



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras  
y Ciencias de la Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN  
DE TALENTO HUMANO EN EL “CONSORCIO  
SIR CUENCA”**

Trabajo Previo a la Obtención del Título de  
Psicólogos Organizacionales

Autores:

**Camila Andrade Álvarez  
Fernando Criollo Peralta**

Directora:

**Mgt. Paulina Cueva Espinoza**

**Cuenca – Ecuador  
2019**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada con mucho cariño para nuestros padres, quienes nos han brindado apoyo y cariño toda la vida, en especial en la etapa universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a nuestros queridos profesores de la carrera por su grata paciencia en todo momento.

Al “Consortio SIR Cuenca”, por la apertura y el tiempo que nos brindaron para la realización de la presente tesis.

A la “Universidad del Azuay” por el apoyo recibido para que logremos culminar nuestros estudios.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano para el “Consortio SIR Cuenca”; por tanto el propósito es elaborar el marco estratégico, el organigrama, realizar un levantamiento de perfiles de puestos por competencias y el manual orgánico funcional; así como también proponer modelos de procesos de provisión, evaluación de desempeño y un plan de capacitación, para que sirvan de beneficio en toda la organización.

La metodología está conformada por un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo; además para levantar la información se utilizaron fuentes bibliográficas y entrevistas de elaboración propia.

En conclusión, los resultados demostraron que el departamento de Talento Humano del “Consortio SIR Cuenca”, necesita una base para mejorar el funcionamiento de los procesos; por ello se espera que la organización haga uso de los modelos, con el fin de mejorar las herramientas de gestión.

Palabras clave: empresa, organización, personal, talento humano, trabajo.

## ABSTRACT

This work aims to propose a human talent management model for the “Consortio SIR Cuenca”. The purpose is to elaborate the strategic framework, the organization chart, carry out a survey of job profiles by competencies and develop the functional organic manual. Provision process models, a performance evaluation and a training plan are also proposed to benefit the organization. The methodology is composed of a descriptive study with a qualitative approach, bibliographic sources and interviews of own elaboration were used to gather the information. In conclusion, the results show that the Human Talent Department of the “Consortio SIR Cuenca” needs a basis to improve the operation of processes, the organization is expected to use the models to improve management tools.

**Keywords:** company, organization, staff, human talent, work.



  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

# ÍNDICE

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	<i>I</i>
Agradecimiento .....	<i>II</i>
Resumen .....	<i>III</i>
Abstract.....	<i>IV</i>
Índice .....	<i>V</i>
Índice de figuras .....	<i>VII</i>
Índice de anexos .....	<i>VII</i>
Capítulo 1 .....	<i>1</i>
Marco teórico .....	<i>1</i>
Introducción.....	<i>1</i>
1.1 Gestión de talento humano en las organizaciones.....	<i>1</i>
1.2 Modelo de gestión de talento humano.....	<i>2</i>
1.3 Conceptos básicos de la gestión de talento humano.....	<i>3</i>
1.3.1 Marco estratégico y estructura orgánica .....	<i>3</i>
1.3.2 Manual de perfil por competencias y manual orgánico funcional .....	<i>4</i>
1.3.3 Procesos de provisión.....	<i>5</i>
1.3.4 Evaluación de desempeño y capacitación .....	<i>6</i>
1.4 Globalización y tecnología en las empresas.....	<i>7</i>
1.4.1 Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.....	<i>8</i>
1.4.2 Innovaciones en capacitación de personal .....	<i>8</i>
1.4.3 Tecnología aplicada en evaluación de desempeño.....	<i>9</i>
1.5 Procesos de gestión de talento humano aplicados en sindicatos de choferes.....	<i>9</i>
1.5.1 Propuesta de un modelo de gestión de talento humano.....	<i>10</i>
Capítulo 2 .....	<i>11</i>
Metodología .....	<i>11</i>
2.1 “Consortio SIR Cuenca” .....	<i>12</i>
2.1.1 Marco estratégico de la empresa .....	<i>12</i>
2.2 Criterios de inclusión y exclusión .....	<i>13</i>
2.3 Instrumentos .....	<i>13</i>

