UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO ENMARCADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COMUNITARIA PROGRESISTA ZHUCAY

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
GALO GUILLERMO FERREIRA FERNANDEZ

DIRECTOR:
ING. LUIS STALIN JARA OBREGON. MGTR

Año
2018

DECLARACIÓN

Yo, **GALO GUILLERMO FERREIRA FERNANDEZ**, 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.

GALO GUILLERMO FERREIRA FERNANDEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por **GALO GUILLERMO FERREIRA FERNANDEZ**, bajo mi supervisión.

_____

ING. STALIN JARA, MGS.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y constancia a Dios por darme vida y salud para lograr mis propósitos, a mi familia por su apoyo incondicional y a los catedráticos de la Universidad por su paciencia y esmero al momento de brindar sus conocimientos.

Galo Ferreira Fernández

AGRADECIMIENTO

A Dios por amarme a pesar de ser imperfecto, a mi familia por ser el motor que me impulsa a mejorar cada día, a las personas que de una u otra manera han ayudado a lograr esta meta propuesta.

Galo Ferreira Fernández

CONTENIDO

DECLARACIÓN i
CERTIFICACIÓN ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
CONTENIDO v
INDICE DE FIGURAS ix
INDICE DE TABLAS ix
RESUMEN x
SUMMARY xi
INTRODUCCIÓN XII
CAPÍTULO I 1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.1. Antecedentes del Caso a Investigar 1
1.2. Estudios Previos 1
1.3. Problemática 2
1.4. Preguntas de Investigación 3
1.4.1. Pregunta General 3
1.4.2. Preguntas Específicas 3
1.5. Objetivos de la Investigación 3
1.5.1. Objetivo General 3
1.5.2. Objetivos Específicos 3
1.6. Justificación de la Investigación 3
CAPÍTULO II 5
2. MARCO TEÓRICO 5
2.1. Talento humano 5

2.2. El talento humano como ventaja competitiva de la organización..... 5
2.3. Modelo de Gestión de talento humano 6
2.3.1. Modelo de Werther y Davis (1991)..... 7
2.3.2. El modelo está conformado por los siguientes elementos:..... 7
2.3.3. Modelo de Hax (1992)..... 9
2.3.4. Modelo de Bustillo (1994)..... 10
2.3.5. Modelo de Chiavenato (2000) 11
2.4. Fases de la gestión del Talento Humano..... 13
2.5. Objetivos de la administración y análisis de puestos..... 16
2.6. Auditoria del Personal..... 16
2.6.1. Admisión de personas 17
2.6.2. Capacitación 19
2.6.2.1 Contenido de la capacitación..... 19
2.6.2.2. Objetivos de la capacitación..... 20
2.6.3. Rendimiento personal..... 20
2.6.4. La motivación humana 20
2.7. Organización..... 21
2.7.1. Misión organizacional..... 22
2.7.2. Visión Organizacional..... 22
2.7.3. Objetivos Organizacionales..... 22
2.7.4. Niveles Organizacionales..... 23
2.7.5. Organizaciones y el ambiente 23
2.7.5.1. Complejidad Ambiental 24
2.7.5.2. Eficacia Organizacional 24
CAPÍTULO III 26
3. MARCO REFERENCIAL..... 26
3.1. Historia de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay 26

3.2. Planeación estratégica organizacional 26
3.2.1. Misión 26
3.2.2. Visión 26
3.2.3. Base legal 26
3.2.4. Valores y principios organizacionales 27
3.2.5. Formulación estratégica 27
CAPÍTULO IV 28
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 28
4.1. Tipo y diseño de investigación 28
4.1.1. Diseño 28
4.1.2. Unidad de Análisis 29
4.1.3. Población 29
4.2. Definición conceptual de las variables de investigación 29
4.2.1. Variable independiente 29
4.2.2. Variable dependiente 29
4.3. Operacionalización de Variables de Investigación 29
4.4. Estrategia de Aplicación 30
4.4.1. Herramienta de Recolección de Información 30
4.4.2. Entrevista 30
CAPÍTULO V 31
5. RESULTADOS 31
5.1. Producto final del Trabajo de Investigación 31
5.1.1. Título 31
5.1.2. Institución Ejecutora 31
5.1.3. Beneficiarios 31
5.1.4. Ubicación 31
5.1.5. Equipo Técnico Responsable 32

5.2. Procesos de la Asociación..... 32
5.2.1. Situación Actual 32
5.2.2. Estructura organizacional de Asociación Comunitaria Progresista Zhucay 32
5.3. Tipología de la organización..... 33
5.4. Descripción de funciones..... 33
5.5. Diagramas de flujo de operación de la Asociación..... 36
5.6. Procesos de gestión actuales..... 37
5.6.1. Admisión de personas..... 37
5.6.2. Aplicación de personas..... 37
5.6.3. Compensación de personas..... 38
5.6.4. Desarrollo de personas..... 38
5.6.5. Mantenimiento de personas..... 38
5.6.6. Evaluación de personas..... 38
5.7. Desarrollo de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay. 38
5.7.1. El modelo a seguir cuenta con los siguientes parámetros: 39
5.7.1.1. Admisión de Personas..... 39
5.7.1.2. Aplicación de personas 39
5.7.1.3. Compensación de las Personas 40
5.7.1.4. Desarrollo de Personas..... 41
CAPÍTULO VI 43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 43
6.1. Conclusiones:..... 43
6.2. Recomendaciones: 44
BIBLIOGRAFÍA 45
ANEXOS.....47

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Administración de personal y Recursos Humanos 9

Fig. 2 Gestión del Talento Humano 12

Fig. 3 Gestión del Talento Humano (Administrativa) 13

Fig. 4 Organigrama institucional de Asociación Comunitaria Progresista Zhucay 33

Fig. 5 Proceso de Elaboración de productos 36

Fig. 6 Instalaciones 37

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos 15

Tabla 2. Beneficios del análisis de puestos 18

Tabla 3. Diferencias entre eficiencia y eficacia 23

Tabla 4. Operacionalización de Variables de investigación 29

Tabla 5. Equipo Técnico responsable 32

Tabla 6. Formato de Control y Monitoreo del Personal 40

Tabla 7. Formato Motivación al Personal 41

Tabla 8. Formato de capacitación 42

RESUMEN

El presente trabajo está enmarcado en el talento humano y en el desempeño laboral en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay que se encuentra ubicada en el Cantón cañar en el Recinto Zhucay, que se dedica a la elaboración de chocolate casero y de calidad, para distribuirlo en la zona y pequeñas empresas, la presente investigación se enfoca a la Administración, con la finalidad de realizarse los procesos de la Gestión del Talento Humano que está dirigido a un modelo de competencias en la que se establecen lineamientos y directrices que permitan establecer una organización y sucesión lógica en la realización de las funciones administrativas, ya que la Asociación no cuenta con una estructura para el contingente humano. Mediante una investigación bibliográfica, se pudo concluir la importancia que se obtiene al emplear un modelo de competencias a que cada empleado se lo considere como un ser único con capacidades, aptitudes y personalidad especifica las cuales pueden ser observables y mediante a métodos evaluativos, diagnosticar aquellas falencias para potencializarlas con la finalidad de optimizar la eficiencia y productividad de la empresa. La investigación se realiza mediante una interacción directa con los funcionarios de la Empresa, estableciendo en primera instancia mediante las técnicas de observación y entrevistas. La proposición se orienta no solo a decretar los conocimientos y experiencia del personal, sino también a un estudio del desempeño personal, interpersonal, organizacional, tecnológico y físico que debe tener cada persona para ocupar un cargo de forma óptima en pro del alcance de los objetivos organizacionales. La realización de los procesos dirigidos a la Gestión del desempeño laboral encamina a un modelo que permitirá a la empresa ganar en una cultura organizacional, con el fin de conocer oportunamente las áreas en donde se debe utilizar el fortalecimiento institucional a través el desarrollo de las capacidades laborales.

Palabras Claves: Desempeño laboral, Gestión del Talento Humano, Modelos de Gestión

SUMMARY

The present work is framed in the work performance in the Zhucay Progressive Community Association towards the Human Talent Administration to carry out the processes of the Human Talent Management oriented to a model of competences in which guidelines and guidelines are established to maintain an organization and logical sequence in the fulfillment of administrative functions. Through a bibliographic research, it was possible to determine the importance of employing a competency model in which each employee is considered as a unique being with specific abilities, aptitudes and personality which can be observed and based on evaluative methods. those that can be strengthened in order to optimize the efficiency and productivity of the company. The investigation is carried out based on a direct interaction with the Company's officers, determining in the first instance through observation techniques and interviews. The proposal is oriented not only to determine the knowledge and experience of the staff, but also to an analysis of the personal, interpersonal, organizational, technological and physical performance that each individual must have to occupy a position in an optimal way in order to reach the organizational objectives. The fulfillment of processes oriented to the management of work performance leads to a model that will allow the company to gain in an organizational culture whose objective is to know in a timely manner the areas where institutional strengthening should be applied through the development of work skills.

Keywords: Work performance, Human Talent Management, Management Model

INTRODUCCIÓN

El diseño de un sistema de gestión de talento humano permite obtener una herramienta estratégica de apoyo a través de la cual se genera una política de trabajo y una estructura de filosofía empresarial orientado al desarrollo del talento humano, al conocimiento, aprendizaje- formación y metodología de trabajo.

Gestionar el desarrollo del talento humano a manera del conocimiento, el aprendizaje-formación, aptitudes competitivas y autoanalizadas, de líderes emprendedores, de equipos de alto rendimiento, identificación de talentos con alto potencial sobre todo en las áreas críticas de la organización, son unas de las responsabilidades de la Dirección de Talento Humano que se encarga de diseñar e implementar un sistema de desarrollo, desempeño y productividad basados en competencias orientado a la consecución de las metas Organizacionales.

En el siguiente trabajo de investigación se conocerá el proceso de gestión de talento humano enmarcado en el desempeño laboral en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay.

Este trabajo se lo realiza con la finalidad de plantear un modelo de Gestión de Talento Humano para un apropiado proceso con referente a reclutamiento, selección y entre otros parámetros necesarios la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay. Se busca obtener información acerca de los procedimientos que lleva la empresa, analizar las ventajas y desventajas de contar con modelo adecuado y con ello conseguir mejores resultados. A continuación, se resume los capítulos que integra el trabajo de investigación:

Capítulo I: Se refiere al planteamiento del problema, los antecedentes, los estudios previos, la problemática, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación del estudio.

Capítulo II: Este capítulo hace referencia al marco teórico acerca de los elementos de la investigación.

Capítulo III: Se describe el marco referencial de la empresa, su historia, la misión, visión y su objetivo, así mismo el desarrollo del Modelo de Negocio.

Capítulo IV: Se define la metodología y las variables de investigación, con las que cuenta el estudio, así también se realizan la operacionalización de variables y el método a utilizar

para la obtención de información.

Capítulo V: Se analiza los resultados obtenidos al realizar la respectiva encuesta, se plantea y se detalla las ventajas y desventajas de la gestión de talento humano enmarcado en el desempeño laboral en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay.

Capítulo VI: Se refleja las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de haber realizado el respectivo estudio.

