



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CUENCA**  
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN:**

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

CREATIVE STUDIO

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

INGENIERO EMPRESARIAL

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

SAMANTHA MERCEDES CORREA MENESES

**DIGERENTE-ADMINISTRADOR:**

ING. JOFFRE BOZA. MGS

**AÑO:**

LA TRONCAL

2018

## **DECLARACIÓN**

Yo, **Samantha Mercedes Correa Meneses**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Samantha Mercedes Correa Meneses

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por **Samantha Mercedes Correa Meneses** bajo mi supervisión.

---

Ing. Joffre Boza, Mgs.

DIGERENTE-ADMINISTRADOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la vida, y por permitirme ver realizado uno de mis grandes sueños y llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Cecilia Meneses Diaz y Hernan Correa Mancero, por ser el pilar fundamental de mi vida quienes me ha brindado su amor y apoyo incondicional en toda mi trayectoria estudiantil para poder alcanzar este objetivo que a la vez también fue suyo.

A mi esposo Enrique Quirola Inga y mi bebe Benjamin Quirola Correa por llenarme de amor, alentarme, cuidarme y acompañarme hasta este momento.

A mis seres queridos que han estado conmigo en las buenas y malas, gracias de todo corazón.

A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta etapa.

Samantha Mercedes Correa Meneses

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme guiado y fortalecido en este largo camino, a mis Padres Cecilia y Hernan por todo su amor y esfuerzo que ha realizado para brindarme lo mejor y poder llegar a este gran momento lleno de felicidad.

A mi Esposo Enrique por brindarme su amor, apoyo moral, fuerza y motivación para nunca rendirme ante las dificultades que nos toque vivir.

A mis hermanos Jonathan y Nicolas por brindarme esa imagen de ejemplo a seguir, pese a las circunstancias fueron quienes me supieron guiar a lo largo de estos años.

A todos los maestros de la Universidad Católica de Cuenca que compartieron sus conocimientos conmigo y sobre todo su amistad.

A mis amigas más íntimas por compartir tantos momentos juntas, gracias por hacer de mi vida, un sinnúmero de emociones y por brindarme su confianza.

Agradezco la confianza, dedicación y consejos llenos de sabiduría de mi Tutor el Mgs. Joffre Boza.

Samantha Mercedes Correa Meneses

## **RESUMEN**

El presente estudio parte de la necesidad de mejorar los procesos internos que se generan en una empresa en franco crecimiento. Al realizar una investigación que parta de concebir un Departamento de Talento Humano, devela la madurez empresarial a la que ha arribado. Este estudio tiene como propósito esencial identificar la estructura orgánica funcional del departamento de talento humano de la empresa Creative Studio. En tal sentido se partió de establecer los métodos y técnicas investigativas a emplear pues las mismas develarían la notoriedad científica del estudio. Es pertinente expresar que se realizaron análisis que llevaron al establecimiento de las causas y también a la expresión de tipo cuantitativa al expresar en escala porcentual los resultados de la entrevista realizada. Además de los aspectos observados que se corresponden a una investigación cualitativa. El estudio en general se considera cuanti-cualitativo al conjugar métodos y técnicas de ambos métodos científicos. Las principales consideraciones de la presente investigación se centran en la descripción de cómo se fueron determinando los aspectos más esenciales para el perfil de cargo del personal que integrará el departamento de talento humano de la empresa Creative Studio.

Palabras claves: Departamento de Talento Humano; Perfil de Cargo, Empresa

## **ABSTRACT**

This study is part of the need for better internal processes that are generated in a company in growth. By conducting an investigation that starts from conceiving a department of Human talent, reveals the business maturity to which it has arrived. The main purpose of this study is to identify the functional organizational structure of the Human talent Department of the Creative Studio company. In this sense, it was established the methods and investigative techniques to be used because they would reveal the scientific notoriety of the study. It is pertinent to express that analyses were carried out that led to the establishment of the causes and also to the expression of quantitative type by expressing in percentage scale the results of the interview carried out. In addition to the observed aspects that correspond to a qualitative research. The study in general is considered a quantum-qualitative when combining methods and techniques of both scientific methods. The main considerations of this research are focused on the description of how they were determining the most essential aspects for the personnel profile of the staff that will integrate the Department of Human Talent of the company Creative Studio.

**Keywords:** Department of Human Talent; Profile of Cargo, company

## **INDICE DE CONTENIDOS**

## Contenido

DECLARACIÓN .....	II
CERTIFICACIÓN .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTOS .....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
1. CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1. Antecedentes del caso a investigar.....	14
1.2. Problemática .....	14
1.3. Preguntas de investigación .....	14
1.3.1. Pregunta General.....	14
1.3.2. Preguntas Específicas .....	14
1.4. Objetivos de la investigacion.....	15
1.4.1. Objetivo General .....	15
1.4.2. Objetivos Especificos .....	15
1.5. Justificación de la investigación .....	15
1.5.1 Impacto Científico.....	16
1.5.2. Impacto Social.....	16
2. CAPITULO II. MARCO TEORICO .....	17
2.1. Definición de empresa.....	17
2.2. Componentes de las empresas .....	17
2.2.1. Capital Físico .....	18
2.2.2. Capital Humano .....	18
2.2.3. Elementos Intangibles .....	18
2.2.4. Capital Financiero .....	19
2.3. Departamentos .....	19
2.4. Departamento de Talento Humano .....	20
2.5. Organización Empresarial .....	20
2.6. Modelos de Gestión de Recursos Humanos .....	20
2.6.1. Modelo de Besseyre Des Horts (1990).....	21
2.6.2. Modelo de Beer y colaboradores (1990) .....	22

2.6.3. Modelo de Werther y Davis (1991).....	22
2.6.4. Modelo de Quintanilla (1991).....	23
2.6.5. Modelo de Hax (1992).....	23
2.6.6. Modelo de Harper y Lynch (1992).....	24
2.6.7. Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994).....	24
2.6.8. Modelo de Bustillo (1994).....	25
2.6.9. Modelo de Zayas (1996).....	26
2.6.10. Modelo de Chiavenato (2000).....	27
2.6.11. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (CUESTA, 2005) ..	27
2.7. Aproximación a la conceptualización de BSC .....	28
2.7.1 Definición de Cuadro de Mando Integral .....	29
2.8 Ventajas y desventajas del BSC.....	29
2.9 Importancia de los Recursos Humanos .....	30
2.10 Gestión administrativa.....	31
3. CAPITULO III. MARCO DE REFERENCIA.....	33
3.1. Identificación de la empresa .....	33
3.2. Historia de la empresa Creative Studio .....	33
3.3 Principios .....	34
3.4 Valores .....	35
3.5 Objetivos estratégicos .....	35
4. CAPÍTULO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	37
4.1 Creación del Departamento de Talento Humano.....	37
4.2 Propuesta de valor.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3 Capacidades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.4 Matriz del perfil de capacidad interna (P.C.I.) con su impacto .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.5 Análisis externo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.6 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio externo P (POAM) ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.7 Factores.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.8 Análisis de perfil .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.9 Matriz D O F A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.10 Guía para la construcción del BSC de Creative Studio	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

4.11 Cadena de valor para la Creative Studio .....	44
CAPÍTULO V PERFIL DE CARGOS DEL PERSONAL QUE INTEGRARÁ EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CREATIVE STUDIO. ....	47
5.1 Descripción del perfil de cargo .....	47
5.2 Características del personal encuestado .....	47
5.3 Procesos de Gestión de Talento Humano .....	50
5.4 Descripción funcional del Departamento de Talento Humano.....	56
5.5 Estructura General del Departamento de Talento Humano.....	92
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de la empresa .....	33
Tabla 2 Ejes de la PEEA .....	39
Tabla3 Categorías Perfil de Capacidad Interna .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4 Diagnostico interno (PCI) con respecto a la Capacidad Directiva	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5. Diagnóstico interno (PCI) con respecto a la Capacidad Financiera .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Diagnostico interno (PCI) con respecto a la Capacidad Tecnológica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7 Diagnostico interno (PCI) con respecto a la Capacidad Competitiva .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8 Diagnóstico interno (PCI) con respecto a la Capacidad del Talento Humano	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Económicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10. Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Sociales .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 11 Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Geográficos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 12. Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Tecnológicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 13. Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Competitivos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14. Matriz DOFA - Estrategias .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 15. Indicadores perspectiva financiera .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 16 Indicadores perspectiva de clientes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 17. Indicadores perspectiva de procesos internos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 18. Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 19 Edad.....	47
Tabla 20 Descripción de la muestra a encuestar.....	48
Tabla 21 Medios que permitieron conocer la vacante .....	50
Tabla 22 Requisitos para la aceptación.....	51

