesario estimularlo y gestionarlo positivamente en los colaboradores de la organización, en miras a su contingente en el desempeño y obtención de resultados. Descubrir las necesidades de cada uno de los colaboradores, es una etapa clave para afianzar al personal, cuando la gente se siente entendida, se siente necesaria y que forma parte de una estrategia más grande las personas se motivan y están dispuestos a entregar todo su potencial.

Ilustración 56. Citas del código: Motivación laboral

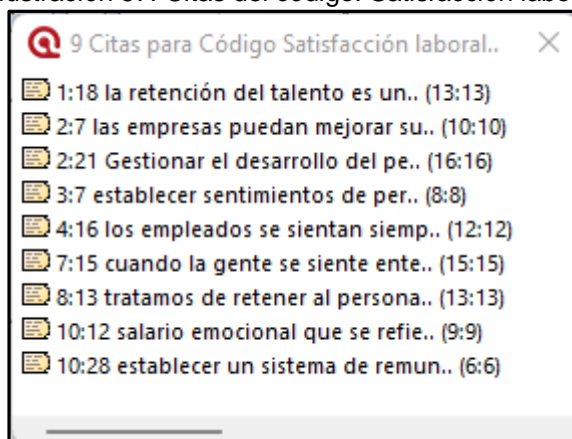


Fuente: elaboración propia

El código: Satisfacción laboral con respecto a la

Ilustración 57, se relaciona con un estado emocional positivo, consiste en el conjunto de percepciones que cada colaborador posee en el desarrollo de sus actividades en dependencia del grado de percepción que el colaborador tenga, conduce a determinados comportamientos en la empresa.

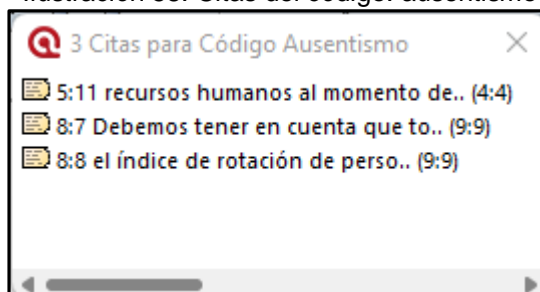
Ilustración 57. Citas del código: Satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

El código: Ausentismo acorde con la Ilustración 58, la inasistencia al lugar de trabajo o el incumplimiento de actividades por parte del colaborador devenido por diversas causas, por ejemplo, un ambiente o clima laboral deficiente, estrés laboral, apoyo o reconocimiento insuficientes, insatisfacción o poco incentivo, entre otros.

Ilustración 58. Citas del código: ausentismo



Fuente: elaboración propia

#### d) Correlación de las variables de la encuesta de diagnóstico

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la función de correlación de Spearman, realizado para las 51 preguntas de la aplicación del cuestionario de encuesta, las cuales, se han denominado variables en el procesamiento estadístico por medio de la utilización del software SPSS. La función de la correlación de Spearman (Rho de Spearman) es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; esto es que, la relación sea estadísticamente significativa. Este

método, también, se aplica cuando una variable es intervalar y la otra ordinal. Como resultado del cálculo estadístico se obtuvo una matriz cuadrada de 51 columnas por 51 filas, cada una de estas corresponde a las preguntas del cuestionario de encuesta y los elementos intersecados poseen el valor del Rho de Spearman.

Para este indicador estadístico se considera que mientras el resultado sea más cercano a 1 los datos tienen un mayor grado de correlación directa entre las variables comparadas, adicional, los valores negativos que se acercan al valor -1 tienen una correlación inversamente proporcional. A continuación, en las Tabla 106 y Tabla 109 se presentan matrices reducidas de las originales, con la muestra únicamente de los valores de correlación más significativos sobre la base de la aplicación del cuestionario de encuesta, realizada a las pequeñas y medianas empresas respectivamente. De la misma manera, en las Tabla 107 y Tabla 110 se presenta la relación entre variables, el Rho de Spearman y su respectiva explicación del porqué del nivel de relación entre estas.

Tabla 106. Correlación de Spearman de las pequeñas empresas

VARIABLES	Tiempo de funcionamiento de la empresa	La empresa posee misión, visión y valores	Existen políticas de gestión de talento humano	Índice de la rotación de personal	Proceso de Análisis y Descripción de puestos	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Plan de actividades para la selección de candidatos	Proceso de evaluación de desempeño del personal	Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	Establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles y niveles	Aplicación la normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios	Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles
Tiempo de funcionamiento del DTH	.861**	0.326										
Proceso de Análisis y Descripción de puestos en su empresa	-0.544	0.302	.845**	-0.190	1.000							
Descripción de puestos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	-0.276	0.357	.714**	-0.096	.845**							
Empresa dispone de un manual de valoración de cargos	-0.365	0.135	0.076	-.850**	0.000							
Empresa dispone de una base de datos del personal cualificado	0.000	0.174	0.293	-0.183	0.192	0.333	.816**					
Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	0.000	0.255	0.314	-0.289	0.507	0.488	.837**					
Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	0.289	0.426	0.239	0.000	0.354	.816**	0.500	0.250				
Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	0.000	0.255	0.314	-0.289	0.507	0.098	0.478	0.239	1.000			
Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico	-0.144	0.213	0.120	-0.403	0.354	0.000	0.250	0.125	.837**			
Proceso de capacitación y desarrollo	0.000	0.255	.657*	0.032	0.507	0.488	.837**	0.239	0.314			
Aplicación de la normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios	0.246	1.000**	0.255	-0.172	0.302	0.522	0.213	0.426	0.255	0.426	1.000	
Nivel de importancia del subsistemas de gestión de talento humano: Análisis y Descripción de puestos	-0.303	-0.548	-0.084	0.126	-0.220	-0.381	-.584*	-0.525	-0.391	-.847**	-0.548	-.628*
Nivel de importancia del subsistemas de gestión de talento humano: Reclutamiento y selección	-0.467	-.632*	0.226	0.326	0.127	-.587*	-0.405	-.809**	-0.129	-.809**	-.632*	-.810**
Nivel de importancia del subsistemas de gestión de talento humano: Evaluación y Desempeño	-0.246	-1.000**	-0.255	0.172	-0.302	-0.522	-0.213	-0.426	-0.255	-0.426	-1.000**	-.674*