De allí que el valor e importancia del proyecto en el que se propone diseñar un sistema de gestión para el talento humano, está enfocado en el desarrollo de las personas, el conocimiento, aprendizaje-formación, aptitudes competitivas y metodología de trabajo.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Caso a Investigar

Asociación Comunitaria Progresista Zhucay con el siguiente RUC: 0391016194001 nació como una empresa artesanal, y en el trascurso del tiempo fue adquiriendo nuevos socios, la administradora es la Señora María Isabel Pesantez Pinos su presidenta la Dr. Floriza Roció de la Cruz Calero González. Fue registrada en la superintendencia de economía popular solidaria el 03 de octubre del 2016 en la Provincia del Cañar, Cantón Cañar Parroquia San Antonio ubicado en el centro del reciento Zhucay junto a la Iglesia. Cuenta con un equipo de trabajadores altamente especializados en la elaboración del chocolate casero, para así satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, con precios accesibles y cumpliendo con su calidad.

El departamento de talento humano es de vital importancia para que las empresas puedan cumplir sus objetivos y que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral en cada una de sus funciones dentro de la organización. Esta investigación va dirigida al personal administrativo de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, en el área de administración de los recursos humanos, ya que requieren estar inmersas en procesos que permitan fortalecer la productividad, utilizando técnicas y métodos para identificar los problemas que tienen cada uno de los empleados y su desempeño, que permitan corregir falencias o errores en el área administración y así activamente en mejorar el producto y la economía de la Asociación.

1.2. Estudios Previos

Para la realización del siguiente trabajo, se ha encontrado investigaciones similares al caso de estudio, como:

Estudio titulado **“La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las Radios Am y Fm de la Ciudad de Quito”**, la problemática radica en, que esta empresa carece de una organización administrativa y del talento humano eficiente, lo miembros desconocen sus funciones y lo que cada uno debe aportar desde sus puestos de trabajo a la empresa.

La propuesta fue realizar un plan de gestión para el talento humano para fortalecer las ventajas del talento humano, disminuir al máximo las debilidades del mismo, y el que las radios puedan establecer una adecuada administración de su activo humano, mejorando así su desempeño laboral y condiciones de trabajo en la radio. (Lozano, 2015)

El trabajo titulado **"La Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral de la empresa TRUJILLO en la Ciudad de Machala en el período Junio diciembre 2016"**, la base de este problema es que no existe dentro de la empresa una adecuada gestión del talento humano lo que provoca un ambiente de trabajo hostil y que existan conflictos en el área administrativa aunado a un deficiente desempeño laboral.

Al realizar el análisis de Gestión de Talento Humano se obtuvo como resultados precisar establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano, exigido para el mejoramiento del desempeño laboral (Mantuano, 2017).

El trabajo titulado **"Modelo de Gestión de Talento Humano en un diseño por Competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo, Período 2014"**, el estudio se ha realizado con el fin de contar con una herramienta estratégica que le permitirá alcanzar objetivos, por medio de la competencia de cada área que conforma la Cooperativa, luego de haber desarrollado la propuesta, han podido evidenciar que al realizar una evaluación de desempeño se debe comparar con el perfil de cada posición en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas mas no se evidencia una evaluación concerniente a comportamientos.

La propuesta inicia validando los perfiles ya levantados que apoyan a los objetivos estratégicos de la Cooperativa, para minimizar esfuerzos y recursos económicos. Así también ha permitido observar dificultades en el proceso de reclutamiento y selección, ya que encuentran modelos que se manejan actualmente y no se encuentra definidas los comportamientos necesarios para algunos puestos y las dificultades también van en el excesivo tiempo que requieren los procesos (Gomezcoello, 2015).

1.3. Problemática

Los problemas que se presentan dentro de la administración tienen su origen en los procesos del día a día en las labores, al hacer esto se infringen normas, leyes para cada componente dentro de una administración del talento humano y en general para el resto de la Institución. Las falencias encontradas las cuales deben atender de forma inmediata la selección del personal idóneo, programas, procesos mal estructurados y sin orientación, deficiencia en la dirección y ejecución de los procesos, entre otros. En la Asociación

Comunitaria Progresista Zhucay la estructura organizacional que existe es muy empírica lo que no permite que se desarrolle de forma adecuada en cuanto a la gestión del personal por lo que se hace necesario la aplicación de un modelo eficiente y eficaz capaz de generar mejoras significativas en la asociación.

Con la anterior forma de gestionar tanto los procesos, como el talento humano, no se ha podido evidenciar el nivel de crecimiento o los logros adquiridos por el desarrollo institucional de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, debido a esto, se mantiene en el tiempo modos y formas de operar dichos procesos de una manera equivocada sin aterrizar los mismos al contexto real de lo que necesita la Organización y el personal para poder sobrevivir en el sistema social, político y económico de las microempresas.

1.4. Preguntas de Investigación

1.4.1. Pregunta General

- ¿Qué modelo de Gestión de Talento Humano se debe aplicar en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay??

1.4.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la situación actual de la asociación referente a los procesos de manejo del personal?
- ¿Es necesario definir parámetros que permitan estimar el desempeño laboral de los empleados de la Asociación comunitaria progresista Zhucay?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de talento humano en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, para mejorar sus procesos administrativos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar problemas en el desempeño actual de la Asociación comunitaria progresista Zhucay respecto a la administración de talento humano a través de un análisis de la situación de la empresa.
- Definir parámetros que permitan estimar el desempeño laboral de los empleados de la Asociación comunitaria progresista Zhucay.

1.6. Justificación de la Investigación

La investigación surge de la necesidad imperiosa por reestructurar o diseñar un nuevo

sistema de administración de talento humano en la Asociación comunitaria progresista Zhucay, ya que la administración actual carece de orientación y enfoque hacia la eficiencia en las actividades para el desarrollo de los procesos ya que por éstas decisiones redundantes se dilata y entorpece toda una gestión correcta en las estructuras de la Asociación comunitaria progresista Zhucay.

Mediante este tema se puede inferir que existe en estas empresas artesanales muchas problemáticas por que el tema de gestión de talento humano es de vital importancia para que la empresa pueda lograr los objetivos que se ha propuesto, puesto que esto permite lograr un trabajo en equipo, enfocado en las competencias de cada persona, orientado en los resultados individuales hacia el logro del resultado común.

Es importante porque en la actualidad las empresas u organización deben tener conocimientos en la materia de gestión de talento humano y el seguimiento del desempeño laboral, estar en constantes capacitaciones y buscar las mejores estrategias, para mejorar la administración del talento humano y obtener la eficiencia y eficacia, que son parte del éxito en la organización.

Por este motivo es muy importante analizar la gestión de cada una de las personas involucradas con el desempeño en la Asociación y así poder observar los resultados a través de una buena gestión administrativa del personal que labora en la Asociación comunitaria progresista Zhucay.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Talento humano

En la actualidad el Talento Humano es visto como un sistema que permite afrontar de manera adecuada las distintas situaciones por las que atravesará la Organización. El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. Este no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. (Cañibano, 2015)

2.2. El talento humano como ventaja competitiva de la organización

Actualmente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados.

Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales. Todas las compañías disponen de recursos tangibles unas en mayor o menos escala que las otras, pero al final estos recursos tangibles pueden ser adquiridos a base de capital y darán los mismos usos y mismos resultados en cada empresa, pero esto no funciona de la misma manera con el talento humano, al tratarse de personas cada una piensa, actúa y toma decisiones de maneras muy particulares.

Por esta razón el talento humano al ser parte del conocimiento de una organización es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización, es aquí donde radica la ventaja competitiva que puede aportar este recurso a una organización cualquiera.

Otra cuestión es que los recursos humanos deben cumplir con ciertas especificaciones para generar ventajas competitivas, por ejemplo:

- Ser valiosos: crear o implementar estrategias que mejoren la eficacia y eficiencia.
- Ser poco comunes: que no todos los competidores puedan tener un recurso similar
- No imitables: difícilmente un competidor puede igualarlo
- No sustituible: por otros recursos o alguno similar

Tras destacar estos puntos no cabe duda que el recurso que más se adapta a estos factores es el recurso humano, por esto es fácil entender como este puede generar una ventaja competitiva para la empresa frente a sus competidores. En definitiva, el talento humano representa el activo más relevante para la organización, sin una buena gestión de este recurso, los Temas no tendrían los mismos resultados.(Ureña, 2013)

2.3. Modelo de Gestión de talento humano

El modelo de gestión del talento humano, utilizan los lideres para así poder sacar adelante a un equipo de trabajo, expresando todos sus conocimientos adquiridos, desarrollando habilidades y destrezas, así dando motivos a cada uno de los empleados para crecer y satisfacer sus necesidades tanto personales como laborales.

Diversos investigadores plantean sus propias concepciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos: "Las decisiones de la alta dirección en el campo administrativo por ende organizativo que influyen directamente en las personas, con el propósito de instaurar la mejora continua en el desempeño de cada departamento, durante la planeación estratégica, tomando en cuenta las influencias del medio sobre ellas" (Cuesta, 2014).

Es decir que es el conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción o lo que, transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa de que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. "Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia en el mercado" (Villalta, 2015).

Estas definiciones guían a la comprensión de la administración del talento humano en su carácter sistémico, holístico e integral y como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo

condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos. Gestión del talento humano y el individuo.

La gestión de recursos humanos, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de modelos adecuados que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano. Debido al análisis de factores que condicionan la parte socioeconómica, se deducen varios patrones para la ejecución de sistemas de gestión y cuya adaptación dependerá del estudio de la situación específica de la empresa y del entorno:

2.3.1. Modelo de Werther y Davis (1991)

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de Recursos Humanos (RH) que son agrupadas en siete categorías y hoy son trascendentes en la gestión administrativa y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH.