2.3.1 Entrevistas .....	13
2.4 Elementos del modelo de gestión de talento humano .....	14
2.4.1 Estructura orgánica.....	14
2.4.2 Perfiles de puestos por competencias.....	14
2.4.3 Manual orgánico funcional .....	15
2.4.4 Reclutamiento de personal .....	15
2.4.5 Selección de personal.....	15
2.4.6 Inducción de personal .....	16
2.4.7 Evaluación de desempeño.....	16
2.4.8 Plan de capacitación.....	16
Capítulo 3 .....	18
Análisis y resultados .....	18
3.1 Propuesta del marco estratégico .....	18
3.2 Propuesta de la estructura orgánica .....	19
3.3 Propuesta del modelo de perfiles de puestos por competencias .....	20
3.4 Propuesta del modelo de manual orgánico funcional .....	21
3.5 Propuesta del modelo de reclutamiento de personal.....	23
3.6 Propuesta del modelo de selección de personal .....	24
3.7 Propuesta del modelo de inducción de personal .....	30
3.8 Propuesta del modelo de evaluación de desempeño .....	30
3.9 Propuesta del modelo de plan de capacitación.....	32
Conclusiones.....	34
Recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	36
Anexos .....	39

## **Índice de figuras**

Figura 1 Modelo de gestión de talento humano .....	3
Figura 2 Organigrama.....	20
Figura 3 Manual orgánico funcional .....	22
Figura 4 Modelo de convocatoria para reclutamiento .....	23
Figura 5 Modelo de solicitud de empleo .....	24
Figura 6 Modelo de entrevista preliminar .....	27
Figura 7 Modelo de entrevista por competencias.....	28
Figura 8 Modelo de verificación de referencias laborales.....	29
Figura 9 Modelo de evaluación de desempeño .....	31
Figura 10 Modelo del plan de capacitación.....	32

## **Índice de anexos**

Anexo 1 Entrevista para la elaboración del marco estratégico.....	39
Anexo 2 Entrevista para la elaboración del organigrama.....	39
Anexo 3 Diccionario de competencias .....	40
Anexo 4 Perfil por competencias.....	45
Anexo 5 Manual de inducción.....	52
Anexo 6 Categorías para evaluación conductual y de habilidades.....	58
Anexo 7 Sistema de medición para la evaluación de desempeño .....	62

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **Introducción**

En el marco teórico de la presente investigación, se desarrollarán conceptos y definiciones acerca de la gestión de talento humano, se darán a conocer nuevas tendencias tecnológicas que las organizaciones han optado por utilizar en la actualidad, así como también otros estudios semejantes al tema; además se mencionarán varios puntos de vista de autores que han optado por indagar dicha información, lo que permitirá al lector tener una idea más clara de las bases esenciales para la elaboración de la propuesta que se detallará más adelante.

### **1.1 Gestión de talento humano en las organizaciones**

Hoy en día, la gestión de talento humano es un conjunto de procesos que se usa para que nuevas personas que poseen la capacidad necesaria para ajustarse a un puesto de trabajo, ingresen al campo laboral y sobre todo para que su talento se fortalezca, puesto que es el recurso más importante en toda la organización; por lo tanto es importante que los trabajadores se sientan satisfechos y se involucren con las diferentes actividades que realizan a diario, ya que de esto depende el bienestar y el futuro de las empresas (González & Molina, 2016); asimismo un punto esencial a destacar en la gestión de talento humano es la cultura organizacional de la empresa, debido a que los trabajadores merecen ser tratados como seres humanos y no como máquinas (Bernal & Vargas, 2017).

Al momento en que una persona ingresa a una empresa, es fundamental que se adapte de manera correcta, ya que a causa de los cambios tecnológicos existentes las personas deben ser capaces de adquirir conocimientos digitales, así como también actualizarse en los conocimientos requeridos en la empresa (Bajuk, 2016); por lo que son necesarios alrededor de seis meses para que el desempeño del nuevo trabajador sea fructífero en su área laboral, un mínimo de dieciocho meses para que se adecúe a la cultura de la institución y veinticuatro meses para que logre aprender de forma correcta todas las estrategias correspondientes a la organización. Por lo tanto, para que esto suceda y para que la empresa pueda lograr los

objetivos establecidos, es indispensable que se aplique un adecuado proceso de gestión de talento humano (Alonso, García, López, & Amador, 2018).