Tabla 23. Inducción de personal.....	53
Tabla 24 Conocimiento de las funciones específicas del cargo .....	54
Tabla 25. Creación del Departamento de Talento Humano .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig 1 Valores de la empresa .....	35
Fig.2 Posición estratégica.....	39
Fig. 3 Vectores direccionales de la matriz PEEA.....	41
Fig. 4 Estructura de costos básicos de la empresa .....	43
Fig-5. Mapa objetivos estrategicos perspectiva financiera ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Fig..6 Mapa objetivos estrategicos perspectiva clientes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Fig.7 Diagnostico externo (POAM) respecto a los factores Políticos ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Fig. 8 Edad .....	48
Fig.9 Medios que permitieron conocer la vacante .....	51
Fig.10 Requisitos para la vinculación.....	52
Fig. 11. Inducción de personal.....	53
Fig.12 Conocimiento de las funciones específicas del cargo .....	54
Fig.13 Creación del Departamento de Talento Humano.....	55

# **1. CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL CASO A INVESTIGAR**

### **1.2. PROBLEMÁTICA**

Creative Studio es una empresa que se dedica a proveer la mejor tecnología para la industria de la rotulación digital y los mejores beneficios para sus clientes. Brindamos excelentes opciones de diseño, publicidad equipos de impresión. Es una empresa familiar que nace de la iniciativa de Nicolás Alejandro Correa Meneses. Con todo lo expuesto es de inferir que esta empresa surge como la mayoría de los emprendimientos en este cantón sin una estructura organizacional acorde a sus necesidades, sin embargo la empresa ha logrado mantenerse y ha crecido en su participación de ventas, pero se tiene la incertidumbre si el personal contratado es idóneo para el cargo ya que no se cuenta con un departamento de talento humano que realice el proceso óptimo de selección y contratación, lo que ocasiona que ciertos objetivos organizacionales no se cumplan.

### **1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PREGUNTA GENERAL**

¿Cuál es la estructura orgánica funcional del departamento de talento humano de la empresa Creative Studio?

#### **1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

¿Cuáles serían las diferentes metodologías o modelos de creaciones de departamentos de talento humano, que mejor se adapte a la empresa Creative Studio?

¿Cuáles serían los perfiles de cargos del personal que integrara el departamento de talento humano de la empresa Creative Studio?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar la estructura orgánica funcional del departamento de talento humano de la empresa Creative Studio.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Revisar las diferentes metodologías o modelos de creaciones de departamentos de talento humano, que mejor se adapte a la empresa Creative Studio.
- Determinar el perfil de cargos del personal que integrara el departamento de talento humano de la empresa Creative Studio.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas requieren un área que organice y dirija el proceso de aceptación, evaluación del personal que se desempeña en esta. Por tal razón la gestión del Talento Humana es imprescindible dentro de las organizaciones además que estas requieren la constante actualización en los modos de hacer el seguimiento laboral.

Creative Studio al ser una empresa de más de nueve años de existencia contiene aspiraciones de expandirse y por ende necesita la gestión del talento humano en el proceso de selección, combinando la dinámica de la diaria labor con el entrenamiento y la capacitación que se convierte en la base de la inducción del nuevo empleado.

### **1.5.1 IMPACTO CIENTÍFICO**

El Departamento de Talento Humano se especializara en llevar el control de todo lo referido a la documentación, contratación, tiempo de trabajo controlado y materializado por parte del empleado. Este permite el control de las jornadas laborales, es decir si estas han sido cumplidas por las distintas áreas con las que cuenta la organización. La creación de este departamento viabiliza todo el proceso de control de empresa dando mayor organización y dinámica interna a esta. El principal impacto científico es que por primera vez se realiza en la empresa un departamento siguiendo los modelos teóricos propuestos por autores de alto renombre en el tema de administración de talento humano.

### **1.5.2. IMPACTO SOCIAL**

Al contar con este Departamento dentro de Creative Studio, sería la consolidación de este emprendimiento como una empresa que ya tiene un grado de madurez empresarial elevado el cual evidencia la constancia y el sacrificio familiar lo que demuestra que esta organización puede brindar una ayuda social al convertirse en una empresa que genera empleos para la sociedad troncaleña.

## **2. CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1. Definición de empresa**

Al realizar la revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico de la presente investigación, se pudo determinar la existencia de investigaciones que abordan definiciones de Empresa, Talento Humano, Capital Físico, elementos intangibles, capital financiero, entre otros. Es importante señalar que las investigaciones datan en su mayoría de los últimos cinco años, y que se hace uso a profundidad del investigador Idalberto Chiavenato por considerar los resultados de sus investigaciones como valiosos aportes a las ciencias empresariales.

En tal sentido cabe acotar que para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, al abordar en su contenido la definición de empresa este expresa que: “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Siguiendo la secuencia de esta definición el propio autor ya mencionado explicita que: “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

### **2.2. Componentes de las empresas**

A partir de los aspectos estudiados se establecerá los componentes de las empresas lo que permitirá ir determinando los elementos que conforman las organizaciones empresariales y que las determinan como tal, en este apartado se definirá Capital Físico, Capital Humano, Departamentos, Capital Financiero entre otros.

### **2.2.1. Capital Físico**

Se determina por estar conformado por los objetos materiales que conforman a la empresa y que en la mayoría de los casos se constituyen en propiedad, pueden ser terrenos, inmuebles, maquinarias entre otros. Ninguna empresa u organización puede prescindir de estos pues estos en alguna medida son parte esencial en la ejecución y obra para la obtención de los productos de los que se precia la organización.

### **2.2.2. Capital Humano**

Este apartado va estrechamente relacionado con el Capital Físico pues este último no puede marcar su diferencia si no es mediado por la acción humana, y esta se expresa en una empresa en primer lugar en la concreción de los propietarios en la constitución de ésta y luego la determinación de la estructuras y requerimientos de la mano de obra que debe ejercer en este empeño.

### **2.2.3. Elementos Intangibles**

Es el capital inmaterial con que cuenta la empresa el que se expresa en elementos muy específicos los que se determinarán a continuación:

Capital intelectual. Se considera al personal con un coeficiente de preparación y especialización que es aprovechado de forma sustancial por la empresa en relación a la experiencia, pertinencia, calidad y distinción. Puede llegar a la capacitación integral o específica de los miembros de la organización. En inglés se suele denominar a esto Know how, literalmente “saber hacer”.

Activos intangibles. Pueden ser definidos como los productos que patentizan y reconocen a la empresa, los que a simple vista no se observan pero que marcan la diferencia dentro de las otras empresas que se dedican al mismo perfil que esta. Puede mencionarse la forma de

estimulación, de realización de rotación de los turnos de trabajo, el desarrollo tecnológico, la forma de inducir al cliente en la empresa y en la prestación de servicios.

#### **2.2.4. Capital Financiero**

Puede definirse como la cantidad general requerida invertida o no para el desarrollo o materialización de la construcción de una empresa, en dependencia de la solvencia la empresa podrá ejecutar al 100% los requerimientos planteados de forma inicial, en caso de que la empresa no disponga pues tiene que reajustarse acorde al capital financiero que esta disponga. Por lo que en la mayoría de los caso se concertan acciones estratégicas como disposiciones de créditos bancarios, uso de tarjetas de créditos, o establecimiento de pagarés, entre otras.

#### **2.3. Departamentos**

Los departamentos dentro de una organización se encargan de agilizar los procesos que se generan dentro de la institución en tal sentido, estos pueden estar ubicados por áreas o secciones que dinamizan el desarrollo y competencia de las empresas, como por ejemplo:

- Area de Ventas: se encarga a traves de la gestión de las ventas de las mercancías o servicios de incidir en los indicadores de rentabilidad de la empresa.

- Area de Producción: Genralmente son las empresas que tienen procesos de fabricación las que cuentan con estas áreas que se encargan de producir un stock de mercancías que lposteriormente se comercializa.

- Area de Compras: se encarga de detectar las zonas donde los productos pueden ser adquiridos por las empresas a buenos precios de comercialización.