Fuente: elaboración propia

Tabla 107. Análisis de la correlación de Spearman de las pequeñas empresas: parte 1

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	EXPLICACIÓN
Xi	Xj		
Tiempo de funcionamiento de la empresa	Tiempo de funcionamiento del DTH	0.861	Una vez establecidas las pequeñas empresas en sus primeros años de funcionamiento carecían de un Departamento de Talento Humano formalmente estructurado. A partir del crecimiento de las empresas se vieron en la necesidad de implementar un DTH para cubrir con los procesos inherentes a la gestión humana.
La empresa posee misión, visión y valores	Aplicación de la normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios	1.000	Todas las empresas crearon su filosofía empresarial con base en la normativa legal vigente y se han actualizado a través de los años al establecer los sueldos y salarios en concordancia con las actualizaciones en el marco legal normativo.
Existen políticas de gestión de talento humano	Proceso de análisis y descripción de cargos en su empresa	0.845	De la totalidad de empresas analizadas que cuentan con políticas de gestión de talento humano plenamente establecidas, el 84.5% cuenta con procesos de análisis y descripción de cargos. Al dejar 15.5% falta la implementación de políticas y un proceso de análisis y descripción de cargos como tal.
Índice de la rotación de personal	Empresa dispone de un manual de valoración de cargos	-0.850	Si la empresa no dispone de una valoración de cargos, el índice de rotación aumenta en las organizaciones. Por tanto, se presenta un valor negativo en la correlación. Lo cual, significa que existe una relación inversamente proporcional.
Proceso de Análisis y Descripción de cargos	Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	0.845	De la totalidad de empresas analizadas que cuentan con un proceso de análisis y descripción de cargos establecido, el 15.5% carece de una descripción adecuada de los cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes para el buen desempeño del cargo.
Proceso de reclutamiento y selección de personal	Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	0.816	El 82% de empresas cumplen con la valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles, favorece en la asignación sueldos y salarios competitivos para procesos de reclutamiento y selección. Adicional, influye en la atracción de talento para la organización.

Plan de actividades para la selección de candidatos	Empresa dispone de una base de datos del personal cualificado	0.816	El 82% de las empresas analizadas dispone de una base de datos de personal cualificado, la cual, sirve como una herramienta útil para la preselección de candidatos de una manera más efectiva y centrada en lo que la empresa requiere. Con el ahorro del tiempo y costos en la búsqueda del candidato ideal.
Plan de actividades para la selección de candidatos	Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	0.837	Al observar esta correlación la mayoría de las empresas que aplican herramientas para la evaluación de candidatos forman parte primordial de las actividades del plan para la selección del personal.

Fuente: elaboración propia

Tabla 108. Análisis de la correlación de Spearman de las pequeñas empresas: parte 2

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	ANÁLISIS
Xi	Xj		
Plan de actividades para la selección de candidatos	Proceso de capacitación y desarrollo	0.837	Se destaca que, dentro del plan de actividades para la selección de candidatos, los participantes se ven motivados debido al proceso de capacitación y desarrollo implementado por las empresas les permita tener acceso a un crecimiento profesional integral en el futuro.
Proceso de evaluación de desempeño del personal	Nivel de importancia del proceso de Reclutamiento y selección	-0.809	A menor nivel de importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal existe una deficiencia en el proceso de evaluación y desempeño porque al momento de realizar un proceso de selección de personal y se contrata una persona que no se encuentra capacitada para desempeñarse en un cargo determinado, los resultados de la evaluación del desempeño serán deficiente y por cuánto va a influir en la productividad de la empresa.
Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico	0.837	El 84% de las empresas participantes muestran que el diseño de programas de mejoramiento tiene un mayor porcentaje de efectividad, si se los efectúa en base al proceso de evaluación del desempeño y, además, si este proceso está vinculado con las estrategias organizacionales. Debido a que las acciones que se establezcan en estos planes solventarían dificultades detectadas en base a las necesidades reales o estrategias de la organización, tener claro hacia dónde van, lo cual, asegura alcanzar metas y objetivos a largo plazo.
Establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles y niveles	Nivel de importancia del proceso análisis y descripción de cargos	-0.847	Si existe un nivel deficiente en la importancia del proceso de análisis y descripción de cargos, y la empresa no dispone de descriptivos de cargos bien estructurados no permite establecer escalas salariales en base a los perfiles y niveles, por cuanto; no favorece a la definición de esquemas de compensaciones adecuados.
Establecimiento de escalas salariales en base a los perfiles y niveles	Nivel de importancia del proceso de Reclutamiento y selección	-0.809	Cuando no existe un nivel de importancia adecuado con respecto al proceso de reclutamiento y selección, influye en el establecimiento de sueldos y salarios competitivos para la atracción de talentos para la organización.

Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	Nivel de importancia del proceso de Reclutamiento y selección	-0.810	Del mismo modo como en la correlación que antecede, cuando no existe un nivel de importancia adecuado con respecto al proceso de reclutamiento y selección, influye en el establecimiento de sueldos y salarios competitivos para la atracción de talentos para la organización.
---	---	--------	--

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 109. Correlación de Spearman de las medianas empresas

VARIABLES	Rango de Edad	Tiempo de funcionamiento de la empresa	Tiempo de funcionamiento del DTH	Índice de satisfacción de los trabajadores	Nivel de motivación de los empleados	Descripción de puestos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Especificación de las funciones de acuerdo al cargo en el desempeño laboral	Las especificaciones de puestos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	Recopilación las necesidades de capacitación	Utilización formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Se emplean herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	Para establecer escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles
Tiempo de funcionamiento del DTH	0.417	.890 <sup>**</sup>	1.000													
(%) del personal evaluado relacionado a su desempeño laboral	.849 <sup>**</sup>	0.406	0.501													
Nivel de motivación de los empleados	0.134	0.469	0.330	-1.000 <sup>**</sup>	1.000											
Las especificaciones de puestos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	-0.257	-.765 <sup>**</sup>	-.751 <sup>**</sup>	-0.174	0.174	1.000 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	1.000								
Dispone de un proceso de reclutamiento y selección de personal	-0.134	-0.469	-0.330	1.000 <sup>**</sup>	-1.000 <sup>**</sup>	-0.174	-0.135	-0.174								
Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	-0.315	-.977 <sup>**</sup>	-.883 <sup>**</sup>	0.426	-0.426	.816 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	.816 <sup>**</sup>	1.000							
Recopilación de las necesidades de capacitación	-0.199	-0.464	-0.489	-0.135	0.135	.775 <sup>**</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	1.000						
Utilización formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	-0.315	-.580 <sup>†</sup>	-.745 <sup>**</sup>	-0.213	0.213	.816 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	.816 <sup>**</sup>	.625 <sup>†</sup>	.632 <sup>†</sup>	1.000					
Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	0.113	-0.438	-0.554	-0.255	0.255	.683 <sup>†</sup>	0.529	.683 <sup>†</sup>	0.478	0.529	.837 <sup>**</sup>	1.000				
Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	-0.257	-0.266	-0.481	-0.174	0.174	0.556	.775 <sup>**</sup>	0.556	0.408	.775 <sup>**</sup>	.816 <sup>**</sup>	.683 <sup>†</sup>	1.000			
Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico	-0.199	-0.464	-0.489	-0.135	0.135	.775 <sup>**</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	0.529	.775 <sup>**</sup>			
Diagnóstico de necesidades de capacitación	-0.257	-.765 <sup>**</sup>	-.751 <sup>**</sup>	-0.174	0.174	1.000 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.816 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	.816 <sup>**</sup>	.683 <sup>†</sup>	0.556	1.000		
Aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	-0.315	-.580 <sup>†</sup>	-.745 <sup>**</sup>	-0.213	0.213	.816 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	.816 <sup>**</sup>	.625 <sup>†</sup>	.632 <sup>†</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.837 <sup>**</sup>	.816 <sup>**</sup>	.816 <sup>**</sup>	1.000	
Identificación de las necesidades de desarrollo del personal	-0.376	-.818 <sup>**</sup>	-.898 <sup>**</sup>	0.357	-0.357	.683 <sup>†</sup>	0.529	.683 <sup>†</sup>	.837 <sup>**</sup>	0.529	.837 <sup>**</sup>	.657 <sup>†</sup>	.683 <sup>†</sup>	.683 <sup>†</sup>	.837 <sup>**</sup>	
Para establecer escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles	0.113	-.818 <sup>**</sup>	-.686 <sup>†</sup>	0.357	-0.357	.683 <sup>†</sup>	0.529	.683 <sup>†</sup>	.837 <sup>**</sup>	0.529	0.478	.657 <sup>†</sup>	0.293	.683 <sup>†</sup>	0.478	1.000
Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	0.197	-.580 <sup>†</sup>	-0.525	-0.213	0.213	.816 <sup>**</sup>	.632 <sup>†</sup>	.816 <sup>**</sup>	.625 <sup>†</sup>	.632 <sup>†</sup>	.625 <sup>†</sup>	.837 <sup>**</sup>	0.408	.816 <sup>**</sup>	.625 <sup>†</sup>	.837 <sup>**</sup>
Identificación precisa de los elementos de la estructura salarial	.739 <sup>**</sup>	0.208	0.283	-0.091	0.091	-0.174	-0.135	-0.174	-0.213	-0.135	-0.213	0.357	-0.174	-0.174	-0.213	0.357
Nivel de importancia del subsistemas de gestión de talento humano: Evaluación y Desempeño	0.488	.687 <sup>†</sup>	.811 <sup>**</sup>	-0.472	0.472	-0.482	-0.455	-0.482	-.719 <sup>**</sup>	-0.455	-0.526	-0.317	-0.482	-0.482	-0.526	-0.503
Nivel de importancia del subsistemas de gestión de talento humano: Capacitación y desarrollo	0.550	.729 <sup>**</sup>	.835 <sup>**</sup>	-0.047	0.047	-.802 <sup>**</sup>	-.621 <sup>†</sup>	-.802 <sup>**</sup>	-.764 <sup>**</sup>	-.621 <sup>†</sup>	-.764 <sup>**</sup>	-0.522	-0.564	-.802 <sup>**</sup>	-.764 <sup>**</sup>	-0.522

Fuente: elaboración propia

Tabla 110. Análisis de la correlación de Spearman de las medianas empresas: parte 1