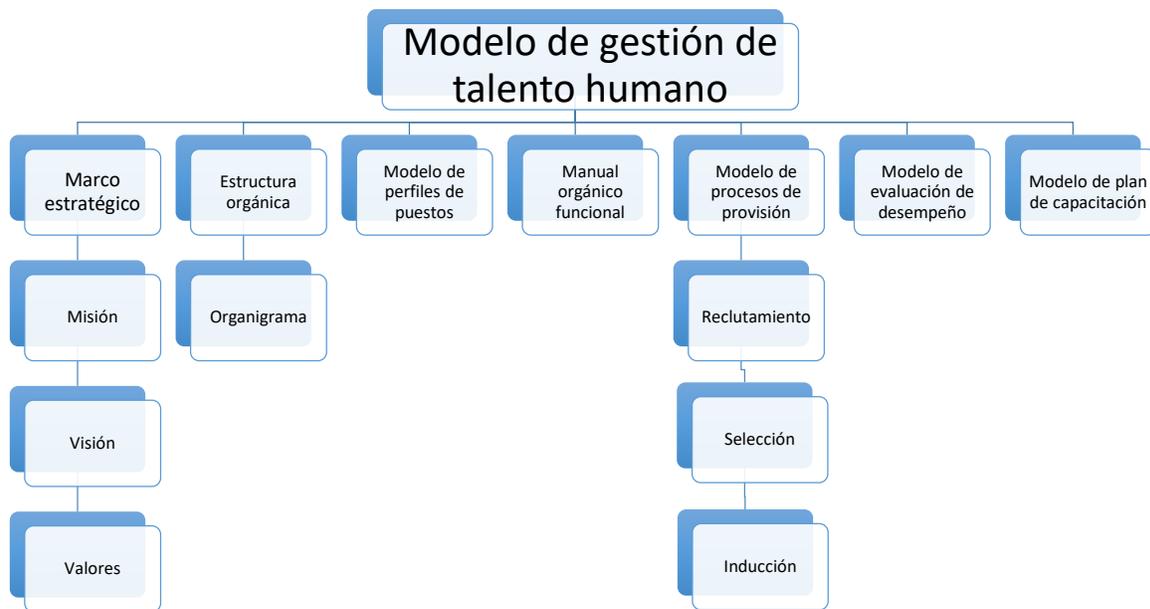
## **1.2 Modelo de gestión de talento humano**

Los modelos de gestión de talento humano son un conjunto de acciones orientados al logro de objetivos, que tiene como fin aumentar los beneficios en una empresa, ya que logra mejorar y optimizar los procesos dentro de ella; además es fundamental que las organizaciones cuenten con estos, debido a que son procesos que logran mejorar la productividad y calidad de la institución; asimismo por los constantes cambios tecnológicos que existen en la actualidad, es importante implementar nuevas metodologías y herramientas dentro de todas las áreas, con el fin de que se convierta en una ayuda para el desarrollo de los trabajadores de una compañía.

Por otra parte, un modelo de gestión debe estar establecido por subsistemas propios de talento humano, puesto que el objetivo es que la persona encargada de dicha área utilice los procesos de manera correcta, con el propósito de favorecer a toda la empresa (Durán, 2016).

Del mismo modo, un modelo puede constar de: marco estratégico que contiene misión, visión y valores corporativos, estructura orgánica que se representa mediante un organigrama, manual de perfiles de puestos por competencias y manual orgánico funcional que recopila información importante de los trabajadores; reclutamiento, selección e inducción que son indispensables para el ingreso de nuevos trabajadores a una empresa, evaluación de desempeño que mide el rendimiento de los trabajadores y plan de capacitación que busca reforzar los conocimientos y el crecimiento personal de los empleados; por lo tanto la propuesta del modelo de gestión de talento humano se realizará con los procesos expuestos. Ver Figura 1.

Figura 1  
 Modelo de gestión de talento humano



Fuente: Elaboración propia

## 1.3 Conceptos básicos de la gestión de talento humano

### 1.3.1 Marco estratégico y estructura orgánica

El marco estratégico de una empresa es un proceso que está conformado por misión, visión y valores, que ayuda a los directivos a tener una base para alcanzar los resultados deseados en una organización, por lo que es fundamental que se centre en los trabajadores; para que dicho proceso sea válido, es importante que los directivos lo acepten y se logra por medio de la buena comunicación; además permite conocer hacia donde se quiere llegar y como en realidad funciona la empresa (González A. , 2011).