2.3.2. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

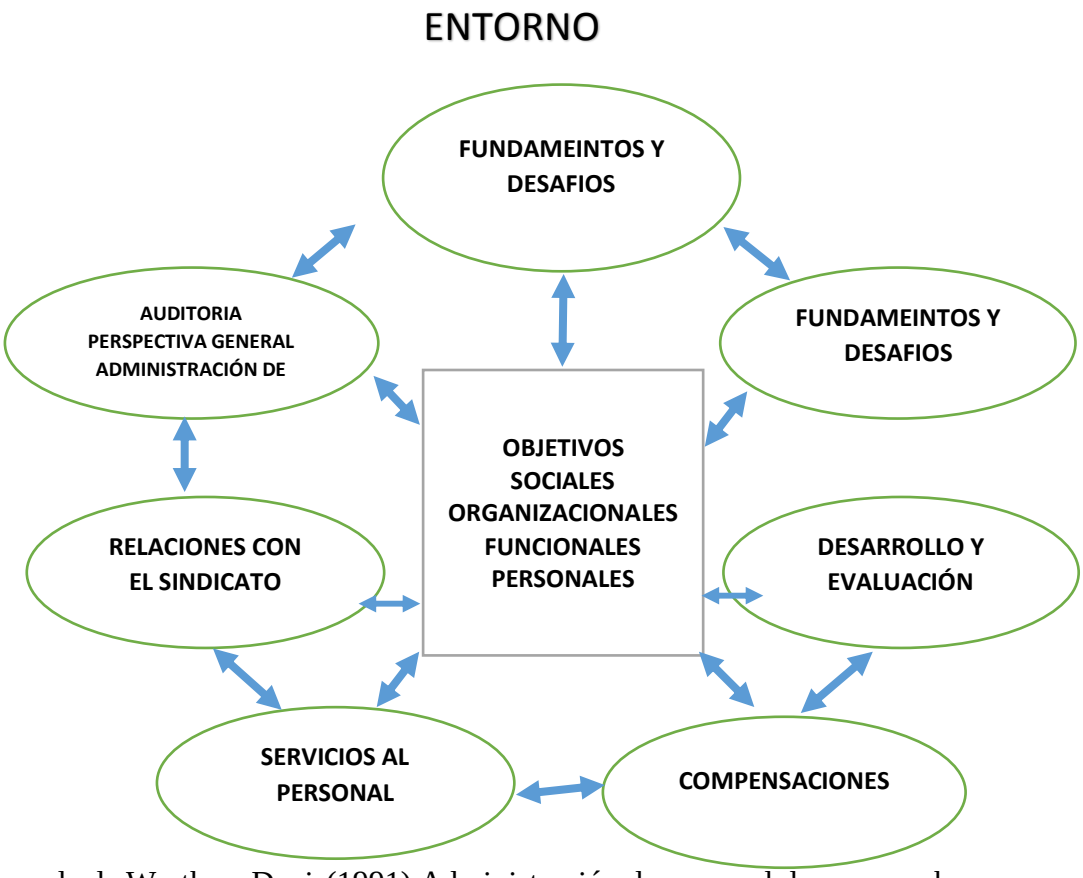
1. **Fundamentos y desafíos:** existen desafíos tanto internos como externos, pero el principal desafío es el de lograr la mayor eficiencia y eficacia de la organización, de acuerdo a la ética y con responsabilidad. Además, la internacionalización de la actividad económica de la empresa, y el incremento de las competencias con otras organizaciones.
2. **Planeación y selección:** Considerada como el centro de la gestión administrativa, necesita de bases óptimas de información sobre cada cargo y las predicciones operativas de recursos humanos para la oportuna selección de futuros empleados.
3. **Desarrollo y evaluación:** Ya reclutados los nuevos empleados, ésos reciben entrenamiento sobre los procesos y la política empresarial. Se les asigna las responsabilidades respectivas a su cargo y son capacitados en torno a

productividad y eficiencia. A más de ello, las evaluaciones de desempeño se efectúan de manera permanente y continua.

4. **Compensaciones:** Considerado como un elemento ineludible a la hora de mantener a los clientes internos (empleados) motivados y alineados con las políticas de la empresa. Deben recibir un salario que responda al cargo y a las actividades asignadas y ser cubiertos con las normativas de seguridad social y salud, en caso de accidentes y enfermedades laborales. Las compensaciones se clasifican en los siguientes apartados:
    - 4.1. **Servicios al personal:** Las condiciones laborales para el desempeño de los empleados deben ser adecuadas, así como también el seguimiento y consejería oportunos para crear ambientes agradables, eliminando las brechas potenciales del mismo. Los sistemas de comunicación también aportan en gran manera a la motivación de los empleados.
    - 4.2. **Relaciones con el sindicato:** A la hora de gestionar los RH es necesario considerar la relación entre todas las actividades de la gestión administrativa con las actividades sindicales; de esta forma cualquier sindicato recobra valor.
5. **Perspectiva general de la administración de personal:** Este departamento es el responsable de la gestión administrativa por lo que requiere retroalimentarse del desempeño de los empleados. Por tal motivo, la verificación y comprobación del desempeño laboral cumple un rol ineludible en la práctica administrativa. La indagación de procedimientos y metodologías adecuadas serán oportunas a la hora de evaluar la efectividad en el servicio organizacional (Davis, 2013).

Este modelo organizacional tiene características funcionales, pues, demuestra explícitamente la conectividad entre los elementos pertenecientes al sistema Recursos Humanos, alineados estrictamente con las estrategias trazadas y resultados planeados; poniendo de manifiesto que la evidenciando que el cumplimiento y eficiencia es posible con un adecuado sistema de gestión administrativa. Finalmente, Por último, hay que considerar que los incentivos y los servicios al personal podría minorar importancia a su desempeño y restarle integralidad al modelo, pues ambos elementos son parte consistente del enfoque integral del sistema de recompensas.

Fig. 1 Administración de personal y Recursos Humanos



Tomada de Werthe y Davis(1991) Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.

2.3.3. Modelo de Hax (1992)

El trabajo de Hax y Majluf se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, del mismo puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones. En la práctica Hax y Majluf, luego de una cuidadosa revisión de las formas funcionales, divisionales y matriciales de organización, concluyen que estos tipos no están incluidos en la práctica, dado que constituyen meras abstracciones de la situación concreta.

Señala que ciertas políticas primordiales de la organización prestan el ámbito ideal para enrumbar el liderazgo de recursos humanos, estas acciones varían de organización en organización y repercuten específicamente en el establecimiento de barreras o límites a la hora de elaborar la trama de un sistema de administración del talento humano.

Expone un modelo de crecimiento centrado en la planeación y evolución de los RH del cual es se derivan los elementos de un sistema eficiente de GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, los cuales se refieren a los siguientes componentes:

1. Planeación deductiva organizacional.
2. Procesos de designación de tareas eficientes en la organización.
3. Apoyo y control continuo para las actividades de planeación para el crecimiento y desarrollo.
4. Facilidades en el proceso integral de crecimiento y desarrollo de las personas inmersas en el quehacer de la organización.
5. Acciones que permitan la identificación de bajo rendimiento, caducidad de destrezas, nivel de rotación, los retiros o jubilaciones laborales, u otros factores que denoten el imperioso requerimiento de una nueva línea organizacional con personas alineadas estrictamente a la política empresarial.
6. Capacidad para el análisis de perfiles inmediato, una vez que se creen nuevos cargos o se necesite reemplazar a uno. (Hax, 2014).

Este modelo toma como característica esencial la planeación de recursos humanos como la vía para la consecución de objetivos trazados por la alta dirección. La aplicación y ejecución del modelo apuntala a la mejora del desempeño individual, pues todas las actividades de RH inciden especialmente sobre sí mismos y, por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento organizacional.

2.3.4. Modelo de Bustillo (1994).

Este modelo se enfoca específicamente en el puesto laboral, busca generar la eficiente administración de las habilidades y destrezas de los empleados; y al sentido de pertenencia organizacional por parte de cada dependiente. Por lo tanto, cada puesto de trabajo es el punto de partida de los procesos y parte esencial del sistema de gestión de recursos humanos. Cada puesto se diseña en función al enfoque estratégico empresarial, es decir, se lo ubica en el organigrama acorde a cada una de las estrategias planteadas, acciones de corto, mediano y largo plazo, definidas previamente por la alta dirección para la consecución de metas trazadas.

Este modelo es integrador porque percibe las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación; y sistemático porque permite que todo factor que forma parte de un todo se relacione entre sí.

Dichas actividades de recursos humanos se identifican a continuación:

a) Reclutamiento y Selección;

b) Perfiles de competencia;

c) Inventario y Descripción de puestos;

d) Sistema de Objetivos;

e) Evaluación del Personal;

f) Formación;

g) Promoción;

h) Remuneración. (Bustillos, 2014)

Bustillos, denota la conectividad dual que debe primar entre todas las actividades de RH, desde el inicial reclutamiento y selección hasta los sistemas justos de pago de salarios, que conllevan a lograr la motivación de todo el personal. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de gestión del talento humano que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se debe el logro de la motivación solamente a la remuneración, la formación y la promoción.

2.3.5. Modelo de Chiavenato (2000)

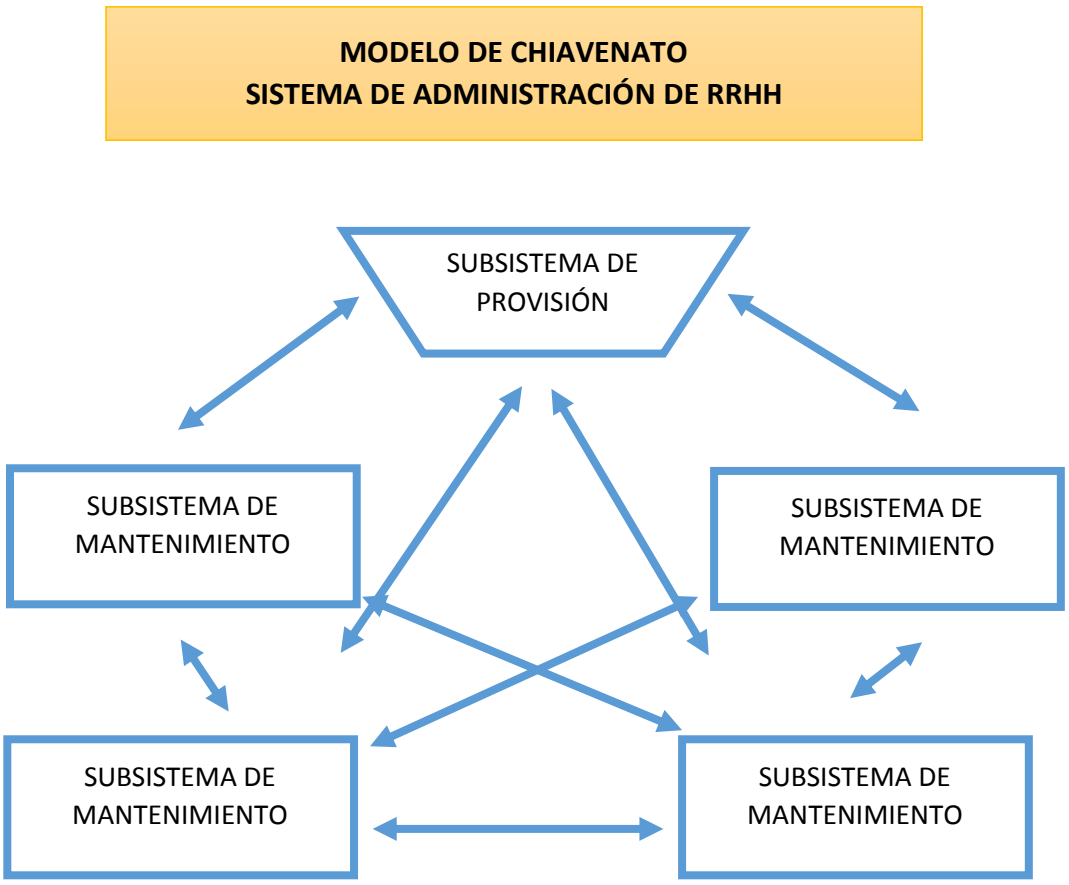
En este modelo, la administración de recursos humanos está contemplada por independientes subsistemas. Estos subsistemas, son los siguientes: Idalberto Chiavenato (1993) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso y que está constituida por subsistemas interdependientes integrados como sigue:

1. **Subsistema de alimentación de RH:** se refiere a la investigación del actual y potencial mercado, la mano de obra, el reclutamiento, entrenamiento y la selección.
2. **Subsistema de aplicación de RH:** incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
3. **Subsistema de mantenimiento de RH:** incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. **Subsistema de desarrollo de RH:** incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
5. **Subsistema de control de RH:** incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Como se puede observar todos los modelos anteriormente expuestos están compuestos por varios subsistemas y todos se desarrollan bajo la concepción estratégica y filosófica gerencial como rectora del sistema.