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	ANÁLISIS
Xi	Xj		
Tiempo de funcionamiento de la empresa	Tiempo de funcionamiento del DTH	0.890	A medida que las medianas empresas se desarrollan, se han visto en la necesidad de estructurar el departamento de talento humano para mejorar sus procesos con respecto a la gestión del talento humano.
Tiempo de funcionamiento de la empresa	Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	-0.977	A pesar de que las medianas organizaciones poseen un mayor tiempo de funcionamiento, no aseguran que el proceso de reclutamiento y selección del personal realicen la aplicación de herramientas para evaluar candidatos.
Tiempo de funcionamiento de la empresa	Establecimiento de escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles	-0.818	En cuanto a la definición de esquemas salariales no necesariamente las empresas que tienen muchos años de funcionamiento han estructurado estos planes en base a las escalas salariales al tomar en cuenta los perfiles y niveles.
Tiempo de funcionamiento del DTH	Identificación de las necesidades de desarrollo del personal	-0.898	Con respecto a los planes de desarrollo de personal, no todas las empresas que funcionan por largo tiempo realizan la identificación de las necesidades de desarrollo del personal.
Tiempo de funcionamiento del DTH	Nivel de importancia del proceso de Evaluación del Desempeño	0.811	Conforme las medianas empresas se sostienen en el tiempo el nivel de importancia se ha incrementado con respecto al proceso de evaluación del desempeño.
Tiempo de funcionamiento del DTH	Nivel de importancia del proceso capacitación y desarrollo	0.835	En el mismo sentido, con respecto al tiempo de funcionamiento de las medianas empresas a mayor tiempo incrementa el nivel de importancia del proceso de capacitación y desarrollo. Esto responde a que las empresas requieren que sus colaboradores se encuentren bien formados para enfrentar los nuevos retos empresariales.
Índice de satisfacción de los trabajadores	Nivel de motivación de los empleados	-1.000	Según estos resultados, se interpreta que el nivel de motivación de los empleados es inversamente proporcional al índice de satisfacción de los colaboradores. En este sentido, no necesariamente un empleado que se encuentre satisfecho con su trabajo se encuentra motivado debido a que la motivación es la fuerza interna de cada individuo para hacer algo.
Índice de satisfacción de los trabajadores	Dispone de un proceso de reclutamiento y selección de personal	1.000	Existe una correlación directa entre el índice de satisfacción de los trabajadores y el proceso de reclutamiento y selección de personal. Entonces, la selección de un colaborador que sea competente para el cargo a desempeñar predice satisfacción en su trabajo debido a que se siente seguro y capaz de asumir las responsabilidades y funciones para, lo cual, fue contratado.

Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidad es y deberes	Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	0.816	Según esta correlación existe una relación directa entre los descriptivos de cargos y las especificaciones de cargos Debido a que necesariamente un descriptivo de cargos bien elaborado se contemple las características y perfil ocupacional de los cargos.
--	---	-------	---

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 111. Análisis de la correlación de Spearman de las medianas empresas: parte 2

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	ANÁLISIS
Xi	Xj		
Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Utilización de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	0.816	En el 82% de empresas participantes se evidencia que para diseñar o estructurar formatos para evaluar el desempeño laboral es sumamente importante basarse en los descriptivos de cargos.
Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Diagnóstico de necesidades de capacitación	1.000	Existe una relación directa entre el diagnóstico de necesidades de capacitación y los descriptivos de cargos. Esto responde a que la identificación de brechas de capacitación se efectúa en base a la información que se despliega del descriptivo del cargo, es decir, que es lo que el colaborador no sabe hacer y es necesario que lo realice para cumplir con su cargo.
Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	0.816	En el mismo sentido con la correlación anterior, se evidencia una relación directa entre la aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación y los descriptivos de cargos. Puesto que, para diseñar estos instrumentos técnicos es clave basarse en los descriptivos de los cargos.
Descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes	Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	0.816	Tanto la asignación de sueldos y salarios y la descripción de cargos están íntimamente ligados. Debido a que, para establecer un esquema de compensaciones equitativo se diseña en base a las descripciones de cargos.
Especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el	Recopilación de las necesidades de capacitación	1.000	Se evidencia una relación directa entre la especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral y la recopilación de las necesidades de capacitación. Puesto que, la recopilación de las necesidades de capacitación se efectúa en base a la información que se despliega del descriptivo del cargo y, también, dicha información se encuentra en la

desempeño  
laboral

evaluación del desempeño.

Especificación de las funciones de acuerdo con el cargo en el desempeño laboral	Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico	1.000	La especificación de las funciones de acuerdo con el cargo y la evaluación del desempeño están estrechamente vinculadas estableciéndose una relación directa. Y los resultados de efectividad se potencian si el proceso de evaluación del desempeño se encuentra con un enfoque estratégico. Esto responde a que todo proceso se vincula con las estrategias para que sean más efectivos y se cumpla con las metas y objetivos organizacionales.
Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos	0.816	Toda herramienta que se aplique dentro de los procesos de talento humano tiene una base de información y por tanto, los instrumentos técnicos que se diseñen para la evaluación de candidatos se alinean con las características y perfil ocupacional dentro de las especificaciones de cargos. Por esto, se evidencia una relación directa entre estas dos variables.

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 112. Análisis de la correlación de Spearman de las medianas empresas: parte 3

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	ANÁLISIS
Xi	Xj		
Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Utilización de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	0.816	Ciertamente, para la revisión y verificación del desempeño laboral se lo efectúa en base a formatos o documentos, los cuales, contienen información sobre características y perfil ocupacional que se desprende de las especificaciones de cargos. Por este motivo existe una correlación directa entre las variables que se mencionan.
Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Diagnóstico de necesidades de capacitación	1.000	Existe una relación directa entre el diagnóstico de necesidades de capacitación y las especificaciones de cargos. Esto responde a que la identificación de brechas de capacitación se efectúa en base a la información que se despliega del descriptivo del cargo, y por tanto este documento contiene las especificaciones del cargo en base a las características y perfil ocupacional de los cargos.
Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	0.816	El éxito de la aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación está vinculado con aquellos instrumentos que estén detallados con las características y perfil ocupacional de los cargos. Entonces, se muestra una relación directa entre estas variables.
Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos	Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	0.816	La asignación de sueldos en la valoración de cargos es importante tomar en consideración los perfiles y a su vez, que estos se encuentren determinados en base a las especificaciones de cargos. Por esto se evidencia esta relación directa entre asignación de sueldos y especificaciones de cargos.
Recopilación las necesidades de capacitación	Evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento	1.000	El proceso de evaluación del desempeño ligado al direccionamiento estratégico potencia la efectividad de este subsistema. En cuanto a la recopilación de necesidades de capacitación, se efectúa en base a los resultados que se despliegan de las evaluaciones de desempeño. Por tanto, existe una correlación directa entre la recopilación de necesidades de capacitación y la