La misión de una institución es una descripción general acerca de la razón de ser de esta e indica la actividad que realiza, la cual es importante para el desarrollo. La pregunta que es necesaria responder es ¿Para qué existe la empresa?

Por otro lado, la visión de una empresa es la definición de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro; por lo que la organización tiene que trabajar en equipo para que lo

puedan lograr. La pregunta que es necesaria responder es ¿A dónde queremos llegar como organización en los próximos años? (Asensio del Arco & Vázquez, 2009).

Por último, los valores son cualidades, principios o creencias de una empresa, los cuales son imprescindibles porque forman parte de la identidad de una institución corporativa; además es una estrategia para generar confianza entre todos los trabajadores (Viñarás, Cabezuelo, & Herranz de la Casa, 2015).

Por consiguiente, la estructura orgánica es el conjunto de actividades dentro de una organización que cada departamento debe cumplir para alcanzar los objetivos esperados; además debe estar siempre actualizada debido a los cambios existentes en toda empresa; por lo tanto para representar la estructura orgánica, surge la necesidad de realizar un organigrama, que es una herramienta que sirve para dividir los departamentos, las actividades y responsabilidades que debe cumplir el personal. (Parra & Liz, 2009).

### **1.3.2 Manual de perfiles por competencias y manual orgánico funcional**

El manual de perfiles por competencias se ha vuelto indispensable dentro del campo laboral; por lo que las empresas han optado por levantar perfiles con el fin de que los miembros de la organización conozcan las actividades que cumplen a diario, se adapten a los cambios que se realizan y sobre todo que se logre constatar el cumplimiento de dichas funciones; por lo que en general los trabajadores realizan de forma manual este proceso, ya que cada persona conoce sus responsabilidades y datos exactos; además es necesario el diccionario de competencias para la elaboración de ellos (Sandoval & Pernalet, 2015). Sin embargo, cuando se examinan las capacidades de un trabajador se deben tomar en cuenta tres factores importantes: conocimientos, destrezas y competencias conductuales; por lo que las destrezas y habilidades se pueden evaluar de manera fácil, mientras que es complicado desarrollarlas, y las competencias conductuales son destrezas que forman parte de las características de la personalidad que nos logra diferenciar unos de otros (Loaiza, Pulgar, & Fajardo, 2013).

Por otro lado, el manual orgánico de funciones se refiere a las actividades que tiene cada departamento de una organización, en el cual se debe destacar la misión, visión y objetivos establecidos correctamente, ya que de esta manera los trabajadores pueden conocer

acerca de las responsabilidades que deben cumplir dentro de su departamento y fortalecer el desempeño; además el manual es un elemento que ayuda a la orientación de los empleados acerca de sus actividades, para evitar malos entendidos entre compañeros de trabajo y mejorar las relaciones y compromisos dentro de la institución (Rodríguez J. , 2012).

### **1.3.3 Procesos de provisión**

El proceso de provisión en una empresa es de gran importancia, ya que se encarga de atraer, elegir y establecer las personas que son aptas para ocupar una plaza de trabajo; por lo tanto es fundamental tomar en cuenta tres procesos importantes de provisión como son: reclutamiento, selección e inducción de personal.

El reclutamiento de personal es una fase que se realiza antes de la selección de personal, en la que se expone la información de la vacante solicitada para designar los candidatos de acuerdo a las competencias del puesto (Ortiz, Guerra, Barragán, & Villalpando, 2018); por lo mismo para que se logre encontrar a las personas idóneas, es necesario que el profesional de Talento Humano conozca el proceso y los requisitos de cada cargo; es decir es importante que se realice un análisis previo del puesto (Godínez & Zarazúa, 2012); además el reclutamiento tiene que basarse en la ética y la justicia para evitar el favoritismo por uno u otro de los candidatos, ya que el objetivo principal es que el proceso se lleve con profesionalismo e igualdad (Rodríguez, Navarrete, & Bargsted, 2017).