Para lograr el objetivo de este trabajo coincidimos en utilizar el Modelo establecido por Idalberto Chiavenato, en el cual este define claramente los 5 subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, adaptándolo siempre a las características y condiciones de la entidad objeto de estudio.

Fig. 2 Gestión del Talento Humano



Tomada en Chiavenato (2000). Gestión del Talento Humano Ed. Pretince Hall Bogotá, Colombia

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son reclutados, entrenados, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.(Chiavenato, 2014)

La variabilidad organizacional significa que la rotación de cargos depende estrictamente del desempeño laboral y el cumplimiento de las políticas empresariales.

Puesto que, al cambiar una actividad, no significa que todo tenga que cambiar hacia la misma dirección y la misma medida. Se plantea la necesidad de establecer para cada subsistema: políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

2.4. Fases de la gestión del Talento Humano

Las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1. **Administrativa:** Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la gestión del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente:

Fig. 3 Gestión del Talento Humano (Administrativa)

Tomada en Chiavenato (2000). Gestión del Talento Humano Ed. Pretince Hall Bogotá, Colombia

2. **Gestión:** Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la gestión del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

3. **Desarrollo:** Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una gestión del talento humano donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.
4. **Estratégica:** Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.
5. **Por competencias:** Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6. **Del conocimiento:** Es importante gestionar el crecimiento académico y personal de los dependientes laborales de la empresa, esto en factor esencial para la mejora continua en los procesos, entradas y salidas de cada departamento. Este factor permite la evolución del personal y valora sobremanera su aporte individual a la consecución de metas empresariales; el desarrollo del conocimiento consolida el capital humano y social de la organización.

Esta evolución y cambio ha exigido que la gestión del talento humano sea capaz de desarrollar estrategias y recursos humanos coherentes entre sí, ajustados a la estrategia organizacional, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización. En relación con lo anterior, (Liquidano, 2013) ha identificado veintiocho prácticas de gestión del talento humano que cada vez se han vuelto más complejas en su aplicación:

Tabla 1. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Planeación de vida y carrera	Evaluación de desempeño	Motivación y comunicación del personal
Selección	Administración de sueldos y salarios	Planeación de RH	Auditoria de RH
Contratación y despido	Criterios de promoción	Planeación estratégica de RH	Computadora como herramienta de control
Inducción o integración	Diseño y proceso de trabajo (Análisis y descripción de puestos)	Registro y controles administrativos	Administración internacional del RH
Adiestramiento	Rotaciones laborales y negociaciones colectivas	Registro y controles estratégicos	Ética de trabajo
Capacitación y desarrollo	Procedimiento de quejas	Índices de rotación y ausentismo	Responsabilidad social
Formación de personal	Higiene y seguridad industrial	Gráficas y estadísticas	Programa de calidad

Tabla Elaborada a partir de (Liquidano, 2006).

2.5. Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de requerimientos de entrenamiento, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos (Chiavenato, Idalberto, 2007).´

2.6. Auditoria del Personal

Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que debemos hacer es evaluarla. Es por esto que necesitamos un modelo que revise de manera sistemática y formal el programa global de Recursos Humanos. Esto para evaluar su eficacia y eficiencia pasadas, y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para esto utilizaremos el Modelo de Auditoria de Recursos Humanos que propone Chiavenato.

De acuerdo con lo anterior, podemos ver que el departamento gestión de recursos humanos ayuda tanto a la organización, dueños, gerentes y empleados al logro de objetivos y metas; para lo cual se deben dar las herramientas acordes a la organización y al tipo de empleados que maneja. Por ello de acuerdo al modelo de gestión se debe aplicar la auditoria para que los procesos sean eficientes.

2.6.1. Admisión de personas

La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar al personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición, para que jefes y trabajadores interactúen en armonía. (Reyes, 1975)

(Rivas, 2002) afirma: ´´Que antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizará lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, etcétera´´ El análisis de puestos se divide en dos partes que son: descripción de puesto y especificación de puesto.

En la descripción se deben analizar los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación, es donde se deben establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de lengua extranjera, responsabilidad de bienes o personas o equipos, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puestos puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización, tal y como se observa en la Figura 2. (Rivas, 2002)

Tabla 2. Beneficios del Análisis de Puestos

Para directivos	Para trabajadores	Para el área de Recursos Humanos	Para la empresa
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que debe hacer	Base de la selección de Personal	Apoya la realización de estudios de trabajo
Soporte para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de Personal	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolución de puestos	Define las responsabilidades
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir cursos de formación	Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	Base de la planeación estratégica de recursos humanos
	Aclara lo que se espera de él	Es la base de los programas de incentivos	Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados
			Facilita las auditorias

Fuente: (Rivas, 2002, pág. 125).

2.6.2. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. La capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo (Idalberto Chiavenato, 2007).

2.6.2.1 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de las actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofía, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el

nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Chiavenato, Idalberto, 2011).

2.6.2.2. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2014)

2.6.3. Rendimiento personal

El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo. Después de analizar las empresas líderes en rendimiento, ha surgido un perfil con los rasgos comunes y los atributos de excelencia que van más allá de las circunstancias coyunturales y que permiten establecer una unión entre organizaciones que, por lo demás, son diversas. (Chiavenato, 2014)

2.6.4. La motivación humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva, no es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que promueve a un ser humano a desenvolverse de un modo determinado o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, o a una conducta particular.

Factores motivacionales se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; deben generar en el ser humano satisfacción con su quehacer de manera constante y por tal un incremento en la eficiencia productiva. En cada persona inciden tres factores esenciales para la determinación de su estimulación para producir:

- Las metas individuales, es otras palabras, el imperioso deseo por cumplir los objetivos.
- La interrelación percibida por el individuo entre productividad y consecución de sus objetivos individuales.
- El nivel de influencia del individuo sobre sí mismo, con el objetivo de incidir en su nivel de productividad.

La motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamiento, los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representa un eslabón en una cadena entre medios y fines. De esta manera cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales. (Chiavenato I. , 1975, pág. 47).

2.7. Organización

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas, la cooperación entre si esta es esencial para la organización. Las organizaciones pueden dedicarse tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.). Así existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas, entre otras.

Las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicio, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos (Chiavenato I. , 1968, pág. 6).

Las organizaciones desde una perspectiva más amplia las organizaciones son conocidas como agrupaciones de personas o unidades sociales, ´´las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan por casi un proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. El hombre moderno pasa mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita´´ (Chiavenato I. , 1975, pág. 9). Una organización existe cuando, hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común

2.7.1. Misión organizacional

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser. La misión organizacional se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio, esta misión se determina por los aspectos siguientes:

- Cuál es la razón de ser de la organización,
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización
- Cuáles son los tipos de actividades en la organización debe concentrar sus esfuerzos fututos

2.7.2. Visión Organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, ser refiere a la organización que se va hacer en el futuro. Cuanto más vinculada este la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más a la organización podrá cumplir con sus propósitos (Chiavenato I. , 1975, pág. 18).

2.7.3. Objetivos Organizacionales

Para cumplir objetivos de acuerdo lo que se propuesto la organización se debe constituir de un conjunto de elemento. ´´Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar, necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de los fines.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente.

La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo. La eficiencia es resultado de la racionalidad. Dados los objetivos, es tarea de la racionalidad encontrar los medios adecuados para alcanzarlos

La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos para una unidad de producción; la eficiencia aumenta a medida que disminuyen los costos y los recursos utilizados. (Chiavenato I. , 1975, pág. 20)

Tabla 3. Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en resultados y fines
Hacer bien las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados y agregar valor
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las maquinas	Maquinas disponibles

Elaborado por: Galo Ferreira.

2.7.4. Niveles Organizacionales

Las organizaciones en realidad como es habitual, no todas tienen un comportamiento de sistema muy abierto ´´la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos, los cuales se distingue tres niveles organizacionales: nivel Institucional, nivel Intermedio, nivel Operacional. (Chiavenato I. , 1975, pág. 22)

2.7.5. Organizaciones y el ambiente

El ambiente es un contexto dentro del cual existe la organización o el sistema, desde otro punto de vista, ambiente es todo que existe alrededor de una organización. El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presenta en el mundo y en la sociedad en lo general. La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente. (Chiavenato I. , 1975, pág. 25)

2.7.5.1. Complejidad Ambiental

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y proveedor, así como a un tipo de competidores y entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve más complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. (Chiavenato I. , 1975, pág. 26)

2.7.5.2. Eficacia Organizacional

Para toda organización lograr un alto grado de eficiencia es saber elegir bien las metas apropiadas y cumplirlas, así la administración mantener el equilibrio de la organización. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. **Producción**

Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de los clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etc.

2. **Eficiencia**

Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio de corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida, resalta el elemento de entrada y el elemento de proceso. La eficiencia es un elemento que predispone a la eficacia.

3. **Satisfacción**

La organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicio). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc.

4. **Adaptabilidad**

Es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales.

5. Desarrollo

La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional, con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y del desarrollo del personal.

6. Supervivencia

(Chiavenato I. , 1975) afirma. ´´Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia de largo plazo, la supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados´´ (pág. 30).

Se debe valorar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de como simples medio de producción, hasta hace poco eran usados como un recurso igual que cualquier otro dentro de la organización cono maquinaria, etc., como meros agentes pasivos que deben administrarse. Se observó que esa visión limitada y retrograda ocasionaba resentimientos y conflictos laborales además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas de organización, como consecuencia se presentaban de calidad y productividad, que se enfrentan como si solo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. (Chiavenato I. , 1975, pág. 38)

7. Recompensas y sanciones

Forma como las organizaciones administran a sus participantes. ´´Define como las empresas motiva a las personas para que se comporten de cierta manera, si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora ´´ (Chiavenato I. , 1975, pág. 91).

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Historia de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay

Asociación Comunitaria Progresista Zhucay con el siguiente RUC: 0391016194001 nació como una empresa artesanal, y en el trascurso del tiempo fue adquiriendo nuevos socios, la administradora es la Señora María Isabel Pesantez Pinos su presidenta la Dr. Floriza Roció de la Cruz Calero González. Fue registrada en la superintendencia de economía popular solidaria el 03 de octubre del 2016 en la Provincia del Cañar, Cantón Cañar Parroquia san Antonio ubicado en el centro del reciento Zhucay junto a la Iglesia. Cuenta con un equipo de trabajadores altamente especializados en la elaboración de cada producto para así satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, con precios accesibles y cumpliendo con su calidad.

3.2. Planeación estratégica organizacional

3.2.1. Misión

Ofrecer chocolate de calidad; canalizando las mejores fuentes productivas; permitiéndonos adquirir prestigio entre nuestros consumidores, satisfaciendo sus necesidades y comprometiéndonos al desarrollo socioeconómico - ambiental de la comunidad.