- Area Administrativa y Financiera: contabiliza de forma general los gastos y ganancias de la empresa, la que se expresan a través de roles de pago, facturas y cheques de cobros a los clientes Supervisa y coordina todo lo concerniente a la organización. (Chiavenato, 2008)

## **2.4. Departamento de Talento Humano**

Este se encarga de gestionar al personal profesional, técnico que posteriormente garantizará el debido cumplimiento de sus acciones desde las determinaciones asignadas por el directivo de la empresa. Revisa que los requerimientos para la contratación sean cumplidos en los documentos que se entregan, es el que declara la cantidad monetaria a devengar en correspondencia al perfil de contratación. (Chiavenato, 2008)

## **2.5. Organización Empresarial**

Se puede considerar a la Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. (Chiavenato, 2008)

## **2.6. Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

La existencia de varios modelos que hacen referencia a los tipos de gestión de los recursos humanos o al talento humano, han ido evolucionando según las realidades y necesidades del contexto empresarial y organizacional en la que se desempeñen o para la cual se diseñe. Es se encuentra en plena correspondencia a las necesidades y demandas que se requieran.

Al igual que en todas las esferas de la vida las tecnologías y su aplicación en la rama empresarial ha dado un vuelco total a las concepciones teóricas y filosófica en torno a la

gestión del talento humano dentro de una empresa. Un ejemplo fehaciente lo es las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), al desarrollar productos tecnológicos avanzados que comprueban el nivel de inteligencia para la selección del personal que debe desempeñarse a futuro en la empresa. Según un colectivo de autores liderado por, Valle et. al. (2004), conceptualizan a la gestión estratégica de recursos humanos como:

(...) la última (...) etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, con tendencia hacia la aceptación del enfoque proactivo dentro del proceso estratégico del talento humano; el que devela como característica más notable es el reconocimiento del personal como el ente esencial para que la organización alcance altos niveles de desarrollo generando la competitividad como elemento ventajoso en pos de alcances superiores de competencia (González-Millán, Rodríguez-Díaz, & Moreno-Corredor, 2014).

### **2.6.1. Modelo de Besseyre Des Horts (1990)**

El llamado modelo de Besseyre Des Horts parte de la perspectiva de lograr una ejecución estratégica centrada en la gestión del talento humano al develar una proyección integral encaminada a la formación de los recursos humanos en la empresa. Es importante demostrar que este modelo se enmarca en categoría del saber hacer, el saber y el saber estandarizado donde el papel protagonista lo tienen los integrantes de la organización. De tal manera que esto se redimensiona en:

#### 1. Alcances:

- Disquisición de funciones.
- Procedimiento de clasificación.

2. Estimulo: optimizar los resultados lo se tiene como resultado inmediato en la empresa lo que se expresa en remuneraciones equitativas con la aplicación de procedimientos que tengan la tendencia del diseño de indicadores y objetivos que deben cumplirse porque estos marcan

la tendencia hacia el desarrollo y con gestión participativo que logren las condiciones de trabajo.

3. Desarrolladoras: Marca la tendencia hacia el desarrollo de la formación profesional a partir de un diagnóstico organizacional. Parte de consideraciones de tipo externas y también de tipo internas a partir de elementos auditables que establecen estrategias que estimulan la gestión de los RH.

### **2.6.2. Modelo de Beer y colaboradores (1990)**

Este modelo parte de ser una propuesta integradora de sus mentalistas, que a partir de la integración de actividades dirigidas a la gestión de los RH, se influyen en cuatro vertientes que posteriormente se convierten en políticas gerenciales y empresariales. Con este modelo se logra dilucidar el nivel de incidencia de los empleados dentro de las diferentes áreas del contexto laboral a partir del desempeño que estas que estos reflejan.

### **2.6.3. Modelo de Werther y Davis (1991)**

Esta modelación parte de criterios de la incidencia teórica sistémica al entremear entre los diferentes componentes relaciones de interdependencia en pos de resoluciones de acciones que intervienen de forma determinante en el departamento de RH, lo que devela el nivel de gestión y de cohesión en favor del cumplimiento de objetivos claves que marcan la tendencia organizativa, social, funcional y personal. Lo anterior refleja como fortaleza del modelo sin embargo este muestra una clara debilidad que este no cuenta con una proyección estratégica de los RH.

Su estructura está compuesta por los siguientes aspectos:

I. Desafíos:

- Al intencionar en su gestión un perfil hacia garantizar por parte de las organizaciones una ayuda en pos del mejoramiento de la eficiencia y la efectividad en el proceso de gestión.
- Organización hacia la operación económica en relación a las alternativas que ofrece la dinámica del mercadeo y las disposiciones oficiales.

#### **2.6.4. MODELO DE QUINTANILLA (1991)**

Este investigador pone en consideración la formulación de un modelo que determina elementos esenciales en relación a sus componentes y sus funciones dentro del contexto organizacional determinando en un formulario sus políticas las que se resumen en cuatro funciones las que se encaminan hacia la armonía laboral, la socialización y la integración de los entes dinámicos del proceso.

#### **2.6.5. Modelo de Hax (1992)**

Este modelo es considerado como uno de tipo evolutivo al centrar su evolución en el desarrollo de los Recursos Humanos y en la planificación, derivándose de él los siguientes componentes que logran la articulación de forma eficiente dentro de la organización y en específico en la gestión de los recursos humanos:

1. Planificación integral.
2. Aseguramiento de los principales nombramientos.
3. Control de los procesos de planificación y nombramiento dentro de la organización.
4. Acceso al proceso de desarrollo y formación del personal de la organización.
5. Designación del personal encargado del rendimiento, desarrollo de destrezas, rotación del personal, entre otros aspectos que evidencian el trabajo conciente de la GRH.

El éxito de este modelo radica en que constantemente verifica y comprueba el rendimiento individual de cada uno de los contratados en el desempeño de su diario laborar elevando de esta forma la competencia empresarial y la productividad.

#### **2.6.6. Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

#### **2.6.7. MODELO DEL CIDEC**

La esencia de este modelo radica en que los objetivos y políticas que preceden a los RH se constituyen en el plan estratégico para el cumplimiento de la organización integral de la

empresa, vista desde el proceso de Planificación, Información, Evaluación, Formación entre otros.

Esta determinado como un modelo de tipo funcional por que la perspectiva de su accionar y su ejecución son concretados de forma integral. Tiene al proceso comunicativo como su principal carta de negociación y triunfo pues por medio de este logra concretar las acciones del contexto de contratación y remuneración de los distintos profesionales que se desempeñan en la empresa.

#### **2.6.8. Modelo de Bustillo (1994).**

Modelo al tener como centro el equilibrio y el accionar desde el desempeño laboral, requiere que la Gestión del Talento Humano se realice de forma eficiente, estimulado al personal que labora en la necesidad y pertinencia del trabajo que realizan. En tal sentido el desempeño en el puesto de trabajo se constituye en la estrategia por excelencia donde se estructura las acciones de dirección y gestión.

Entre los elementos más distintivos que propone el modelo se encuentra los principales aspectos que inciden de manera directa a la motivación estos son: a) Selección; b) Perfiles de competencia; c) Delineación de las acciones a realizar; d) Valoración del Personal; f) Remuneración.

Lo anteriores mente expnte entre las acciones que debe realizar RH, en relación al proceso de contratación y la determinación de los porcentajes de la remuneración. Pues cada quien devenga en correspondencia al perfil profesional al que ha optado y que le ha sido asignado desde su perfil de preparación adquirida por el empleado, dado a que este se ajusta al resultado de la estimulación sólo a la retribución, sino que en gran medida depende de la formación.

### **2.6.9. Modelo de Zayas (1996)**

Por su esencia recursiva y sistémica este modelo llega con una propuesta de tipo interrelacionada y sus arguments se basan en tener dos esferas o cualidades esenciales, las que se delimitan en socio-técnico, en técnico-organizativos y en socio-psicológicos. Prioriza en su accionar la planeación estratégica constituyéndose como misión que va delimitando los objetivos primarios secundarios, su estructura y su dirección. Entre las características que posee parte de considerar a los trabajadores como la principal cantera para ejecutar el reclutamiento profesional por parte de RH, elemento que impulsa la competencia en la formación, la formación y el huso de estrategias metodológicas para el personal que ingresa en la organización.

Con el fin de garantizar el funcionamiento, la planificación, el control, la ejecución y la organización el sistema organizativo del GRH y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que cuente con el personal apto la concreción de las metas establecidas por la organización. Em tal sentido, el modelo tiene un proceso de selección del personal que está constituido por un istema de acciones que incluye tres pasos esenciales tales como: reclutamiento, incorporación y seguimiento.

De lo nterior se precisa que estas se consttuyen en la garantía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, los que cuando ya han sido distinguidos y constituidos en la organización; aunque ellos no permanecen de forma estática, sino que constantemente se venen enmovimiento.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización. (Gómez, 2013)

### **2.6.10. Modelo de Chiavenato (2000)**

Una de las genialidades investigativas que más aportado al mundo empresarial es Chiavenato, el presenta un modelo de tipo administrativo dirigido a los recursos humanos.