La selección de personal se refiere a un proceso en el que las organizaciones deciden cuál de los aspirantes es el más apto para desempeñar el cargo solicitado; además es importante escoger el método que se adecúe de mejor manera para un desarrollo exitoso; por lo tanto existen diferentes tipos de herramientas para seleccionar el personal; entre ellas las que más se destacan son: el currículum, referencias, entrevista de selección de personal, test de capacidades cognitivas o aptitudes, medidas de personalidad, pruebas profesionales y centro de evaluación o *assessment center* (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015); por consiguiente hay que tener en cuenta que dicho proceso se debe realizar de manera correcta, ya que al ser el departamento de Talento Humano quien esté en la cabeza de la selección, las preguntas en las entrevistas deben estar orientadas únicamente al cargo o a la vacante; asimismo es esencial destacar las principales características positivas del candidato (Hernández, 2012).

Por último, la inducción laboral se basa en la orientación y ubicación que se realiza a los empleados que ingresan por primera vez dentro de la empresa, así como también a aquellos que son transferidos a otros cargos; además se proporciona información acerca de las normas y reglamentos que se debe cumplir dentro de la organización para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades diarias. Sin embargo, es necesario que la empresa realice un proceso de reinducción, en el cual es importante que se actualice la normativa, estructura y procedimientos a los empleados, así como también que se reoriente su integración a la cultura organizacional (Candia & Jacquin, 2018).

#### **1.3.4 Evaluación de desempeño y capacitación**

Otro tema importante a tratar es la evaluación de desempeño, el cual es un procedimiento que sirve para determinar el rendimiento que los empleados cumplen, con el fin de valorar la productividad de los mismos. El desempeño individual de cada trabajador se compara con los objetivos que la empresa necesita, para verificar si cumple con lo requerido; además es esencial seleccionar un método de evaluación de desempeño que esté acorde a las necesidades de la institución. Al finalizar el proceso es importante que se lleve a cabo una entrevista de evaluación y retroalimentación para que el evaluador y el evaluado puedan conocer los resultados (Sánchez & Calderón, 2012).

Por otra parte, en la actualidad es importante concentrarse en la productividad y el crecimiento de la empresa, pero también es fundamental velar por el bienestar, la satisfacción y la estabilidad laboral, la cual es la más importante ya que es un derecho que todos los trabajadores tienen (Montserrat, 2014); por lo tanto la capacitación es un proceso que ayuda a lograr los objetivos de la empresa, así como también al desarrollo de los trabajadores por medio de herramientas necesarias para realizarlo; además es importante que dicho proceso se lleve a cabo, ya que es una normativa que se requiere en el ámbito laboral, pero al mismo tiempo se debe realizar con todo el profesionalismo y seriedad posible, puesto que tiene como finalidad obtener un beneficio para todos los miembros de la organización (Velázquez & Peinado, 2010).

## 1.4 Globalización y tecnología en las empresas

La globalización es un proceso que ha provocado grandes transformaciones y cambios, ya que ha logrado expandirse en toda la humanidad (Oyarzún, 2018). Algunos autores defienden la teoría de que la globalización es un fenómeno que no es reciente, puesto que es un proceso cíclico que se ha llevado a cabo durante años a través de la historia, mientras que otros autores aseguran que es un fenómeno nuevo, debido a que existen diferencias notables en comparación a otros momentos que vivió la humanidad (Llano & Silva, 2018).

Cabe mencionar que el tema de la globalización es importante dentro de una empresa debido al gran impacto que ha podido tener en los últimos años y sobre todo porque ha ayudado a que las organizaciones y el personal que se desenvuelve dentro de ella logren ver más allá de lo que sus ojos lo permiten (Niño de Guzmán, 2013).

Es trascendental abarcar el tema de la globalización cuando se habla acerca de una empresa, y en especial del personal; pues debemos tomar como ejemplo que hace algunos años atrás era casi imposible que dos personas que se encontraran en diferentes lugares de trabajo intercambien información de una manera rápida y precisa (Wahed, 2013); por lo que debido a los grandes avances tecnológicos, se puede evidenciar que se ha logrado transmitir información de una manera fácil y confiable a través del internet, lo que es importante dentro del desarrollo de una empresa para el mejor desempeño de los miembros de la organización; además por medio de las herramientas que nos ha brindado la tecnología, se puede tener la certeza de que en muchos casos las instituciones tienden a crecer cada vez más (Santana, 2016). Es importante tomar en cuenta que para el éxito de una organización, los trabajadores que hacen parte de ella deben tener un pensamiento global y dejar a un lado los límites que han sido impuestos (Puerto, 2010).