estratégico		evaluación del rendimiento.	
Utilización formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales en evaluación de perfiles	0.837	La utilidad del uso de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral radica en que la información registrada en dichos formatos favorece tomar en consideración el establecimiento de escalas salariales, además, de la evaluación de los perfiles del cargo. Por consiguiente, se muestra una relación directa entre valoración de cargos y la utilización de formatos para la verificación del desempeño laboral.
Utilización formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	0.816	Los beneficios del empleo de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral son múltiples, pero en este caso, con la información recopilada en estos documentos permite establecer acciones más acertadas para diseñar programas de mejoramiento del rendimiento laboral de los colaboradores. Por tanto, existe una relación directa entre programas de mejoramiento del desempeño y la utilización de documentos.

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 113. Análisis de la correlación de Spearman de las medianas empresas: parte 4

VARIABLES		CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	ANÁLISIS
Xi	Xj		
Utilización de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Diagnóstico de necesidades de capacitación	0.816	Se evidencia una relación directa entre diagnóstico de necesidades de capacitación y la utilización de formatos o documentos. El uso estratégico de formatos o documentos para registrar información de calidad sobre el rendimiento laboral permite realizar un diagnóstico más certero de las necesidades de capacitación. Por tanto, una mayor efectividad en ambos procesos, tanto evaluación de desempeño y la capacitación de los colaboradores.
Utilización de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	1.000	Para la aplicación de herramientas o instrumentos técnicos en el proceso de capacitación se desarrolla en base a la información recogida en los formatos o documentos que se despliegan de la verificación del desempeño laboral en el subsistema de evaluación del desempeño. Por ello, existe una relación directa entre estas variables.
Utilización de formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral	Identificación de las necesidades de desarrollo del personal	0.837	Se muestra una relación directa entre Identificación de las necesidades de desarrollo del personal y la utilización de formatos o documentos. El uso estratégico de formatos o documentos para registrar información de calidad sobre el rendimiento laboral permite realizar un diagnóstico más preciso de las necesidades de desarrollo del personal. Por tanto, una mayor efectividad en ambos procesos, tanto evaluación de desempeño y el desarrollo de los colaboradores.
Programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño	Aplicación de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	0.816	El diseño de programas de mejoramiento se efectúa en base a la información que se desprende de la evaluación del desempeño y a su vez, permite identificar necesidades de capacitación. El uso de instrumentos en la identificación de necesidades de capacitación es un aliado para registrar información muy relevante que utiliza en la estructuración de dichos programas. Por esta razón, existe una relación directa entre la aplicación de herramientas de identificación de necesidades de capacitación y programas de mejoramiento.
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Nivel de importancia del proceso de	-0.802	Como se muestra en esta relación que es inversamente proporcional entre el nivel de importancia del proceso de capacitación y desarrollo y el diagnóstico de necesidades de capacitación. Debido a que, un nivel elevado de importancia en este proceso favorece el

	capacitación y desarrollo		diseño de un plan de actividades que incluya un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación con el fin de establecer planes de capacitación en base a la información que se despliega de esta actividad.
Se emplean herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	Identificación de las necesidades de desarrollo del personal	0.837	La utilización de herramientas o instrumentos en el diagnóstico de necesidades de capacitación favorece el registro de información, la cual, es de gran ayuda para identificar necesidades en el desarrollo del personal de la organización. De este modo, se explica la relación directa entre estas dos variables.
Para establecer escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles	Asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles	0.837	Tanto en la asignación de sueldos como en la estructuración de escalas salariales, contempla información que se desprende de los perfiles y niveles de los cargos. Por esta razón, existe una correlación directa entre estas variables.

---

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La sistematización teórica de los subsistemas de talento humano permitió definir diferentes prácticas convenientes para cualquier modelo de -gth- que se desee implementar en las empresas; dentro de estas prácticas necesarias para dirigir a los colaboradores es esencial el desarrollo de programas o planes estratégicos, procedimientos y políticas, con el esfuerzo de delimitar una estructura organizativa y administrativa eficaz y técnicas para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes a la gestión humana.
- Los métodos orientados a la detección de la situación actual de la gestión del talento humano en las Pymes corresponden a la aplicación y recolección de información a través de encuestas y entrevistas, con lo cual, se estableció que el 75% de pequeñas y 100% de medianas empresas poseen departamentos de Talento humano enfocados a realizar los principales procesos pertinentes al manejo interno de sus colaboradores. Sin embargo, existen falencias en los procesos; en especial en las pequeñas organizaciones debido a que no disponen de técnicas orientadas a conseguir la efectividad del manejo de los subsistemas del factor humano.
- Uno de los aspectos de mayor relevancia para la -gth- constituye la capacitación constante a los empleados debido a que les permite fortalecer sus capacidades individuales y a la vez, esto incide en el incremento del rendimiento laboral y productividad organizacional. En el mismo sentido, el reclutamiento y la selección de personal, también, conforma un elemento importante para la atracción de talento en las Pymes.
- Los resultados de la investigación dan una pista de las dimensiones de gestión de talento humano sobre las cuales, se mejorarían o trabajarían, se detectan las siguientes: definir estrategias concretas en reclutamiento y selección de personal, desarrollar manuales de cargos, implementar herramientas de evaluación del desempeño, analizar la posibilidad de reestructurar las escalas