Cuyo andamiaje estructural está compuesto por varios subsistemas, estos son:

Subsistema de alimentación: Establecimiento de investigaciones que develen el comportamiento del mercado, de la mano de obra, el reclutamiento.

Subsistema de desarrollo: Son entrenamientos para el desarrollo del personal profesional y laboral de la empresa.

Subsistema de control. Establecimiento de un banco de almacenamiento de datos, diseño de un sistema de informaciones de RH y de auditoría de RH.

Al estar contextualizados socialmente la propia sociedad le imprime su ritmo al ser una vía de control organizacional dentro del proceso de GRH. Estos varían según la situación y en dependencia de disímiles factores los que pueden ser humanos ambientales, organizacionales y tecnológicos. Se encuentra en constante movimiento y su dinámica se expresa en la misma medida y en la misma dirección.

### **2.6.11. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (CUESTA, 2005)**

Con sustrato en uno de los modelos ya descritos el modelo de Beer, germina el modelo funcional de GRH, el cual incluye tecnología para el logro de una práctica de tipo organizacional; propone concentrar las acciones clave en subsistema de la GRH, estos son:

Salida de recursos humanos: inventario de personal, clasificación del personal, evaluación del servicio, valoración del capital humano.

- Educación y desarrollo: Capacitación formación, promoción, estrategias de comunicación entre otros.

- Sistemas de trabajo: Perfiles profesionales, organización laboral, higiene laboral y seguridad.
- Resarcimiento profesional: sistemas de pago, reconocimiento monetario y social, sistemas de estimulación.

Aspectos generales que contempla el modelo:

- Factores de situación: Peculiaridades de la fuerza de trabajo; estrategia organizacional; filosofía de la dirección y mercado de trabajo.
- Grupos de interés: personas comprometidas en el sistema: accionistas, directivos, empleados, entre otros.
- Políticas de RH: predominio de los empleados; flujo de RH; sistemas de estimulaciones laborales.
- Derivaciones: se miden mediante responsabilidades, capacidades, conveniencia y costos eficaces. Este modelo es uno de los más completos ya que le otorga una significación especial al contexto tomando en consideración factores de perfiles globales como el social, teniendo como indicadores esenciales las leyes el mercado de trabajo, los clientes los proveedores entre otros. En este modelo el Gerente-Administrador es el responsable de ejecutar la estrategia que se ajuste a la organización liderando con su proceder en una cultura empresarial partiendo de considerar la GRH, como vital para el avance y desarrollo de la empresa.

## **2.7. Aproximación a la conceptualización de BSC**

El BSC se considera como una herramienta de vital importancia ya que desde el punto de vista metodológicos su enfoque se centra en realizar un mapeo integral-estratégico estableciendo las causas que generan un mal proceder organizacional y el efecto que esto

general.

Tal como apuntan los fundadores del BSC Kaplan y Norton, al plantear que el Cuadro de Mando Integral:

(...) es la conjugación integral de los propósitos determinados de las acciones estratégicas propuestas. Se rige por un sistema de indicadores que inciden de manera precisa en la toma de decisiones gerenciales, administrativas y laboral que se constituyen en el proceso de gestión empresarial (Porter, 1982).

Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente, por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

### **2.7.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

“El Cuadro de Mando Integral (CMI), puede adaptarse al ámbito de actuación de las organizaciones. Considerando la flexibilidad del CMI, (...) es posible reflejar el equilibrio entre expectativas y prioridades, de los principales grupos que ejercen influencia sobre la organización” (Citado en Bermúdez & Freitez, 2006)

### **2.8 Ventajas y desventajas del BSC**

Según los criterios expresados en el “Consideraciones acerca del BSC”, por su autor (Bedoya, 2007), el CMI posee la siguientes ventajas y desventajas:

- 1 - El CMI es un medio, no un fin, y este criterio beneficia a su adaptación a los contextos de las diferentes empresas.
- 2 – Sin una proyección de acciones estratégicas el CMI, no puede ser afectivo en su gestión y creación de las nuevas áreas o departamentos empresariales.
- 3 - No todos los departamentos de la organización logran cohesionarse en las funciones que le corresponden y precisan de una gestión estratégica comprometida.

4 - Ofrece la posibilidad de realizar búsquedas para la resolución de los problemas de cada área.

5 - El CMI, mediante una planificación logra la medición de sus resultados e inciden en la toma de desiciones de la empresa.

El CMI, viabiliza las estrategicas de la empresa trazando las pautas del análisis y de la aplicación de acciones previamente planificadas. Cada vez se incrementa la obtención de criterios globales y particulares de las empresas partiendo de elementos como la normalización, organización y programación de informes.

Este concepto de Cuadro de Mando se deslinda de terminología de procedencia francófona, (...), lo que significaría a grosso modo como el tablero de mandos (...). La década de los 80, marcó el viraje de esta herramienta al ser considerada desde una perspectiva academisista y práctica para el context empresarial en relación a lo organizaciona, administrative y functional estableciendo la secuencia de la toma de desiones en función de los riesgos empresariales (Citado en Bermúdez & Freitez, 2006).

Los padres fundadores del CMI, plasmaron el desarrollo de los procesos de gestión dentro de cualquier area de la empresa siendo estas las siguientes:

- .Transformar la visión estrategica de la empresa.
- .Articular los indicadores, los objetivos y los criterios comunicativos de forma estrategica.
- .Planificación en correspondencia de los objetivos.
- .Retrolimentación estrategica dentro de la organización. (R, 2013)

## **2.9 Importancia de los Recursos Humanos**

Hace poco tiempo que la instrucción organizacional preponderante en las empresas abandonó el ennoblecimiento de las tradiciones y se centralizó en el presente. Las viejas concepciones sobre las relaciones industriales quedaron en el pasado, dando paso a la nueva

tendencia que la sustituía desde la perspectiva de una nueva manera de administrar al personal, denominándose una vez establecido como: administración de recursos humanos. Esto se constituyeron en departamentos indispensables dentro de las empresas, quienes desde su óptica ven a los individuos como principal materia prima que obtiene una designación especial conocida como recursos humanos dotados de capacidades específicas para el desempeño de una labor por la que devenga un salario. Todo esto de la mano con el desarrollo tecnológico se automatizó los procesos de selección y captación de una forma más rápida y dinámica.

## **2.10 Gestión administrativa**

El francés Henry Fayol en 1916, daba a conocer al mundo administrativo y de las empresas su teoría entorno a los procesos administrativos, es considerado como el padre de la administración moderna, estableciendo los 14 principios de la administración y los cinco elementos de estas, además de definir los principales conceptos de esta ciencia, entre los que sobresale gestión administrativa, que según Fayol, H (1916) es: "operativamente la administración diciendo que la misma consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres". (Fayol, 1916)

Como bien demuestra en su estudio este investigador la gestión administrativa, dirige, coordina, organiza y controla lo concerniente a la administración de la empresa, en este estudio se tomarán en cuenta algunos de sus principios básicos, estos son:

- División del Trabajo.- Establecidos en la correcta demarcación del rol de los cargos, esto es vital porque secciona por funciones generales y específicas el desarrollo de la empresa (Citado de <http://www.altonivel.com.mx/>, 2012).

- Autoridad.- A partir de la capacidad de liderazgo de cada autoridad establecida como la capacidad de dar órdenes y que las masas las cumplan, conlleva a una gran cuota de responsabilidad en el proceso de la toma de desiciones.
- Disciplina.- Este criterio es medular ya que si se emplea como se debe la empresa logra desempeñarse con estándares de excelencia.Evitaria las sanciones y ayudaría ala convivencia mutua y laboral.
- Equidad.- La capacidad de emplear disposiciones justas en el momento adecuado, genera un ambiente psicológico loable y austero entre todos los miembros de la empresa (Citado de <http://www.altonivel.com.mx/>, 2012).

La forma más adecuada de controlar y que sea un poco más manejable esta situación se constituye en un elemento a valorar dada la necesidad de la creación del Departamento de Talento Humano en la empresa; el cual estará basado y sustentado en una serie de actividades administrativas las cuales empiezan con el análisis de los procesos de gestión de talento humano presentes en la empresa, concluido esto se realizarán los diferentes estudios, se formularán las funciones y los procedimientos propios del departamento. Con esta propuesta se pretende proveer al plantel educativo de una herramienta administrativa que ayude al manejo de todos los procesos que deberían tomarse en cuenta al momento de la contratación de personal.