3.2.2. Visión

Ser una empresa productora de chocolate líder en el mercado a nivel nacional, sin perder lo tradicional del producto; consolidándonos con mejoras tecnológicas e incrementando la cartera de clientes. Ofertando productos de calidad que fortalezcan los valores éticos, económicos y sociales.

3.2.3. Base legal

En Ecuador las leyes, normas y entidades que regulan la actividad de toda empresa se detallan a continuación: Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Ley de Defensa al Consumidor, Código de Comercio, Código de Trabajo Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, IESS, Registro Mercantil, Cámara de Comercio.

3.2.4. Valores y principios organizacionales

Bajo la metodología activo participativa, se establecieron los siguientes valores y principios de la Asociación Progresista de Zhucay, como eje fundamental de las acciones de la organización, a saber:

Compromiso: Estamos comprometidos con la biodiversidad de nuestro país y socialmente con todas y cada una de las personas que forman parte de nuestros clientes internos y externos.

Honestidad: La honradez sobre todas las cosas, la autocrítica y el reconocimiento de nuestros defectos para superarlos, es la base de la verdad.

Respeto: El trato a las personas se basa en la consideración, cortesía y tolerancia, reconociendo su condición humana y en acciones que generen valor al cliente.

Armonía: Gozamos de tener un ambiente de trabajo donde gobierna la armonía.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestros clientes, asociados, entidades reguladoras y la comunidad. Dentro de un marco de respeto, profesionalismo, integridad y cordialidad.

3.2.5. Formulación estratégica

La Asociación comunitaria progresista Zhucay utiliza la estrategia de introducción en el mercado. Se estima crecer mediante de la obtención de una cuota mayor de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Estrategia de introducción en el mercado propio. Radica en el crecimiento de la participación en los mercados en los que ejerce y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia, en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial.

Esta estrategia consiste en descubrir nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. Esta estrategia la emplea la empresa objeto de estudio, a través de la diferencia en sus productos, ya que, agregó nuevos atributos al chocolate.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación se basa en el método cualitativo - descriptivo y análisis – síntesis, se elaboró un estudio detallado y exhaustivo relacionado con la forma de manejo del personal en la organización, el pensamiento crítico, la capacidad de solución de problemas, la organización y planificación, la toma de decisiones direccionadas a la recolección datos sobre las actitudes, opiniones, experiencias, conocimientos y percepciones de recursos humanos en el ámbito empresarial.

Los instrumentos necesarios para la recolección de datos se soportan en técnicas investigativas como la entrevista y la observación científica. Para el análisis investigativo se cimentaron las bases de información en torno a las Ciencias Administrativas, las que fueron utilizadas en la propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano.

(Sampieri, (2014) afirma que "el diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema". El diseño de investigación es importante porque permite evaluar varias alternativas para realizar el proyecto, crea mayor seguridad en lo que se va hacer, ahorra tiempo y permite al investigador a prever eventos inesperados.

La técnica de la observación es la manera más lógica donde se visualiza y verifica lo que se quiere conocer, es decir se centra en lo que, en el momento y mundo real con el objetivo de analizarlo, describirlo y explicarlo de una forma científica, por esta razón la observación necesita un sujeto y objeto a investigar donde se logra determinar la situación del problema que se presenta en el caso.

4.1.1. Diseño

Para el diseño de la Investigación se realizará una entrevista al líder comunitario, acerca del estado actual de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, con ello se seguirá un proceso, lo cual nos permitirá coordinar las conclusiones a las que se llegue, permitiendo cumplir con cada uno de los objetivos expuestos al inicio del trabajo investigativo.

4.1.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente investigación es la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay.

4.1.3. Población

En este trabajo investigativo la población es la persona encargada de la Administración del talento humano de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, quién brindará información necesaria acerca del funcionamiento y los procesos que siguen en dicha institución.

4.2. Definición conceptual de las variables de investigación

4.2.1. Variable independiente

Modelo de gestión de talento humano

4.2.2. Variable dependiente

Desempeño laboral en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay

4.3. Operacionalización de Variables de Investigación

Tabla 4. Operacionalización de Variables de investigación

Variable Independiente	**Variable Dependiente**
Modelo de Gestión de Talento Humano de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay	Admisión de personas Compensación de las personas Desarrollo de personas Mantenimiento de personas Evaluación de personas
Dimensión	**Dimensión**
Desempeño laboral	Talento Humano
Indicadores	**Indicadores**
Procesos de Gestión	Control Planificación del personal Capacitaciones al personal

4.4. Estrategia de Aplicación

4.4.1. Herramienta de Recolección de Información

Durante la investigación se ha visto en la necesidad de puntualizar la herramienta que se utilizará para la obtención de información. Se cuenta con una entrevista a la Administradora de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, ya que el estudio se basa en funcionamiento interno de la misma.

4.4.2. Entrevista

Es una conversación que se mantiene con una segunda persona, con el objetivo de estrechar una relación y poder obtener la información más pura que puede fluir en el proceso del diálogo.

La entrevista va dirigida a la Administradora de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, ya que este tiene conocimiento completo de los procesos utilizados por la misma en el departamento de Talento Humano, y por medio de la información que se logra conseguir se puede plantear el modelo de gestión el modelo de entrevista utilizado fue individual.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS

5.1. Producto final del Trabajo de Investigación

5.1.1. Título

Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano al Modelo de Negocios de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay

5.1.2. Institución Ejecutora

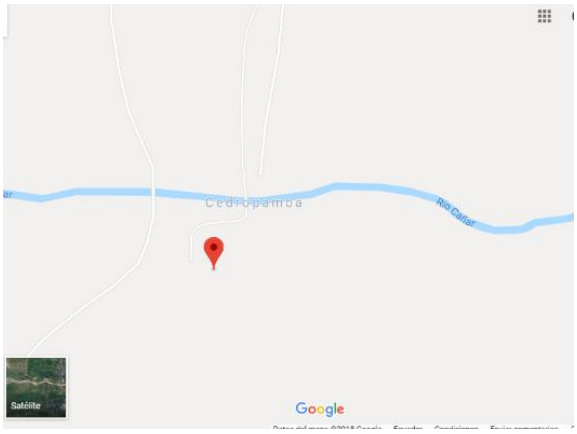
Asociación de Asociación Comunitaria Progresista Zhucay

5.1.3. Beneficiarios

La asociación en su totalidad, personal Administrativo, personal Técnico de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay y a su vez la organización en procesos de contratación, reclutamiento, capacitación etc, son todos quienes se benefician porque contarán con el conocimiento necesario para implementar un sistema de gestión del talento humano, el cual, permita mejorar los procesos y optimizar los recursos humanos, es por ello que el análisis debe llevarse a cabo a nivel interno, con ello plantear la propuesta de un Modelo Gestión de Talento Humano para poder desarrollar procesos adecuados para la asociación según la necesidad.

5.1.4. Ubicación

E-mail: asocomuprozhucay@hotmail.com
Telefono: 0996642200
Dirección: Zhucay Av. Guillermo Ferreira



5.1.5. Equipo Técnico Responsable

Tabla 5. Equipo Técnico responsable

Cargo	Nombre
Investigador	Galo Ferreira
Administradora de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay	Dra. Rocio Calero

5.2. Procesos de la Asociación

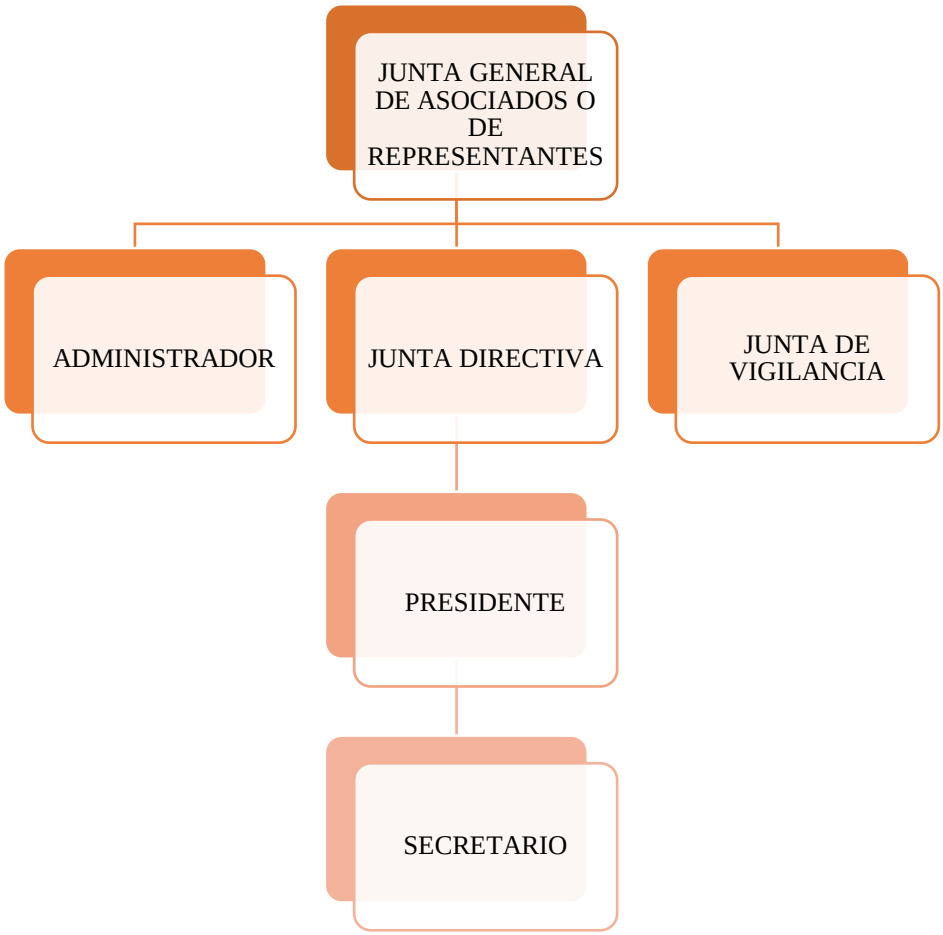
5.2.1. Situación Actual

En este capítulo se analiza la situación actual de la asociación relacionada a los procesos ejecutados por la misma, la finalidad de este trabajo es el plantear un modelo de gestión apropiado en base a las necesidades de la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay que brindará un modelo adecuado de gestión del talento humano que mejore la rentabilidad de la asociación.

5.2.2. Estructura organizacional de Asociación Comunitaria Progresista Zhucay

La Asociación comunitaria progresista Zhucay pretende diseñar un modelo con el objetivo de satisfacer las necesidades que se plantea, para ello cuenta con el personal que trabaja de forma empírica en cada una de las áreas asignadas con el fin den llevar a cabo una gestión responsable con sus clientes y proveedores, pero el esquema actual del manejo de la asociación no rinde los frutos necesarios por falta de conocimiento en especial sobre el manejo del talento humano. No cuenta una política de capacitación de los todos los ámbitos a nivel organizacional bien definido.