salariales, establecer planes de capacitación y desarrollo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las Pymes rediseñar procesos de gestión de talento humano el incorporar un enfoque de competencias y el alinear estos procesos a los objetivos estratégicos y filosofía empresarial.
- Se sugiere establecer indicadores de gestión humana para medir el progreso de los diferentes subsistemas de talento humano e identificar fortalezas y debilidades en este departamento para el mejoramiento continuo de este tipo de organizaciones.
- Se recomienda la validación e implementación del modelo propuesto para la gestión efectiva del talento, dicho modelo por competencias aporta con prácticas ajustadas a la realidad y necesidades de las pequeñas y medianas empresas del sector productivo.
- Se aconseja la investigación científica de metodologías ágiles aplicadas a la gestión del talento humano en las Pymes, para innovar en los procesos relacionados con este ámbito, con la priorización de las personas y no de los procesos: las personas son el principal factor del éxito de una empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A., García, E., & Chávez, É. (2017). *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Volumen 4 N8. Recuperado de [https:// www. uaeh. edu. mx/ scige/ boletin/tepeji/n8/a13.html](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html)
- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad*. 21. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: El diccionario*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias (1a.ed.)*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016a). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66750?page=136>
- Alles, M. (2016b). *Selección por competencias (2a. Ed.)*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de [https:// elibro. puce. elogim. com/ es/ lc/ puce/ titulos/ 114189](https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/114189)
- Alles, M. (2016c). *Selección por competencias (2a. Ed.)*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de [https:// public. ebookcentral. proquest. com/ choice/ publicfullrecord.aspx?p=4849692](https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4849692)
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Recuperado de <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/151213>
- Alles, M. (2021). *Evaluaciones Múltiples*. Ciudad de México: Ediciones Granica S.A. Recuperado de [http:// public. ebib. com/ choice/ Public Full Record. asp? p= 6849331](http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6849331)
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Tomo I. Ediciones Granica. Recuperado de [http:// public. ebook central. proquest. com/ choice/ publicfullrecord.aspx?p=3186364](http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3186364)

- Arribas, D., Corral, S., & Pereña, J. (2009). *Manual de uso del Cuestionario BIP. Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*. Madrid, España: TEA Ediciones.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos (Primera Edición)*. Universidad Nacional de San Martín.
- Blanes, C., Gisbert, V., & Díaz, P. (2014). *Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones*. 3(1), 131-146. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/50971>
- Bohinská, A. (2018). *Human resource manager's responsibility in creating a culture of legal compliance and ethics in an organization*. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 8-15. Recuperado de <https://www.jhrm.eu/2018/11/8-human-resource-managers-responsibility-in-creating-a-culture-of-legal-compliance-and-ethics-in-an-organization/>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos (17ª edición)*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-de-recursos-humanos-george-bohlander-scott-snell-shad-s-morris>
- Bonilla, C., & Figueroa, M. (2019). *Optimización de tiempo en el proceso de nómina de la empresa INPAECSA S.A.* (Trabajo de Titulación, Universidad Estatal de Milagro). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4463/1/2.-PROPUESTA%20PRACTICA%20EN%20WORD.pdf>
- Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M., & Prieto Zamora, J. M. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado de [https://copsctenerife.es/wp-content/uploads/2015/08/guia\\_tecnica\\_buenas\\_practicas\\_RRHH.pdf](https://copsctenerife.es/wp-content/uploads/2015/08/guia_tecnica_buenas_practicas_RRHH.pdf)
- Castell, S., & Caballero, C. (2018). *Innovar en capacitación para el sector público*. Presentado en Foro Educación Superior, Innovación e Internacionalización [41], México. México. Recuperado de <https://repositorial.cuaieed.unam.mx/8443/xmlui/bitstream/handle/20.500.12579/5403/VEAR18.0444.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEP, Ed. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Editorial CEP, S.L. Recuperado de <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4421997>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava Edición)*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Código de Trabajo. (2012). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado de [https:// www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C% C3% B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

Cuesta, A. (2012). *Gestión de recursos humanos y del conocimiento: Una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica*. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2). <https://doi.org/10.31876/rsc.v17i2.25562>

De Zuani, E. R. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. Argentina: Maktub.

Delgado, D., & Chávez, G. (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14a. Ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Recuperado de [https:// public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4760127](https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4760127)

Fierro, A. (2021). *Importancia del proceso de inducción desde la gestión del talento humano para Empresas Comerciales Ecuatorianas*. (Pucesa). Pucesa, Ambato. Recuperado de [https:// repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/ 123456789/3299/1/77454.pdf](https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3299/1/77454.pdf)

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México D.F. (México): Mc Graw Hill. Recuperado de [https:// naghelsy.files.wordpress.com/ 2016/ 01/ enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf](https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf)

Gan Bustos, F., & Triginé I. Prats, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Recuperado de [https:// elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/52940?page=88](https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/52940?page=88)

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales Metodologías científicas en psicología*. Barcelona: Editorial UOC.

García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/70269>

Gómez, A. M. G., Franco, C. M. S., & Duque, A. P. G. (2020). *Modelo de la gestión del talento humano como desarrollo competitivo y sostenible: Sector de Turismo en Santander, Colombia*. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 107-

118. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020010>

Grueso, M. (2010). *Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028007>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición). McGRAW-HILL.

Holguín, C. (2019). *Plan de compensaciones para la empresa OHM CÍA. LTDA*. Pucesa, Ambato.