### 3. CAPITULO III. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. Identificación de la empresa

A continuación se refleja los datos más generales de la empresa objeto de estudio

<b>Nombre de la Empresa</b>	Creative Studio
<b>Provincia</b>	Cañar
<b>Cantón</b>	La Troncal
<b>Parroquia</b>	La Troncal
<b>Dirección</b>	Héroes de Verdeloma #182 y Av. 25 de Agosto
<b>Zona</b>	Urbana
<b>Teléfono</b>	(07) 2423 - 731
<b>Número de Trabajadores</b>	Varones: 5 Mujeres: 2

**Tabla 1 Descripción de la empresa**

Fuente: Creative Studio

Elaborado por: La Autora

#### 3.2. Historia de la empresa Creative Studio

CREATIVE STUDIO es una Empresa que se dedica a proveer la mejor tecnología para la industria de la rotulación digital y los mejores beneficios para sus clientes. Brindamos

excelentes opciones en Diseño, Publicidad, Equipos de Impresión, Equipos Complementarios y Suministros necesarios para su funcionamiento con stock permanente. El proceso de esta empresa es interactuar con el cliente para poder definir y llegar a la idea principal de su necesidad, seguido de la creación del diseño gráfico sea de logotipo, diseños básicos o personalizados, etc. Una vez definido este tema se procede a la impresión en alta calidad del mismo. Contamos con un servicio adicional que es la instalación de las diferentes publicidades o señaléticas.

Esta empresa familiar representada por Nicolás Alejandro Correa Meneses con el registro único de contribuyente 17186734001. Inicia sus actividades en el año 2006 en las calles Héroes de Verdeloma 182 y Av. 25 de Agosto de La Troncal, creciendo a pasos agigantados y firmes con el servicio de impresiones a gran formato, rotulación, señalética y alquiler de espacios publicitarios en la zona. Cuenta con equipo de persona de mucha experiencia y sobre todo tecnología de punta, además importamos nuestro suministros para el consumo, de esta manera nos hemos colocado como la empresa con los precios más bajos y cumpliendo altos estándares con los precios más bajos y cumpliendo altos estándares de calidad.

### **3.3 Principios**

**AMOR:** Reconocimiento a la dignidad humana desde el servicio y entrega con alto sentido de compromiso.

**CALIDAD:** El cumplimiento del proceso educativo con responsabilidad, creatividad, criticidad, eficiencia y eficacia.

**HONESTIDAD:** Demostración tangible de responsabilidad, puntualidad y coherencia entre pensamiento, palabras y acción.

**RESPECTO:** El reconocimiento a la individualidad, los derechos del otro y del entorno.

### 3.4 Valores

Fig 1 Valores de la empresa



### 3.5 Objetivos estratégicos

- a. Implementar políticas que permita el mejoramiento continuo de los procesos de gestión interno.
- b. Aplicar en los próximos cinco años, instrumentos estandarizados para la planificación, seguimiento y evaluación de los departamento de la empresa Creative Studio.

c. Implementación de un modelo asertivo que permita la creación del Departamento de Talento Humano en la empresa Creative Studio.

## 4. CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 4.1 Creación del Departamento de Talento Humano

La estrategia organizacional parte de captar y seleccionar a los docentes que se ajusten al perfil profesional que demanda la Creative Studio. Es menester precisar que la propuesta de valor de Creative Studio está enfocada en resolver los problemas de nuestros clientes y satisfacer sus necesidades principalmente en la línea de educación y formación de sus hijos de entre 3 y 18 años con todo tipo de capacidades y deficiencias de aprendizaje. Las aulas del plantel cuentan con un máximo de 20 a 25 niños.

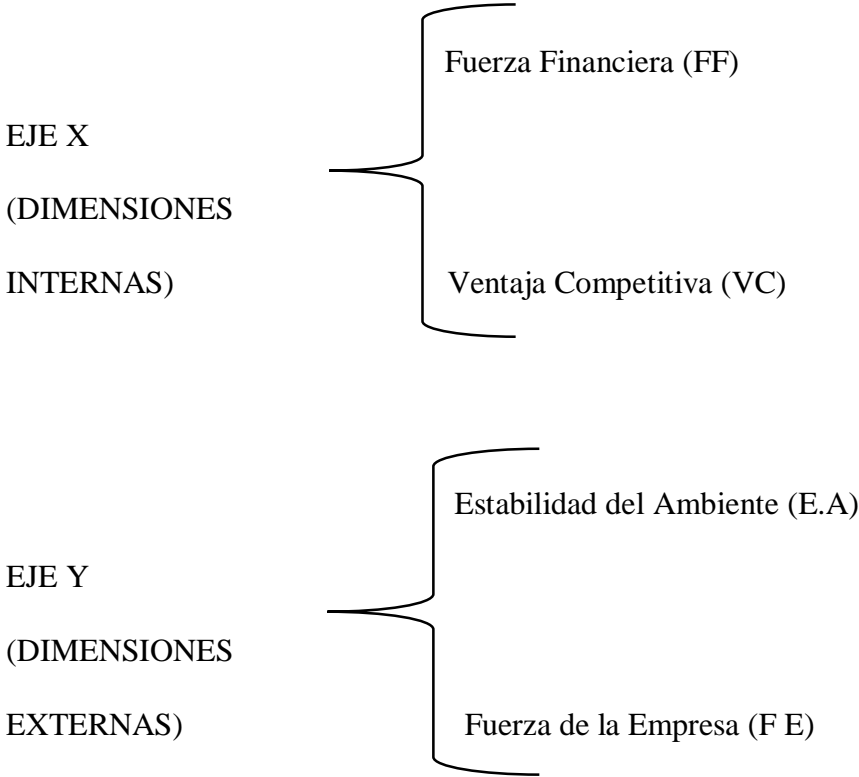
**Fig. 2 Cuadro De Mando Integral**



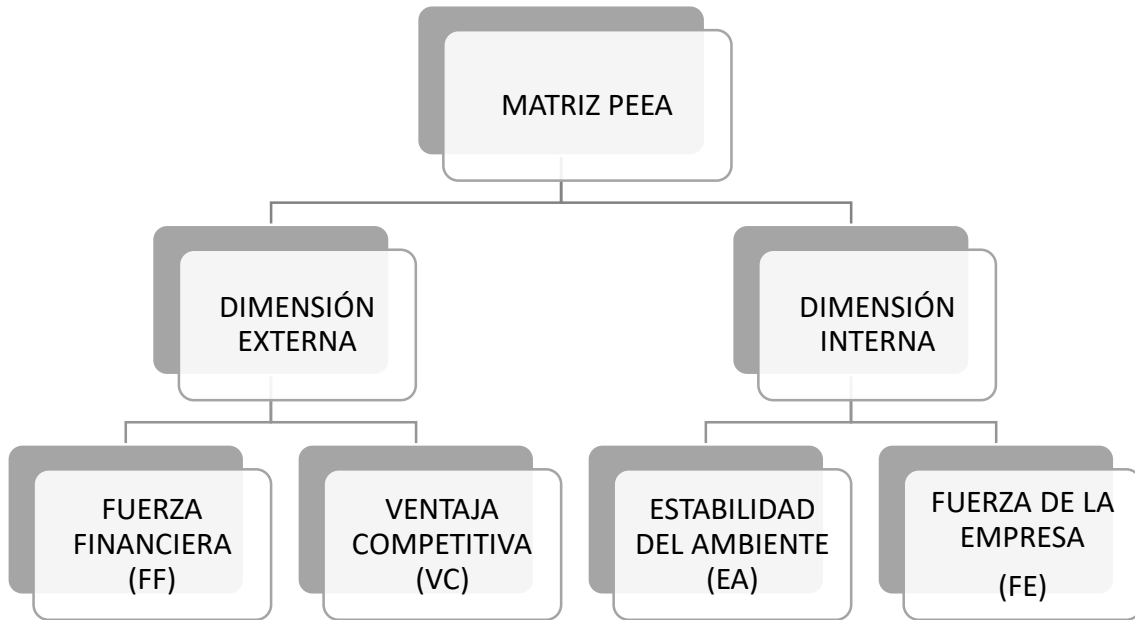
Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan, año 2000.

Al plantearse una estrategia organizacional en base a la herramienta PEEA, se precisa de los cuatro cuadrantes de esta matriz indican si la estrategia es: Agresiva, Conservadora,

Defensiva o Competitiva; en tal sentido establece la más adecuada para la organización objeto de estudio:



**Fig.3 Posición estratégica**



**Fuente:** Creative Studio

**Elaborado por:** Colectivo de autores

1ª Escoger variables que determinen los criterios de los indicadores: fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria.