Por otro lado, los instrumentos que se han creado en los últimos años, han logrado ser de ayuda para el mejor desenvolvimiento de este campo de trabajo, ya que su objetivo es el bienestar de la organización y primordialmente de los empleados, puesto que son los principales gestores de mantener a una empresa en el auge (Chiavenato, 2009).

### **1.4.1 Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal**

Existen diferentes maneras que tradicionalmente se utilizan para reclutar personal en las empresas como son: publicar las vacantes en páginas de empleo, periódico, televisión, entre otras; pero al ser una sociedad que está en pleno uso del internet, las organizaciones han visto la oportunidad de hacer uso de ciertas redes sociales para atraer personal como son: *facebook*, *twitter* y sobre todo *linkedIn*, que es un medio social creado exclusivamente para el ámbito laboral (Agreda, 2016); además la bolsa de trabajo en línea llamada “OCC Mundial” creó una aplicación en México para el dispositivo móvil llamado “Recluta Móvil” que es de utilidad para las personas encargadas del reclutamiento en empresas, ya que logra administrar rápidamente las vacantes (Camacho, 2016).

Para mejorar el proceso de selección de personal, algunas organizaciones han optado por el uso de la inteligencia artificial, debido a que su objetivo principal es atraer a personas que tengan las características y capacidades necesarias para cubrir el puesto de trabajo. La inteligencia artificial es un área que está en crecimiento, ya que por medio de programas digitales agiliza los procesos, ahorra recursos y tiempo; asimismo grandes compañías han optado por el uso de un robot ruso llamado “Vera” que es el encargado de elegir buenos currículos y separar los malos; posteriormente realiza una videollamada o una llamada por teléfono para la respectiva entrevista de trabajo; además cabe mencionar que es usual que las empresas realicen entrevistas de trabajo en línea, es decir que se pueden realizar por videoconferencia a través de aplicaciones diseñadas para dicho proceso (Coll, 2019).

### **1.4.2 Innovaciones en capacitación de personal**

Las organizaciones dedican gran parte de su tiempo en realizar capacitaciones, debido a que una empresa necesita constata actualización; por lo tanto hoy en día la capacitación en las empresas cuenta con algunas innovaciones como es la gamificación, que es una combinación entre juego, marketing y psicología, que se destaca por tener características similares a las de un juego como son: desafíos, recompensas, entre otras; por lo que es una nueva práctica que algunas organizaciones realizan, ya que los trabajadores se sienten motivados; además es de ayuda para que al momento de enseñar los conceptos y formar a los trabajadores, no sea un proceso arduo (Gallego & De Pablos Heredero, 2013).

Por otro lado, gracias a la inteligencia artificial se creó en España un simulador virtual llamado “Chiara”, cuyo objetivo es reforzar la comunicación en una persona por medio de la retroalimentación, es decir por medio de los resultados, ya que se logra enfrentar a diversas situaciones como: presentaciones, charlas, reuniones, entre otras, para mejorar de manera positiva las necesidades de cada persona, a través de consejos que el simulador ofrece; asimismo está en la capacidad de detectar el nivel que el individuo ha logrado avanzar; por tanto indica que es una herramienta útil para mejorar las estrategias de comunicación en el proceso de capacitación (Capital Humano, 2018).

### **1.4.3 Tecnología aplicada en evaluación de desempeño**

En la actualidad la evaluación de desempeño es vista como un proceso que toma mucho tiempo en realizar y que con el tiempo ha pasado de moda; por lo que existen varias aplicaciones en el internet que pueden evaluar el desempeño de manera virtual para que se facilite el proceso; además lo que las personas buscan ahora es recibir retroalimentación que ayude a su crecimiento personal, en especial los trabajadores que aún son jóvenes; por lo mismo se han creado aplicaciones como “Reflektive”, la cual compañías como Warby Parker y Birchbox la usan, con el fin de obtener dicha retroalimentación por medio de los propios compañeros de trabajo, en el que se pueden recibir comentarios positivos para ayudar a mejorar el desempeño, similar a lo que se realiza en las redes sociales (Dunn, 2018).