Iglesias, M., Rosero, K., & Castañeda, J. (2018). *La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia*. 19. Recuperado de [bit.ly/3wYmBB7](http://bit.ly/3wYmBB7)

Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). *La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas*. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 342-359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>

Ley de Seguridad Social. (2019). Recuperado de [https://www.iesse.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_seguridad\\_social.pdf](https://www.iesse.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf)

Ley orgánica para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar. (2015). Recuperado de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/ecuador\\_-\\_ley\\_org.\\_para\\_la\\_justicia\\_labora\\_y\\_reconocimiento\\_del\\_trabajo\\_en\\_el\\_hogar.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/ecuador_-_ley_org._para_la_justicia_labora_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar.pdf)

Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2017). *La innovación tecnológica de las pymes manufactureras del cantón Ambato*. Ecuador. Revista Científica Hermes, 17, 03-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477649811001/477649811001.pdf>

Maturana, D., & Andrade, V. (2019). *La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes*. Un artículo de revisión. Innovar, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>

Mena, D., Espín, L., & Lascano, A. (2019). *La perspectiva de género en el sector empresarial. Problemas, tendencias y buenas prácticas*. RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 13(13), 91-108. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5535/553565464007/html/>

Ministerio del Trabajo. (2021). Recuperado de <https://sut.trabajo.gob.ec/>

- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/n00encs>
- Monroy, M. de los Á., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/172512>
- Nieto, C. (2013). *Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (74), 120-137. <https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>
- Otero, M., & Pastor, A. (Eds.). (2018). *Human Capital and Competences in Project Management*. InTech. <https://doi.org/10.5772/67268>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Suma de Negocios, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Pérez, M. (2016). *La importancia del organigrama en la empresa*. Recuperado de <https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
- Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2018). *Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas*. CICAG, 16(1), 20-42. Recuperado de <http://orcid.org/0000-0002-5073-5158>
- Reglamento para el pago o devolución de los fondos de reserva. (2010). Recuperado de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/C.D.%20316.pdf>
- Rey de Castro, D., Gutiérrez, J., & Uribe, J. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing*, Lima, Perú. Industrial Data, 23(2), 73-82. <https://doi.org/10.15381/ldata.v23i2.17653>
- Robles, P., & Del Carmen, M. (2015). *La validación por juicio de expertos: Dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada*. Recuperado de <https://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. 148. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. Worldwide Journal of Multidisciplinary Research and Development. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Kelley\\_Walters/publication/332537797\\_The\\_Importance\\_of\\_](https://www.researchgate.net/profile/Kelley_Walters/publication/332537797_The_Importance_of_)

Training\_and\_Development\_in\_Employee\_Performance\_and\_Evaluation/  
links/5cefe41092851c4dd01ba833/The-Importance-of-Training-and-  
Development-in-Employee-Performance-and-Evaluation.pdf

Ron, R., & Sacoto, V. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. 11. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

Tejedo, J., & Iglesias, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Macmillan Iberia, S.A. Recuperado de <http://site.ebrary.com/id/10821010>

Torres, E., Sarabia, D., & Kure, Y. (2018). *La gestión humana desde la perspectiva del enfoque sistémico*. Polo del Conocimiento, 3(6), 52. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i6.504>

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/69929?page=81>

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. ESPOCH. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vera, A., & Blanco, A. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. Innovar, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de diagnóstico situacional sobre la gestión del talento humano

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APLICACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES, ADMINISTRADORES O GESTORES DE TALENTO HUMANO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN: “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”. PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

#### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES

**Objetivo general:** Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias orientado a Pymes del sector productivo para que se eleve su productividad.

**Tarea investigativa a desarrollar:** Análisis de los subsistemas de gestión del talento humano que aplican las pequeñas y medianas empresas.

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano de las Pymes de la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:** La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. A continuación, se le presentan preguntas con algunas opciones de respuesta. Marque con una (X) la opción que usted considere apropiada.

EMPRESA

1 SEXO  M  F

FECHA

2 EDAD  18-40  41-65  66-99

**Cuestionario:**

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
		<b>1 a 5 años</b>	<b>6 a 10 años</b>	<b>11 a 15 años</b>	<b>16 años en adelante</b>	
<b>3</b>	¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento la empresa?					
		<b>SI</b>		<b>NO</b>		
<b>4</b>	¿La empresa posee misión, visión y valores?					
		<b>Entre 11 a 49 empleados</b>		<b>Entre 50 a 199 empleados</b>		
<b>5</b>	¿Cuántos empleados conforman su empresa?					
		<b>SI</b>		<b>NO</b>		
<b>6</b>	¿La empresa cuenta con departamento de talento humano?					
		<b>1 a 2 años</b>	<b>3 a 5 años</b>	<b>6 a 10 años</b>	<b>11 años en adelante</b>	
<b>7</b>	¿Cuánto tiempo funciona el departamento de talento humano?					
		<b>SI</b>		<b>NO</b>		
<b>8</b>	¿Existen políticas de gestión de talento humano?					
		<b>Entre 1 a 2 personas</b>		<b>Entre 3 a 5 personas</b>		<b>Ninguno</b>
<b>9</b>	¿Cuántas personas trabajan en el departamento de talento humano?					
		<b>Empírico</b>	<b>Técnico</b>	<b>Profesional</b>	<b>Especialista</b>	<b>Ninguno</b>
<b>10</b>	¿Qué nivel de educación posee la persona encargada de la gestión del talento humano?					
<b>11</b>	¿Cuál es el área de formación profesional del gestor(a) de talento humano?	<b>Psicólogo</b>	<b>Administrador</b>	<b>Contador</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Otro</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
		<b>Entre 10 al 20 %</b>	<b>Entre 21 al 30%</b>	<b>Entre 31 al 40%</b>	<b>Entre 41 al 50%</b>	<b>Ninguno</b>
<b>12</b>	¿Cuál es el índice de la rotación de personal?					
		<b>Menos de 30 días</b>		<b>Entre 1 mes a 3 meses</b>	<b>Entre 4 meses en adelante</b>	
<b>13</b>	¿Cuál es el tiempo promedio en cubrir una vacante?					
		<b>Entre 10 al 30%</b>	<b>Entre 31 al 60%</b>	<b>Entre 61 al 80%</b>	<b>Entre el 81 al 90%</b>	<b>Entre 91 al 100%</b>
<b>14</b>	¿Cuál es el porcentaje del personal evaluado relacionado a su desempeño laboral?					
		<b>Entre 10 al 30%</b>	<b>Entre 31 al 60%</b>	<b>Entre 61 al 80%</b>	<b>Entre el 81 al 90%</b>	<b>Entre 91 al 100%</b>
<b>15</b>	¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la capacitación del personal?					
		<b>Entre 10 al 30%</b>	<b>Entre 31 al 60%</b>	<b>Entre 61 al 80%</b>	<b>Entre el 81 al 90%</b>	<b>Entre 91 al 100%</b>
<b>16</b>	¿Cuál es el índice de satisfacción de los trabajadores?					
		<b>Entre 10 al 30%</b>	<b>Entre 31 al 60%</b>	<b>Entre 61 al 80%</b>	<b>Entre el 81 al 90%</b>	<b>Entre 91 al 100%</b>
<b>17</b>	¿Cuál es el índice de ausentismo en su empresa?					
		<b>Alta</b>		<b>Media</b>		<b>Baja</b>
<b>18</b>	¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados?					