Fig. 4 Organigrama institucional de Asociación Comunitaria Progresista Zhucay



Elaborado por: Galo Ferreira

5.3. Tipología de la organización

Asociación Comunitaria Progresista Zhucay cumple con sus labores dependiendo del organigrama funcional de la asociación, reflejado anteriormente, ya que en este se identifica la autoridad máxima de la misma y se identifica las diferentes jerarquías. En el organigrama también se observa la dirección de cada área y la dependencia que tiene cada una de ellas.

5.4. Descripción de funciones

Junta general de asociados o de representantes

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno.
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.

4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación.
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador.
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva.
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Junta directiva

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual.
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos.
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores.
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

Junta de vigilancia

1. Coordinar y supervisar la gestión administrativa de la asociación.
2. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación.
3. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
4. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador.
5. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

Presidente

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva.
2. Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la asociación.
4. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y demás disposiciones emitidas por la junta general y la junta directiva.

Secretario

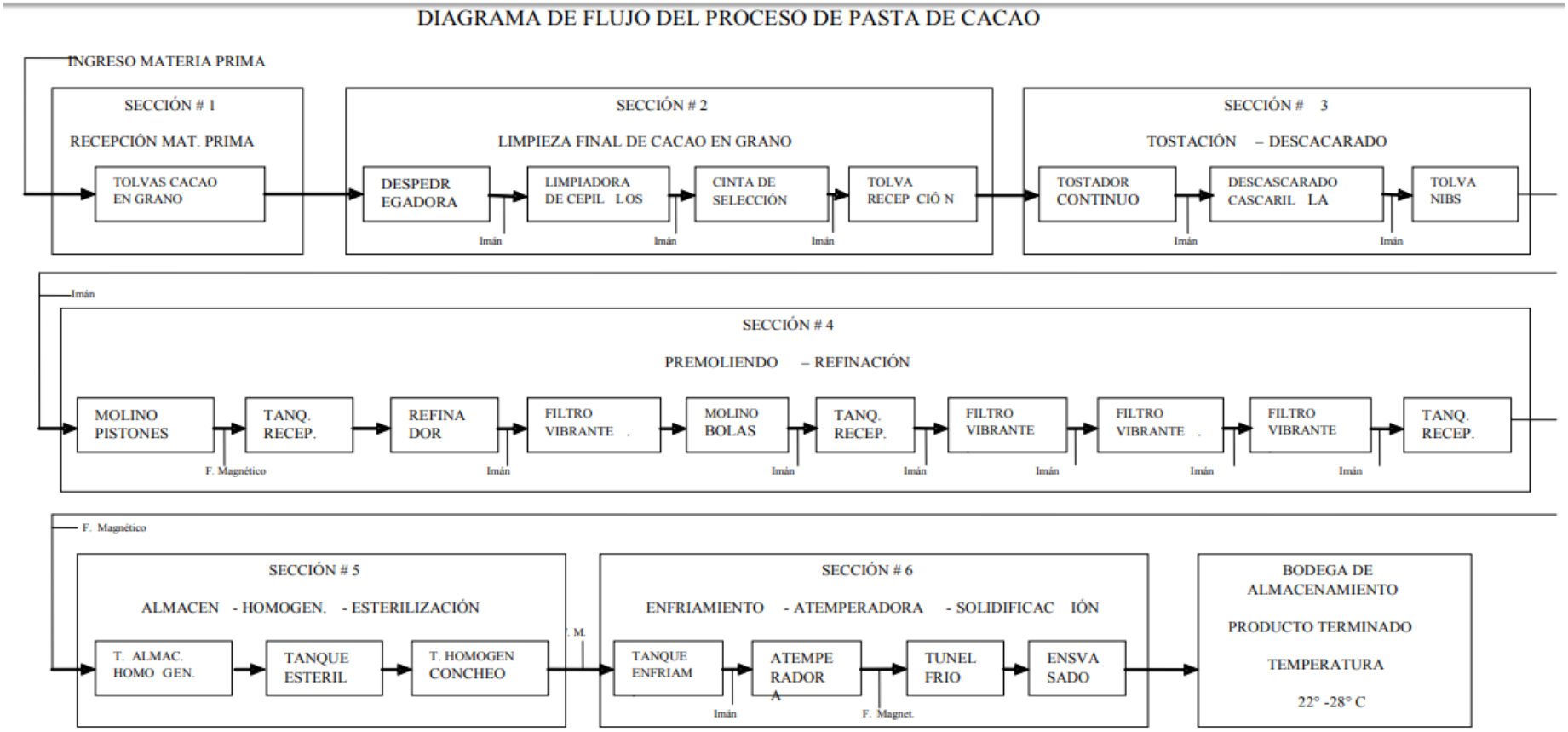
1. Elaborar las actas de las sesiones de junta general y junta directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
2. Firmar, conjuntamente con el presidente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente.
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación.
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo.
6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida.
7. Notificar las resoluciones.
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

Administrador

1. Representar legalmente a la Asociación.
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva.
3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General

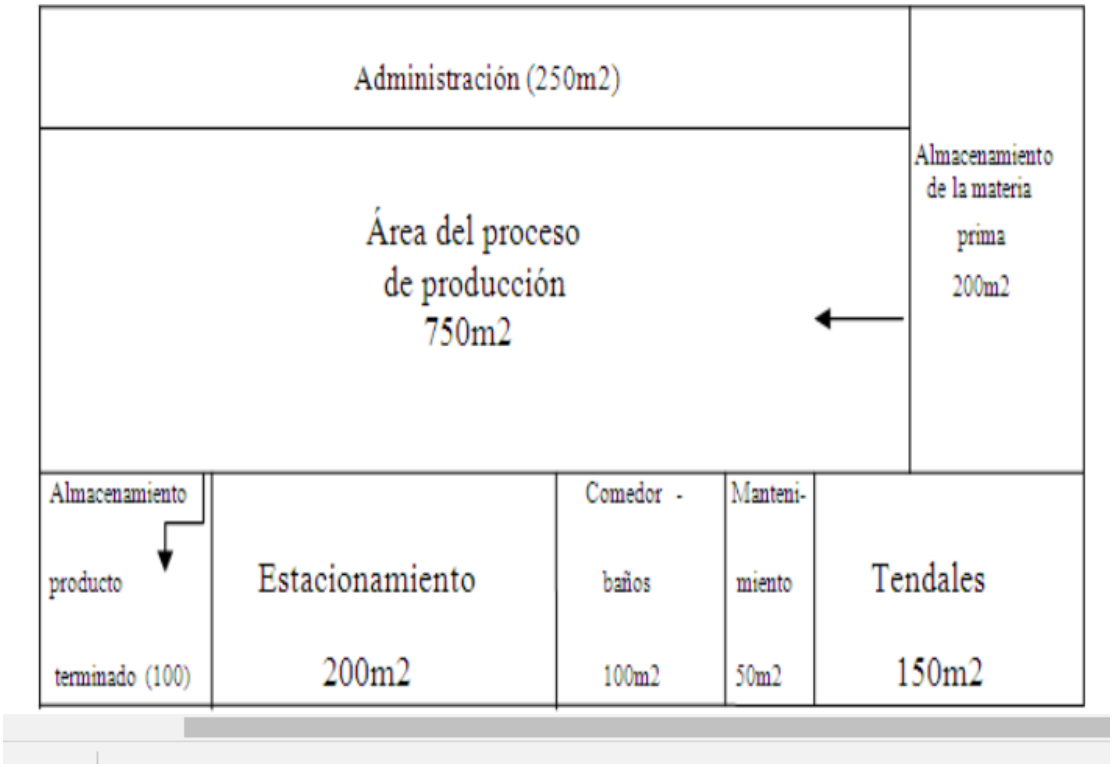
5.5. Diagramas de flujo de operación de la Asociación

Fig. 5 Proceso de Elaboración de productos



Elaborado por: Galo Ferreira

Fig. 6 Instalaciones



Elaborado por: Galo Ferreira

5.6. Procesos de gestión actuales

En la actualidad la asociación maneja procesos tradicionales como evaluación de desempeño y sueldos, en cuanto al departamento de Talento Humano.

5.6.1. Admisión de personas

Los motivos por los que se realiza este proceso es cuando existen personas interesadas en formar parte de este emprendimiento. Por lo que se realiza el ingreso mediante una entrevista directa donde se preguntas los aspectos por los cuales está interesado en formar parte de la asociación y se le hace conocer la planta y sus procesos.

5.6.2. Aplicación de personas

El proceso que sigue la asociación en la actualidad para la división cargos y salarios es basado en el tiempo que las personas laboran en la asociación la debilidad de este aspecto es que no existe tiempo para realizar reuniones de gestión de equipo de trabajo ni para socializar acerca de los procesos que maneja cada uno de los miembros de la asociación.

5.6.3. Compensación de personas

La asociación no utiliza dicho proceso con todo el personal, ya que esta tan solo se basa en cumplir con lo establecido en el manual de procedimientos. Por otro lado, todo el personal de alguna manera si recibe algún incentivo económico por el rendimiento de la asociación por ventas, ya que trabajan por horas y las ganancias está basadas en la distribución y ventas de chocolate.

5.6.4. Desarrollo de personas

La asociación se enfoca en el desarrollo del personal. Desde la constitución de la misma, hasta el día de hoy el personal se ha realizado múltiples capacitaciones en varias temáticas relacionadas a proceso productivo y administrativo de la asociación.

5.6.5. Mantenimiento de personas

El proceso que se ejecuta con el personal en cuanto a las condiciones ambientales es:

- Desarrollar un reglamento interno de trabajo.
- Socializar a los empleados el reglamento interno de trabajo.
- Facilitar materiales de aseo (la limpieza de la asociación está a cargo de cada persona que labora en la misma). Estos necesitan que se actualicen estos procesos de manera que se logre efectivizar el manejo de los procesos administrativos.

5.6.6. Evaluación de personas

Este proceso es de suma importancia, ya que, mediante este, se mide el rendimiento del personal, pero aunque es fundamental, la asociación no lo aplica. La asociación para controlar el desarrollo de las actividades por parte de su personal, utiliza lo siguiente:

5.7. Desarrollo de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay.

En este capítulo presentamos un Modelo a seguir de Gestión del Talento Humano para la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay, basados en el modelo planteado por Idalberto Chiavenato. Se optó por este modelo luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación actual de la asociación, de manera que el modelo escogido va a cubrir los vacíos en cuanto a los procesos efectuados por la misma, consiguiendo así óptimos resultados y un funcionamiento adecuado para la asociación. El modelo planteado tiene como objetivo implantar gestiones de mejora desde el momento en que se realiza la selección de personal y en el transcurso de proceso, para así asegurar que el personal cumpla de manera apropiada y correcta con las funciones encomendadas de acuerdo a su puesto de trabajo.

5.7.1. El modelo a seguir cuenta con los siguientes parámetros:

5.7.1.1. Admisión de Personas

Es uno de los procesos mediante el cual se observa la necesidad de personal para cubrir una vacante y el poder cumplir con otros procesos que lleven a cabo la efectividad de escoger al candidato idóneo para incorporase a la asociación.

a. **Entrevista a los candidatos seleccionados,** una vez que se realizó la aceptación del pedido de incorporarse a la asociación se pasa al siguiente proceso, se realiza una agenda con el horario de citas para el desarrollo de la entrevista. Se muestra gráficamente el formato a seguir de una agenda de cita la entrevista la realizará la encargada de Administración de manera directa con el postulante, esto se lleva a cabo con la finalidad que tiene la persona al pertenecer a la asociación, y a la vez observar la actitud y desenvolviendo del entrevistado.