**Tabla 2 Ejes de la PEEA**

Factores de los ejes de la Matriz PEEA	
Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Ambiente (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Variabilidad de la demanda
Liquidez	Presión competitiva
Flujos efectivos	Elasticidad de la demanda
Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza de la Empresa (FE)

Lealtad de los Clientes	Estabilidad Financiera
Participación en el Mercado	Conocimiento del Comportamiento del Mercado
Conocimientos Tecnológicos	Potencial de Crecimiento

Fuente: (Cueva, 2012)

2ª Otorgar cuantía numérica de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada variable que componen las extensiones FF y FI. Conceder valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables de las dimensiones VC, EA

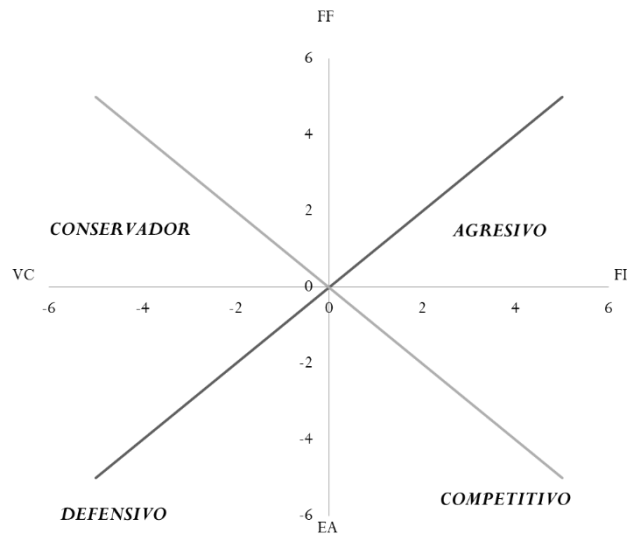
3ª Computar el intermedio de FF, VC, EA, y FI

4ª Registrar las calificaciones intermedias de FF, VC, EA, y FI en el eje conveniente de la matriz PEEA

5ª Anejar las dos apreciaciones del eje x y asentar el punto efectivo en X. Añadir las dos calificaciones del eje Y. Registrar la confluencia del nuevo punto xy.

6ª Hilvanar un segmento direccional de la matriz PEEA con el nuevo punto de la intersección.

**Fig. 4 Vectores direccionales de la matriz PEEA**



Fuente:<http://1.bp.blogspot.com/-yD2Vfj98Z0U/VFUb4C0-6OI/AAAAAAAAAOW/zE5Ima9AIHo/s1600/Imagen21.png>

Los canales de información y difusión de las diferentes actividades que son los siguientes:

a) Página en redes sociales en este caso la empresa utiliza una página en la red social Facebook en la cual se encuentra a disposición información de la comunidad educativa misma en la que se mantiene periódicamente información relacionada con actividades propias de la empresa, tales como, fechas de reuniones de los representantes , manuales y reglamentos relacionadas, programas dentro del plantel del mismo modo, se utiliza este canal como medio de interacción con todas las personas que se sientan interesados en conocer más acerca de Creative Studio, sus objetivos, nuestros horarios y precios.

b) La Creative Studio también utiliza la publicidad en medios de comunicación del entorno:

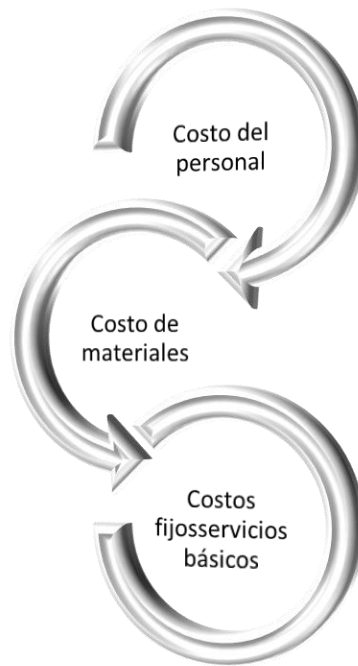
- En radios locales

- Televisión local
- Pantalla Leds

Para establecer una mayor cercanía, en cada reunión de curso o reunión particular que soliciten los representantes, la GERENTE-ADMINISTRADOR es quien los recibe y les da la bienvenida brindándoles la posibilidad de hacer conocer cualquier observación o duda que merecen ser aclaradas. Las instalaciones de la dirección y del personal docente están siempre abiertas y dispuestas a atender a los representantes.

La empresa considera como recurso clave al personal que labora y a los administrativos. Como segundo recurso fundamental se encuentra la ubicación (localización del inmueble) y la estructura física adecuada y equipada debidamente con los recursos tecnológicos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades de marketing. Por último, el adecuado manejo de los recursos económicos necesario que permiten la adquisición de los elementos materiales, muebles y el pago de remuneraciones.

**Fig. 5 Estructura de costos básicos de la empresa**



**Fuente:** Creative Studio

**Elaborado por:** Colectivo de autores

Al establecer una escala sobre el promedio para la EA es  $-13.0/3 = -4.33$ , se pudo comprobar que este se encontraba, competitivo por coincidir el numeral a las tendencia de esta escala. El promedio para la FE es  $+ 10.0/3 = 3.33$ , ubicándose en rango de competitividad. El promedio para la VC es  $- 9.0/3 = -3.00$ , también este indicador se encuentra en la escala competitiva. El promedio para la FF es  $+ 9.0/4 = 2.25$ . El vector direccional coordina:

$$\text{eje x: } -3.00 + (+3.33) = + 0.33 \quad \text{eje y: } -4.33 + (+ 2.25) = - 2.08$$

Si este estudio hubiese llegado a grafica las coordenadas del vector desde 0.0 constataría la obtención de una recta que marcaría la ruta hacia el cuadrante competitivo.

## **4.2 CADENA DE VALOR PARA LA CREATIVE STUDIO**

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la siguiente figura, la cadena de valor de un fabricante de copadoras.

Es de vital aclarar que el éxito de una empresa no está garantizada únicamente teniendo en cuenta un buen sistema de información, el verdadero éxito solo se podrá alcanzar si se hace un verdadero análisis y adecuación de los productos a las necesidades, exigencias de los clientes y eficiencia de todos los procesos de la organización.

La gráfica muestra la cadena de valor propuesta para la Creative Studio mostrando sus actividades principales las cuales hacen referencia al negocio, y las de apoyo que son el soporte para la consecución del mismo.

### **Perspectiva financiera**

Esta y las demás perspectivas, tienen como base para la formulación de sus objetivos estratégicos, la misión, la visión, los objetivos organizacionales y las políticas de calidad, y que a su vez determinan la formulación de objetivos de cada una de las cuatro perspectivas;

es decir que van “amarrados” de una manera integral

El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximiza el valor de la empresa; de alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización.

Ya se anotaba que si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos de manera que el último beneficiado será el Empresario. Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa, en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión:
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad
- Estrategias de Madurez o Recolección

**Fase de Crecimiento o Expansión:** se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al empresario. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

**Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad:** en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor agregado, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

**Fase de Madurez o Recolección:** El mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

## **5. CAPÍTULO V. PERFIL DE CARGOS DEL PERSONAL QUE INTEGRARÁ EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CREATIVE STUDIO.**

### **5.1 Descripción del perfil de cargo**

En este apartado se explicará sobre el perfil de cargos del personal que integrará el Departamento de Talento Humano de la empresa Creative Studio. En tal sentido se presenta una encuesta realizada a clientes, y trabajadores con el propósito de establecer la pertinencia de la necesidad planteada.

Se refleja a continuación los aspectos fundamentales que sustentan la propuesta de este estudio:

- Peculiaridades del personal referencial a partir de considerar la edad, el género, y el nivel de educación.
- Descripción del proceso del departamento de Talento Humano.

### **5.1 Características del personal encuestado**

Las personas objeto del estudio se describen en diferentes clientes, edad, personal que labora en la empresa edad, no precisa nivel de escolaridad, se aplicó de forma anónima de tipo multivariada en sus preguntas con criterios cerrados.