<b>SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>A. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>

19	¿Posee un proceso de Análisis y Descripción de cargos en su empresa?		
20	¿La empresa realiza la descripción de cargos en base a las competencias, tareas, responsabilidades y deberes?		
21	¿Se realiza la especificación de las funciones de acuerdo al cargo en el desempeño laboral?		
22	¿La empresa dispone de un manual de valoración de cargos?		
23	¿Las especificaciones de cargos contienen las características y perfil ocupacional de los cargos?		
<b>B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
24	¿Dispone de un proceso de reclutamiento y selección de personal?		
25	¿Durante el proceso de reclutamiento y selección, se solicita y se verifica las referencias laborales y antecedentes?		
26	¿Cuenta con un plan de actividades para la selección de candidatos?		
27	¿La empresa dispone de una base de datos del personal cualificado?		
28	¿Realiza la aplicación de herramientas para evaluar a los candidatos?		
29	¿Se efectúan entrevistas a candidatos?		
<b>C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
30	¿Posee un proceso de evaluación de desempeño del personal?		
31	Posterior a la evaluación de desempeño, usted ¿recopila las necesidades de capacitación?		
32	¿Se emplean formatos o documentos en los procesos de revisión y verificación del desempeño laboral?		
33	¿En la valoración de cargos y establecimiento de escalas salariales se toma en cuenta los perfiles?		
34	¿Elabora programas de mejoramiento, a partir de la evaluación del desempeño?		
35	¿La evaluación de desempeño está vinculada con el direccionamiento estratégico?		
<b>D. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
36	¿La empresa cuenta con un proceso de capacitación y desarrollo?		
37	¿Se realiza el plan de capacitación y de desarrollo del personal?		
38	¿Efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación?		
39	¿Los planes de capacitación favorecen el desarrollo del personal?		
40	¿Se emplean herramientas de diagnóstico para identificar necesidades de capacitación?		
41	¿Se efectúa la identificación de las necesidades de desarrollo del personal?		
<b>E. COMPENSACIÓN</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
42	¿Dispone de un proceso de compensación en la empresa?		
43	¿Para establecer escalas salariales se toma en cuenta los perfiles y niveles?		
44	¿Se realiza la aplicación de normativa legal vigente en el establecimiento de sueldos y salarios?		
45	¿Para la asignación de sueldos en la valoración de cargos se toma en cuenta los perfiles?		
46	¿Se realiza la identificación precisa de los elementos de la estructura salarial?		

<b>PERCEPCIÓN SOBRE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO</b>						
		Análisis y Descripción de cargos 47	Reclutamiento y Selección 48	Evaluación del Desempeño 49	Capacitación y Desarrollo 50	Compensación 51
	Según su criterio ¿Cuál es el nivel de importancia de los siguientes subsistemas de gestión de talento humano para					

su organización? A saber:  (1) Nada importante (2) Poco importante (3) Neutral (4) Importante (5) Muy importante						
---	--	--	--	--	--	--

**Muchas gracias por su colaboración**

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Fecha</b>
Grace Marisol Lescano Solís ADAPTACIÓN	Mg. Eleonor Virginia Pardo Paredes	Noviembre/2021

## Anexo 2. Entrevista a expertos sobre modelos de gestión del talento humano



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS

### ENTREVISTA A EXPERTOS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para participar en la entrevista para el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para las pequeñas y medianas empresas, que es parte del proyecto de investigación “**Modelo de gestión de talento humano por competencias para las pequeñas y medianas empresas**”, desarrollado por Grace Marisol Lescano Solís, maestrante del Programa de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

**Objetivo:** Analizar los modelos de gestión de talento humano más adecuados para las Pymes de la ciudad de Ambato.

#### Instrucciones:

- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

DATOS GENERALES			
Nombre:		Empresa:	
Cargo:		Sexo:	
Edad:		Fecha:	

1. ¿Por qué es importante la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas?
2. En base a su experiencia, ¿cuáles son las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas con la gestión de su personal?
3. ¿Cuáles son los beneficios de adoptar un modelo de gestión humana?
4. ¿Cuáles son las competencias más importantes que los colaboradores y líderes desarrollarían en las Pymes?

5. ¿Cómo la adopción de un modelo de gestión por competencias ayudaría a elevar la productividad en las Pymes?

**Muchas gracias por su colaboración**

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Fecha</b>
Grace Marisol Lescano Solis ADAPTACIÓN	Mg. Eleonor Virginia Pardo Paredes	Noviembre/2021