5.7.1.2. Aplicación de personas

La aplicación de personas es un proceso mediante el cual se plantea las actividades a desarrollar por el personal de la asociación, así también detalla y analiza el puesto de trabajo que cada uno de ellos ocupa, y de acuerdo a esto se realizará evaluaciones para medir el desempeño de las personas, con la finalidad de clasificar y brindar mejoras a las mismas. A continuación, se presenta formatos de los diseños de cargos y la evaluación de desempeños.

a. **Evaluación de desempeño,** la evaluación que se aplica, es con la finalidad de comprobar el trabajo realizado en los cargos que ocupan, si se refleja inconvenientes, poder rectificar o ser mejorados por la autoridad. La evaluación que se va realizar al personal tendrá una escala del 1 al 4, siendo el 4 la mejor puntuación. A continuación, se refleja lo dicho anteriormente en el formato establecido.

Tabla 6. Formato de Control y Monitoreo del Personal

	Asociación Comunitaria Progresista Zhucay **Formato de capacitación**
IMPORTANCIA	El modelo reviste importancia pues agiliza el proceso del Departamento de Talento Humano en la empresa.
NECESIDAD	El modelo es necesario ya que no existe un control personalizado por parte del administrador a las respectivas personas de cada área.
OBJETIVO	Coordinar las actividades que desarrollan los integrantes de la empresa, mediante el modelo de control y monitoreo del personal.
FUNCIONES:	Administrador **Funciones:** • Supervisión y control de asistencia al personal • Se encarga de la comunicación entre áreas de la empresa • Control de los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal
BENEFICIARIOS	Todo el personal de la asociación Zhucay.
_____ **ADMINISTRADOR**	

Elaborado por: Galo Ferreira

5.7.1.3. Compensación de las Personas

La compensación es un medio para impulsar y motivar al personal, en el desarrollo de las actividades encomendadas de acuerdo al cargo ocupado, llegando así obtener máximos resultados, como el cumplimiento de metas de la organización y mantener satisfecho al cliente. A continuación, se observa el formato a llevar la asociación en este parámetro.

Tabla 7. Formato Motivación al Personal

Asociación Zhucay	*Asociación Comunitaria Progresista Zhucay* **ESTRATEGÍA MOTIVACIONAL AL PERSONAL**
OBJETIVO:	Incentivar al personal a desarrollar las actividades correspondientes, con la mayor eficiencia y eficacia, evitando en lo posible cometer errores.
TÉCNICA:	• Control en la asistencia • Desempeño laboral
DESARROLLO:	Cada año se analizará y evaluará desarrollo de las actividades y asistencia de todo el personal. • La persona encargada de este proceso es el Administradora de la empresa. • Se seleccionará al mejor socio, y se lo premiará por buen desempeño.
BENEFICIARIOS	Todo el personal de la asociación Zhucay.
_____ **ADMINISTRADOR**	

Elaborado por: Galo Ferreira

5.7.1.4. Desarrollo de Personas

Este proceso busca preparar al personal mediante capacitaciones o cursos, donde estos adquieran conocimientos adicionales, desarrollen nuevas habilidades y ayuden a mejorar el rendimiento laboral de su respectivo cargo. El fin de este proceso es que las personas que forman parte de la asociación se encuentren "listos" para que puedan desempeñar cualquier tipo de actividades en un futuro.

A continuación, se presenta una propuesta de Modelo de Capacitaciones para los miembros de la asociación:

Tabla 8. Formato de Capacitación

	Asociación Comunitaria Progresista Zhucay
	Formato de capacitación

N°	Tema de capacitación	Objetivo	Cargo	Fecha	Duración	Horario	Lugar	Responsable	Firma

_____

ADMINISTRADOR

Elaborado por: Galo Ferreira

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

Finalizada la realización de este proyecto se presentan los resultados alcanzados, entre ellos el objetivo general, el Diseño de un sistema de gestión del talento humano, como objetivos específicos u operativos; se identificaron los problemas y la situación actual de la gestión del talento humano, se elaboraron los procedimientos para el diseño del sistema de gestión del talento humano y se plantearon instrumentos técnicos de gestión y ejecución.

Se debe aplicar instrumentos para el diseño del sistema de gestión, para lo cual se propone una actividad previa, esto es un plan de reuniones y talleres de discusión sobre el tema, cuyos actores principales e involucrados serían los integrantes de la asociación comunitaria progresista Zhucay.

Es necesario implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano, el mismo que se convierta en un material práctico de implementación para la asociación comunitaria progresista Zhucay, para lograr agilizar los procesos del Departamento de Talento Humano.

Se recomienda la contratación de un centro de asesoría que acompañe en el proceso de elaboración del producto final, dado que el personal podría no tener la suficiente experiencia y el conocimiento requerido.

6.2. Recomendaciones:

Se recomienda aplicar el Modelo de Gestión de Talento Humano para la Asociación Comunitaria Progresista Zhucay propuesto, previo una socialización al personal de la asociación, sobre los nuevos procesos que se va a emplear para alcanzar el éxito de la misma.

Es importante implementar un cronograma, donde se establezca tiempos y se planifique cada uno de los procesos, con la finalidad de que se cumplan de forma ordenada para mejorar los procesos de producción de la asociación.

Al cambiar esta situación del manejo de los recursos humanos, será más probable conseguir que las organizaciones puedan competir en un entorno cada vez más global, asimismo, cobrará mayor importancia la ética y los valores que definen y determinan al hombre como persona.

Esta investigación permite dar valor e importancia a temas de vital importancia el mismo que genera el perfeccionamiento en pequeñas asociaciones, convirtiéndose este aspecto en un valor agregado que ofrece la Universidad Católica a esta comunidad para su crecimiento y progreso.

BIBLIOGRAFÍA

TELESUP. (04 de 04 de 2017). *Gestion de talento humano 2.* Obtenido de file:///C:/Users/TOSHIBA/Pictures/Gestion-Del-Talento-Humano-II-TELESUP-LIBROSVIRTUAL.COM.pdf

Bustillos. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas.* Madrid: Editorial Capital Humano.

Cañibano. (2015). *El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento.* Cali: San Buenaventura.

Chiavenato , I. (1968). *Administracion de Recursos Humanos.* Chicago: MCGRAW-HILL.

Chiavenato. (2014). *Gestión del Talento Humano. .* Bogotá, Colombia.: Editorial Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1975). *Administracion de recursos humanos.* MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2002). *Gestion de Talento Humano*. Obtenido de UFPS: https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administracion de Recursos Humanos.* Santa Fe: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administracion de Recursoso humanos.* MCGRAW-HILL.

Claribel, A. D. (15 de 06 de 2004). *control del personal*. Obtenido de administracion del personal: https://controldepersonalcun.wordpress.com/auditoria-de-personal/

CRISTINA MARIA MINERVINO. (17 de abril de 2014). *Las funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. Obtenido de Master Ejecutive en Direccion de empresas: http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/

Cuesta. (2014). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* Hábana: Academia.

Davis, W. y. (2013). *Administración de personal y recursos humanos.* México.: Editorial Mc Graw-Hill.

EMPRENDE PYME. (s.f.). *INTERNET*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html

Gomezcoello. (2015). *Obejtivos estrategicos de la cooperativa.* Caracas: Simon Bolivar.

Hax. (2014). *Estrategia empresarial.* Lima: Editorial Tiempos Buenos.

Idalberto Chiavenato. (2007). *Administracion de recursos humanos.* McGraw-Hill.

Liquidano. (2006). *Práctica de gestión en humanos.* Madrid: Española.

Liquidano. (2013). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En Contaduría y Administración, septiembre-diciembre, .* México: Universidad Nacional Autónoma.

Lozano. (2015). Talento humano y debilidades del proceso administrativo. *Negocios*, 23.

Mantuano. (2017). *Gestión del talento humano.* Cali: ADVENTURA.

PRISILA UREÑA. (01 de 03 de 2013). *Master Executive en Administracion y Direccion de empresas*. Obtenido de EOI: http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/01/el-talento-humano-como-ventaja-competitiva/

Reyes. (1975). *La admisión de personas.* Madrid: Works.

Rivas. (2002). *Análisis de puestos de trabajo.* Cali: Aventuras.

Sampieri, H. (2014). *Metodologia de la Investigacion.* Santa Fe: McGraw-Hill.

Ureña. (2013). *Prospectiva y Perspectivas de la Globalización: Tendencias, Diagnósticos y Propuestas.* Madrid: Universidad de Salamanca.

Villalta. (2015). *La Gestión de Recursos Humanos.* España: UNITAS.

William B. Werther. (2008). *Administracion de recursos humanos.* McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN
DIRIGIDA SOLO A MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DIRIGIDA SOLO A MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre: _____ Edad: _____
Departamento: _____ Cargo: _____
Dirección:_____
Sexo: Masculino Femenino

1. **De qué forma fluye la comunicación entre los colaboradores?**

   Ascendente

   Descendente

   Ambas

   Porque

   Los mensajes fluyen desde los empleados hasta los superiores

   El mensaje fluye en el intercambio lateral de mensajes entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad

   Fluye en dirección con destino hacia los empleados

2. **Considera usted que una comunicación interna efectiva permite que los niveles gerenciales transmitan claramente tanto la misión de la Empresa como los objetivos, con el fin de que sus empleados interioricen, entiendan y trabajen en función de esa misión y objetivo?**

   Si
   No
   ¿Por qué?_____

3. **¿Cuál es su actitud frente a un rumor?**

   No le da importancia
   Confirma el rumor
   No se hace nada
   ¿Por qué?_____

4. **¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con su jefe inmediato y colaboradores?:**

   Teléfono
   Cara a cara
   Correo mail
   1. Otros_____

5. **Cuando su jefe inmediato se comunica con usted, lo hace por medio de:**

   Teléfono
   Cara a cara
   Correo mail
   Otros_____

6. **Cuando su jefe inmediato le da una orden usted confirma el mismo asegurándose de ejecutar bien lo indicado por su jefe. (retroalimentación)**

   Nunca
   Algunas veces
   Siempre
   ¿Por qué?_____

7. **¿Cuáles son los métodos de difusión de información que utiliza la empresa para transmitir un comunicado, noticia o evento?**

Carteleras	
Folletos	
Correos – mail	
Memos	
Rumor	
Teléfono	
Otros	

8. **¿Qué piensa usted que impide la buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

   Los chismes y comentarios
   La rivalidad existente entre ellos
   Los malos gestos
   Otros

9. **Con qué frecuencia usted llama a sus compañeros por apodos**

   Nunca
   Raras veces
   Muchas veces
   Siempre

10. **¿Qué sugeriría usted para mejorar la comunicación entre sus compañeros en la Asociación?**

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A POSIBLES MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A POSIBLES MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

Nombre: _____ Edad: _____
Departamento: _____ Cargo: _____
Dirección:_____
Sexo: Masculino Femenino