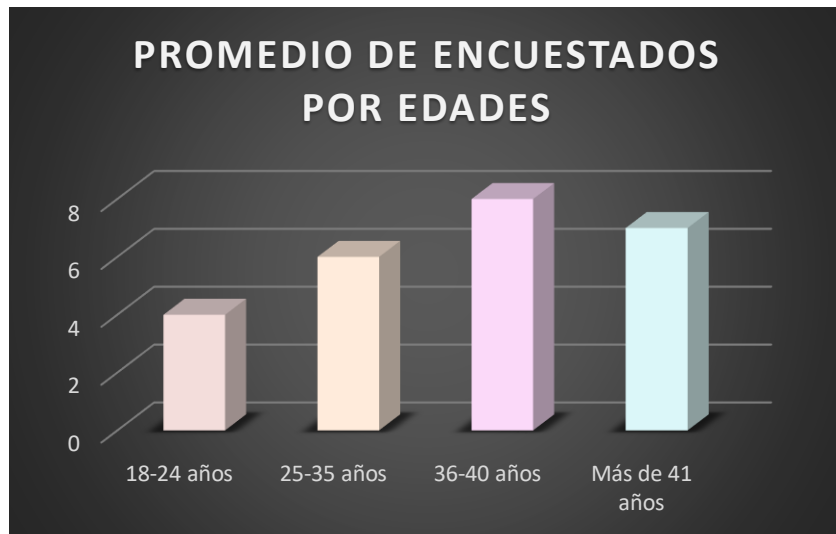
**Tabla 16 Edad**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
18 a 24 años	6

25 a 35 años	4
35 a 40 años	8
Más de 40 años	7
<b>TOTAL</b>	25

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig. 10 Edad**



**Fuente:** Datos del estudio

Este ítem reflejó que las edades de los encuestados fueron variadas pero la edad que obtiene más representatividad es la comprendida entre 36-40 años. Aspecto que se valora como verdaderamente positivo por considerar una edad madura los que pueden tener referencia de la importancia que tiene para una empresa contar con un Departamento de Talento Humano.

**Tabla 17 Descripción de la muestra a encuestar**

ITEM	DESCRIPCIÓN	DATOS
1	Naturaleza de la población	Finita

2	Tamaño de la población	CLIENTES Y EMPLEADOS	
3	Ámbito geográfico	SECTOR COMERCIAL LA TRONCAL – CAÑAR	
4	Período de localización del estudio	Año 2018	
5	Parámetro (p)	0,1	
6	Nivel de confianza	95%	$Z_{\alpha/2} = 2,4$
7	Error de muestreo	5%	
8	Tipo de muestreo	Por cuotas y aleatorio	
9	Fórmula para calcular "n"	$n = \frac{Z^2 pq N}{Z^2 pq + Ne^2}$	
10	Tamaño muestral	25	
11	Pérdidas (Cuestionarios no contestados)	8%	4
12	Número de cuestionarios a ser aplicados:	35	

**Fuente:** Datos del estudio

La tabla refiere la muestra tomada para el estudio y contiene la fórmula para el cálculo del

tamaño muestra utilizado teniendo como base que se aplicaron más encuesta pero que estas fueron desestimadas o anuladas pues no fueron llenadas de forma correcta y por ende los datos no se constituyen en significativos para este estudio.

### 5.3 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A continuación se describe el proceso de gestión para la creación del Departamento de Talento Humano.

**Tabla 18 Medios que permitieron conocer la vacante**

#### MEDIOS DE DIVULGACIÓN DE LAS VACANTES

<b>OPCIONES</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Periódico	0	0%
Redes Sociales	7	38%
Recomendado	15	58%
Radio o T.V	0	0%
Cambio de empleo	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig.12 Medios que permitieron conocer la vacante**



**Fuente:** Datos del estudio

El gráfico visualiza los criterios obtenidos en relación a los medios de difusión de las vacantes y los medios utilizados, siendo la recomendación con más del 57%, la más utilizada debido a que es directa y se ajusta a las características esenciales y básicas de conocer a las personas de forma directa. Las Redes Sociales se constituyen en la actualidad una vía para reconocer y diagnosticar al personal que pretende laboral en la empresa. Obteniéndose además un 4% en personas que cambian de empleo y por ende no necesitan de ocupar un puesto en la organización

**Tabla 19 Requisitos para la aceptación**

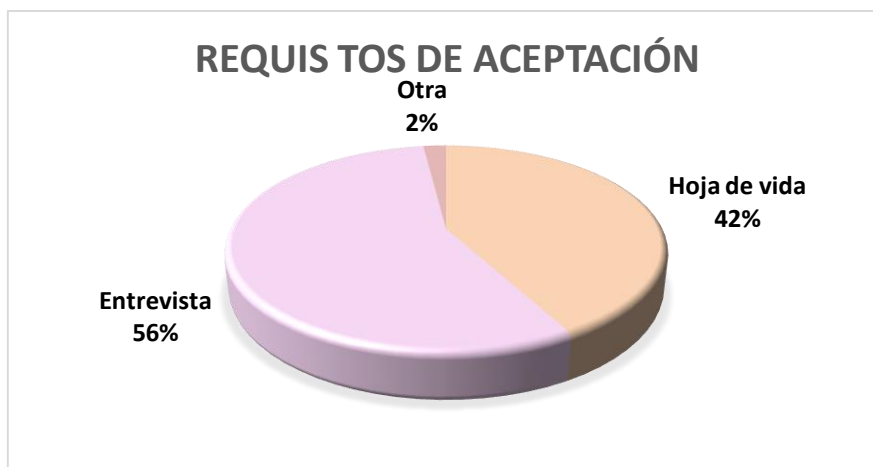
**REQUISITOS**

OPCIONES	F	F%

<b>PRESENTACIÓN DE HOJA DE VIDA</b>	8	<b>42%</b>
<b>ENTREVISTAS</b>	16	<b>56%</b>
<b>OTRA</b>	1	<b>2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig.13 Requisitos para la vinculación**



**Fuente:** Datos del estudio

Para este apartado se tomará en cuenta la hoja de vida la que se debe presentar en la empresa una vez creado el Departamento de Talento Humano, pues en la aplicación de la encuesta los resultados obtenidos los encuestados otorgaron un 42% a este documento que los interesados por ocupar un puesto deben entregar de forma previa; además se precisa de una entrevista la que obtuvo un 56%, como mecanismo o requisito esencial para ocupar un puesto en esta organización.

**Tabla 20. Inducción de personal**

PROCESO DE INDUCCIÓN DE  
PERSONAL

OPCIONES	F	F%
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	25	100%

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig. 14. Inducción de personal**



**Fuente:** Datos del estudio

Los porcentajes revelan la necesidad de realizar un correcto proceso de inducción porque esto garantizará la adaptación inicial del nuevo miembro de la empresa por tal motivo los encuestados supieron referenciar que se precisa de este procedimiento con una significación de 83%, de que este no es necesario de un 17%.

**Tabla 21 Conocimiento de las funciones específicas del cargo**

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL  
CARGO

OPCIONES	F	F%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig.15 Conocimiento de las funciones específicas del cargo**



**Fuente:** Datos del estudio

De acuerdo con lo reflejado en los resultados de la encuesta en relación a la interrogante a que si se necesita conocimiento para desempeñarse en el cargo se obtuvo un porcentaje del 100%, lo que refleja el discernimiento sobre la necesidad de dominar las funciones y rol que corresponden dentro del área de trabajo siendo el encargado del Talento Humano dentro de la organización quien se encarga de verificar y de indicar estos parámetros a los empleados.

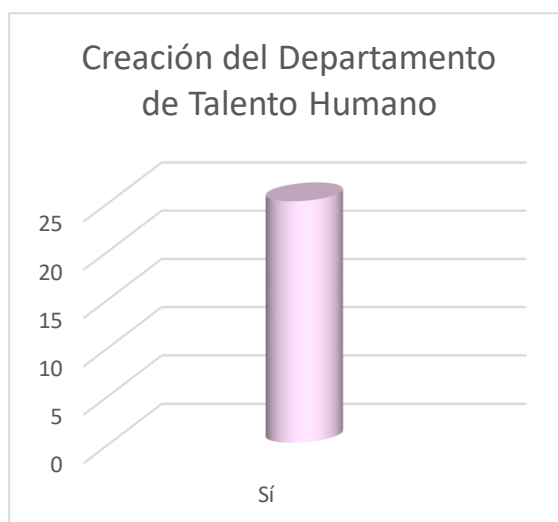
**Tabla 22. Creación del Departamento de Talento Humano**

CREACIÓN DEL DPTO TALENTO HUMANO

OPCIONES	F	F%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

**Fuente:** Datos del estudio

**Fig.16 Creación del Departamento de Talento Humano**



En las indagaciones previas, y a posterior en las encuestas aplicadas, se obtuvo que el 100% respondieron de forma afirmativa ante la interrogante si se precisaba de la creación de un Departamento de Talento Humano para la empresa Creative Studio. Estos datos son vitales pues corrobora la idea de que toda organización empresarial requiere de un Departamento de Talento Humano, debido a que estas al comenzar a realizar su crecimiento debe contar con un sector de esta que se especialice en la selección del personal que va a laborar en ella.

#### **5.4 Descripción funcional del Departamento de Talento Humano**

Teniendo en cuenta la experiencia y los criterios emitidos por el gerente administrativo de Creative Studio, la organización necesita la creación de un Departamento de Talento Humano debido a que se encuentra en un período de franco crecimiento financiero y por lo tanto comienza un proceso de expansión y por ende la generación de empleo para lo que se precisa la selección de este nuevo personal que debe reunir los requerimientos para este perfil de profesión. La empresa en la actualidad tiene un total de 12 trabajadores y con la expansión de esta puede ser lleguen a 27.

A continuación se presentan los periodos por los que transitarán los procesos del nuevo Departamento de Talento Humano:

**Reclutamiento.** Se efectuará mediante la divulgación de las necesidades que requiere la empresa como empleador, y la publicación de los perfiles de desempeño. En este período también se receptorán las carpetas con las hojas de vida de los interesados por ocupar los empleos que se ofertan

**Selección.** En este apartado las acciones se centraran en el análisis de las Hojas de Vidas ya receptoradas, los criterios que se valorarán autenticidad de lo reflejado en cada documento, antecedentes y desempeño en puestos anteriores, experiencia en el área por la que opta trabajar. Después de este análisis se procede a selección del personal donde se le realiza la inducción, se establecen los términos del contrato para ubicarle en su área o zona de desempeño laboral.

**Contratación.** Este proceso se realiza aplicando una metodología de análisis del desempeño y determinar si continuará el contrato o no con este personal, en caso contrario se remitirá a la convocatoria para la oferta de este empleo o nueva vacante que se genera dentro de la organización en caso de que así lo considere el gerente

administrativo pues al ser una institución o empresa de perfil privado este es el encargado de contratar, recontratar o despedir a un trabajador.

**Inducción.** Este es un importante proceso donde se le coloca a un personal de experiencia que hará su función de líder en la inducción de este proceso inicial de adaptación del nuevo miembro de la empresa, comenzando con la presentación de este ante la mayoría de los trabajadores de la organización.

## 5.5 ESTRUCTURA GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

TIPO DE PROCESO		ESTRATÉGICO ___ MISIONAL ___ APOYO EVALUACIÓN Y CONTROL ___		
<b>Responsable</b>	Jefe de Gestión de Talento Humano			
<b>Objetivo</b>	Asegurar el cumplimiento de normas legales empresariales y administrativas en relación a las competencias requeridas para la prestación del servicio.			
<b>Alcance</b>	Comprende a todos los miembros activos que se desempeñan adentro de la empresa de forma operativa en el desarrollo de las actividades de la misma.			
<b>Objetivos de calidad del proceso</b>	<p>Perfeccionar las competencias del personal de la organización.</p> <p>Establecer un ambiente laboral armónico incidirá en el mejoramiento de las relaciones laborales sanas y seguras dentro y fuera de la organización empresarial</p>			
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas (Insumos)</b>	<b>Actividades Planear</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>
Todos los procesos	Necesidades de Talento Humano	Identificar necesidades y requerimientos de talento humano	Necesidades y requerimientos analizados	

	Directrices y normatividad aplicables	Realizar análisis y descripción de competencias	Manual de Funciones con perfiles definidos	
Proceso de gestión		Planear actividades de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación del desempeño	Planes de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación	Todos los procesos

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Al concluir el estudio se pudo dar cumplimiento al objetivo general al identificar lo concerniente a la estructura orgánica funcional para la creación de un departamento de talento humano para la empresa Creative Studio, instaurando las indagaciones y análisis integral de la teoría. Lo anteriormente queda planteado de forma precisa en la investigación a partir de identificar mediante la herramienta de Cuadro de Mando Integral (C.M.I) la realidad de esta organización empresarial, estableciendo un diagnóstico de los factores internos y externos que esta enfrenta en su proceso inicial de expansión de su mercado.

Al realizar la revisión bibliográfica se pudo constatar la existencia de diversos modelos que hacen referencia a la posibilidad de implementar acciones, áreas o departamento de Talento Humano en las empresas. Estos también hacen reseña a la importancia y beneficios que trae para las organizaciones empresariales la dinámica de selección que se instauran en los modelos de estudio sobre el talento humano. Revisar las diferentes metodologías o modelos de creaciones de departamentos de talento humano, que mejor se adapte a la empresa Creative Studio.

Con la creación del Departamento de Talento Humano se dio cumplimiento al objetivo que planta hallar las determinaciones para el perfil de cargos del personal que integrará la mencionada área en la empresa Creative Studio, estableciendo las funciones a partir de la aplicación de encuestas a trabajadores y clientes que enmarcaron la necesidad del proceso de selección del personal que se desempeñará como miembro de esta organización empresarial.

A través de un cuadro integral se va delimitando cada uno de los aspectos esenciales con los que en un principio tendrá este departamento, el cual se considera vital para el proceso de expansión a otros cantones y provincia que está llevando a cabo la empresa Creative Studio, la que tiene un impacto en el marketing y la difusión de lo que acontece en el cantón La Troncal, no solo a partir de la promoción del área comercial, sino de la vida cantonal en general. .

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la aplicación de este estudio a otras empresas del cantón La Troncal para de este forma poder identificar la estructura orgánica funcional del departamento de talento humano de la empresa Creative Studio, lo que le permitirá a los dueños de los negocio obtener una empresa con mayor organización y efectividad en la atención y servicio al cliente.

Atraves de la revisión de de los referentes teóricos otros comerciales pueden realizar creaciones de departamento de Talento Humano lo que le permitirá realizar un procedso de selección del nuevo personal de forma profesional.



## Bibliografía

- Bueno, E. (Julio de 1999). Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor. *Excelencia*, 24, 4-6.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Citado de <http://www.altonivel.com.mx/>. (15 de Febrero de 2012). <http://www.altonivel.com.mx/>. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/>: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente/>,
- Citado en Bermúdez, E. L., & Freitez, Z. M. (2006). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO: EL CASO UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. *Revista Universo Contábil*, 2(Eunice Loida Bastidas Bermúdez - Zahira Moreno Freitez. Revista 3), 104-118. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117016279007.pdf>
- Cueva. (2012). *Creación del Departamento de Gestión Humana de la Empresa ESFEL S.A. "Esmaltes Ferro El Juri"*. Tesis inédita, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Fayol, H. (1916). *Administración, industrielle el générale. Prévoyance, organización, dirección, coordinación, Controle*. Ensayo, Francia. Recuperado el 3 de Agosto de 2017, de [https://www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html)

- Gómez, H. S. (2013). *Planeación y Gerencia Estratégica*. 3 R.
- González-Millán, J. J., Rodríguez-Díaz, M. T., & Moreno-Corredor, L. A. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamux del departamento de Boyacá, Colombia. *Tramado*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574007.pdf>
- Kaplan, R. y. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Bogota.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Cecsca.
- R, N. (2013). *El Cuadro de Mando Integral paso a pa* **ARBOLEDA, R. (2004)**. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas*. 1ª. Edición. Editorial AENOR. España.
- CHIAVENATO, I. (2006)**. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
- COOK, M. (2000)**. *Coaching efectivo*. Mc. Grawhill. Bogotá.
- GÓMEZ, L. y otros. ( 2001)**. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- GÓMEZ, P. (2007)**. *Cómo aplicar los recursos humanos*. 1ª. Edición.. Valletta Ediciones. Argentina.
- IBÁÑEZ, M. (2005)**. *Administración de Recursos Humanos*. 1ª. Edición. Editorial San Marcos. Lima.
- JERICÓ, P. (2006)**. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall. Madrid.

- **KLINGNER, D. (2002).** *La administración del personal en el sector público. 4ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.*

- **LUSSIER, R. y otros. (2002).** *Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. 1ª. Edición. Editorial Thomson Learning. México.*

- **PACHECO, J. y otros. (2004).** *Indicadores de gestión. 1ª .*

*Edición. Editorial Mc Graw Kill. Colombia.*

- **ROBBINS, S y otros. (2009).** *Comportamiento organizacional. 13ª Edición.*

*Editorial Pearson Prentice Hall. México.*

- **RODRIGUEZ, J. (2007).** *Administración Moderna de Personal. 7ª.*

*Edición. Editorial Thomson. México.*

- **TOSO, K. (2006).** *Administración de empresas. 1ª Edición. Editorial Palomino. Lima*

- **WERTHER, W y otros . (2008).** *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. 6ª. Edición. McGraw- Hill Interamericana editores. México.*

*so, maximizar los resultados.*