1. **¿Qué es lo que le atrae de la asociación?**

2. **¿Considera usted que la elaboración de chocolate es un forma eficiente de lograr rentabilidad?**

3. **¿Cuál son sus proyecciones al pertenecer a esta asociación?**

4. **¿Qué es lo que conoce usted de la asociación?**

5. **¿Estaría usted dispuesto a brindar parte de su tiempo a trabajar en algún área de la asociación?**

6. **¿Cree usted que el cacao es un elemento fundamental en el desarrollo de la economía del país?**

ANEXO 3: EVIDENCIA DE LA EXISTENCIA DE LA ASOCIACIÓN COMUNITARIA PROGRESISTA ZHUCAY

ANEXO 3: EVIDENCIA DE LA EXISTENCIA DE LA ASOCIACIÓN COMUNITARIA PROGRESISTA ZHUCAY

ANEXO 4: SOLICITUD DE APROBACIÓN DEL TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 4: SOLICITUD DE APROBACIÓN DEL TEMA
TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

SOLICITUD PARA:

Beca o ayuda económica, Justificación de faltas ,Justificación de pruebas, Justificación de trabajos, Justificación de lecciones, Justificación de prácticas, Licencia eventual, Examen postergado, Examen supletorio, Segunda matrícula, Tercera matrícula, Matrícula especial, Matrícula extraordinaria, Record académico, Hojas certificadas, Examen suficiencia, Tutorías, Rectificación de nombres, Malla curricular, Reposición de título, Otros

Fecha: 12 de Octubre del 2017

Dirigido a: Ing. Diego Cisneros
Decano de la Unidad Academica de Administracion

Solicitante: Gab. Guillermo Ferreira Fernandez

Carrera: Ingenieria Empresarial

Año/Ciclo: Decimo ciclo Paralelo: "A"

Asunto: Solicito a Usted. La aprobacion de mi tema de trabajo de titulacion, previo a la obtencion del titulo de Ingeniero Empresarial.

Solicitante

Constancia de Presentación.- Fecha: 12 - Octubre - 2017

Hora: 19:48.

Resolución:

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO
EXTENSION SAN PABLO DE LA FRONTERA
Ing. Fernando Orellana, M.
SUBDIRECCIÓN DE LA UNIDAD

Valor $ 5,00
Nº 0092788

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

ANEXO 5: APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 5: APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

Oficio Nro. UCACUE- UAAD-2017-0007-OF
Cuenca, 17 de enero de 2018

ASUNTO: Presentación y aprobación diseños de trabajo de titulación

Señores
Ing. Fernando Orellana Orellana
SUB DIRECTOR DE LA CARRERA DE EMPRESARIAL
Ing. Maira Ramón N, Mgs.
SUBDIRECTORA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA- EXTENSIÓN SAN PÁBLO DE LA TRONCAL.

Su Despacho:

Con un atento y cordial saludo, me permito ponerle en su conocimiento que en resolución del H- Consejo Directivo de la Unidad Académica de Administración, con fecha 16 de octubre de 2017, se puso en conocimiento los Diseños de Trabajo de Investigación de las diferentes carreras de la Unidad Académica de Administración, tanto la matriz como de las sedes, los mismo que fueron APROBADOS, y se pone en consideración de ustedes para los fines pertinentes.

Agradezco de antemano por su oportuna atención a este pedido

Atentamente,

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA
Unidad Académica de Administración
SECRETARIA

Ab. Miguel Bermeo Pesántez
SECRETARIO DE LA UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

Bolívar 3-28 y Tomás Ordoñez Cuenca – Ecuador Tel.: (593) 7 2827928
WWW.UCACUE.EDU.EC

ANEXO 6: SOLICITUD DE APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 6: SOLICITUD DE APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

SOLICITUD PARA:

Beca o ayuda económica, Justificación de faltas ,Justificación de pruebas, Justificación de trabajos, Justificación de lecciones, Justificación de prácticas, Licencia eventual, Examen postergado, Examen supletorio, Segunda matrícula, Tercera matrícula, Matrícula especial, Matrícula extraordinaria, Record académico, Hojas certificadas, Examen suficiencia, Tutorías, Rectificación de nombres, Malla curricular, Reposición de título, Otros

Fecha: La Troncal 07 de febrero del 2018

Dirigido a: Ing. Diego Cisneros
Decano de la Unidad Academica de Administración

Solicitante: Galo Guillermo Ferreira Fernandez

Carrera: Ingenieria Empresarial

Año/Ciclo: Decimo ciclo Paralelo: "A"

Asunto: Por medio del presente solicito ah ud. se autorice una prorroga para entregar el trabajo de titulación previo a la obtencion del titulo de Ingeniero Empresarial

Solicitante

Constancia de Presentación.- Fecha: 07 - Feb - 2018.

Hora: 21:20.

Resolución:

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Ing. Fernando Orellana, MBA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

Valor $ 5,00

Nº 0062383

ANEXO 7: APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 7: APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

Oficio Nro. UCACUE- UAAD-2018-0092-OF
Cuenca, 17 de abril de 2018

ASUNTO: Aprobación de prorrogas

Señores
Ing. Fernando Orellana Orellana
SUB DIRECTOR DE LA CARRERA DE EMPRESARIAL
Ing. Maira Ramón N, Mgs.
SUBDIRECTORA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA- EXTENSIÓN SAN PÁBLO DE LA TRONCAL.
Su Despacho:

Con un atento y cordial saludo, me permito ponerle en su conocimiento que en resolución del H- Consejo Directivo de la Unidad Académica de Administración, con fecha 07 de marzo de 2018, se puso en conocimiento las primeras y segundas prórrogas presentadas por los estudiantes de las diferentes carreras de la Unidad Académica de Administración, tanto la matriz como de las sedes, los mismo que fueron APROBADOS, y se pone en consideración de ustedes para los fines pertinentes.

Agradezco de antemano por su oportuna atención a este pedido

Atentamente,

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA
Unidad Académica de Administración
SECRETARIA

Ab. Miguel Bermeo Pesántez
SECRETARIO DE LA UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

ANEXO 8: SOLICITUD DE APROBACIÓN DE LA II PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 8: SOLICITUD DE APROBACIÓN DE LA II PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

SOLICITUD PARA:

Beca o ayuda económica, Justificación de faltas ,Justificación de pruebas, Justificación de trabajos, Justificación de lecciones, Justificación de prácticas, Licencia eventual, Examen postergado, Examen supletorio, Segunda matrícula, Tercera matrícula, Matrícula especial, Matrícula extraordinaria, Record académico, Hojas certificadas, Examen suficiencia, Tutorías, Rectificación de nombres, Malla curricular, Reposición de título, Otros

Fecha: 25 de Septiembre del 2018

Dirigido a: Ing. Diego Cisneros Decano de la Unidad Academica de Administración

Solicitante: Galo Guillermo Ferreira Fernandez

Carrera: Ingenieria Empresarial

Año/Ciclo: Decimo ciclo Paralelo: "A"

Asunto: Solicito se me autorice la segunda prórroga para la entrega de mi Trabajo de Titulacion

Solicitante

Constancia de Presentación.- Fecha: 25/09/2018

Hora: 19:00

Resolución:

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO
EXTENSION SAN PABLO DE LA TRONCAL
Ing. Fernando Orellana, MBA
SUBDIRECCIÓN DE LA CARRERA DE EMPRESA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

Valor $ 5,00

Nº 0117126

ANEXO 9: APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXO 9: APROBACIÓN DE PRÓRROGA PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

Oficio Nro. UCACUE- UAAD-2018-0310-OF
Cuenca, 21 de noviembre de 2018

ASUNTO: Aprobación de prorrogas

Señores
Ing. Fernando Orellana
Director de la Carrera de Administración de Empresas
Ing. Maira Ramón Naranjo
Directora de la Carrera de Contabilidad y Auditoria
UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA.

Su Despacho:

Con un atento y cordial saludo, me permito ponerle en su conocimiento que en resolución del H. Consejo Directivo de la Unidad Académica de Administración, con fecha 25 de septiembre de 2018, se puso en conocimiento las solicitudes de prorrogas para las presentación de los trabajos de investigación de las diferentes carreras de la Unidad Académica de Administración, tanto la matriz como de las sedes, los mismo que fueron APROBADOS, y se pone en consideración de ustedes para los fines pertinentes.

Atentamente,

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Unidad Académica de Administración
SECRETARIA

Ab. Miguel Bermeo Pesántez
SECRETARIO DE LA UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION

ANEXO 10: CERTIFICACIÓN DE ÍNDICE DE SIMILITUD

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICA

Que el Trabajo de titulado **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO ENMARCADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COMUNITARIA PROGRESISTA ZHUCAY**, realizado por **GALO FERREIRA FERNANDEZ ,** fue revisado por Turnitin y presentó un 09% (NUEVE POR CIENTO) de índice de similitud.

La Troncal 01 de Marzo de 2019.

Ing. LUIS STALIN JARA OBREGON. Mgtr
DIRECTOR

ANEXO 11: INFORME DE ÍNDICE DE SIMILITUD TURNITIN

ANEXO 11: INFORME DE ÍNDICE DE SIMILITUD TURNITIN

TESIS DE INGENIERIA EMPRESARIAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.clubensayos.com Fuente de Internet	3%
2	www.fvet.edu.uy Fuente de Internet	2%
3	malejavillalobosv.wordpress.com Fuente de Internet	2%
4	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	2%

ANEXO 12: CERTIFICACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS

ANEXO 12: CERTIFICACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

CENTRO DE IDIOMAS

ABSTRACT

The present work is framed in the human talent and in the work performance in the Zhucay Progressive Community Association that is located in the Cañar Canton in the Zhucay Campus, which is dedicated to the elaboration of quality homemade chocolate, to be distributed in the area and small businesses, this research focuses on the Administration, with the purpose of carrying out the processes of Human Talent Management that is aimed at a competency model in which guidelines and guidelines are established to establish an organization and succession logic in the performance of administrative functions, since the Association does not have a structure for the human contingent. Through a bibliographical research, it was possible to conclude the importance obtained by employing a competency model to which each employee is considered as a unique being with specific abilities, aptitudes and personality, they can be observed and by means of evaluative methods, diagnose those shortcomings to maximize them in order to optimize the efficiency and productivity of the company. The investigation is carried out through direct interaction with the Company's employees, establishing in the first instance through observation techniques and interviews. The proposal is oriented not only to decree the knowledge and experience of the staff, but also to a study of the personal, interpersonal, organizational, technological and physical performance that each person must have to occupy a position in an optimal way in order to reach the objectives organizational The realization of the processes directed to the Management of the labor performance leads to a model that will allow the company to gain in an organizational culture, in order to know opportunely the areas where the institutional strengthening should be used through the development of the capacities labor

Key words: Work performance, Human Talent Management, Management Models

La Troncal, 12 de marzo de 2019

EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO.

CENTRO DE IDIOMAS COORDINACIÓN LA TRONCAL

LCDA. DOLORES VELEZ S.
DIRECTORA

Av. Américas y Humbolt, Cuenca – Ecuador. Tel: (593) 7 2830751
www.ucacue.edu.ec