## **1.5 Procesos de gestión de talento humano aplicados en sindicatos de choferes**

En base a una investigación acerca de un proceso de gestión de talento humano realizada a una empresa de choferes, se plantea que a pesar de que siempre ha tenido un organigrama, se ha mantenido jerarquizado de una manera incorrecta. Por otra parte, al igual que el organigrama, los manuales de funciones, también se encontraron mal establecidos, puesto que se duplicaban actividades y los trabajadores no tenían claras sus responsabilidades.

De esta manera, se fundamentan dos procesos importantes dentro la gestión de talento humano como son: la reestructuración del organigrama de la empresa y la elaboración de manuales de funciones; por lo que fue importante la recolección de la información y con ello, el rediseño de un organigrama funcional; es decir como su nombre lo dice, se jerarquizaron los puestos de la empresa acorde a las actividades que cada cargo cumple. Cabe mencionar que son procesos que requieren de tiempo y de trabajar con esmero, pero que al final tienen resultados significativos ya que logra ahorrar tiempo y recursos (Seminario, 2016).

### **1.5.1 Propuesta de un modelo de gestión de talento humano**

En un proyecto elaborado con anterioridad en la empresa “Servicont” surgió la necesidad de elaborar una propuesta de un modelo de gestión de talento humano con el objetivo de mejorar el desempeño en una empresa de servicios.

Por lo tanto, debido a los avances tecnológicos que existen hoy en día, la organización necesitó de herramientas y procesos de gestión de talento humano, con el fin de actualizarse para lograr el desempeño óptimo de todos los miembros de la organización; por lo que fue fundamental establecer los conceptos básicos acerca de los procesos de talento humano, y posterior plantear modelos que sirvan como base para la gestión en la empresa (Albán, 2015).

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

Esta investigación tiene un alcance descriptivo con un enfoque metodológico cualitativo, la cual tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano para el “Consortio SIR Cuenca”; por lo que fueron aplicadas herramientas como entrevistas y modelos de gestión de talento humano para levantar la información necesaria en la elaboración de la propuesta.

La investigación es descriptiva, puesto que como su nombre lo dice se describieron las características y definiciones de los conceptos básicos, así como también de los modelos de gestión de talento humano, con el fin de llegar a conocer información exacta.

El enfoque cualitativo se basa en conceptos y definiciones, en lugar de la estadística y los números (Ruiz, 2012); por lo mismo se recolectaron datos por medio de la observación y la experiencia de las personas, a través de entrevistas con preguntas abiertas sin necesidad de que estén estructuradas; además la subjetividad formó parte de dicho enfoque, ya que la investigación se basó en los diferentes puntos de vista y de pensar basados en la realidad.

En base a otros estudios, se ha tomado en cuenta que la utilización del método cualitativo ha sido útil en diferentes investigaciones, en especial en el área de talento humano, como por ejemplo en una industria aeroespacial en la cual se logró identificar los enfoques metodológicos que forman parte de la investigación y la manera de aplicar en la gestión del talento humano por medio de la descripción de conceptos (Macías, Zárate, & Rosiles, 2013).

Por otra parte, en una investigación se implementó un modelo de gestión basado en competencias por medio de un análisis cualitativo; por lo que se logró describir la metodología planteada por los participantes, además de buscar fuentes bibliográficas para encontrar la información necesaria; del mismo modo se consiguió realizar una herramienta para orientar al departamento de talento humano a desarrollar competencias necesarias para obtener los objetivos deseados (Rodríguez J. , 2015).

## **2.1 “Consortio SIR Cuenca”**

El “Consortio SIR Cuenca” es una sociedad de derecho privada que se dedica a la implementación, administración, operación, mantenimiento y reparación de sistemas integrados de recaudo automático, por medio del cobro electrónico de pasajes para el transporte público masivo de los usuarios en la ciudad de Cuenca. Anteriormente la compañía se llamaba “EB Corporation”, pero sus representantes decidieron vender las acciones a 7 empresas de transporte, las cuales son: “LANCOMTRI S.A”, “URBADIEZ S.A”, “RICAURTE S.A”, “UNCÓMETRO S.A”, “COMTUBAÑOS S.A”, “COMTRANUTOME S.A” y “COMCUETU S.A”; por lo que el nombre se cambió a “Consortio SIR Cuenca”. La empresa se fundó en el año 2007; por tanto actualmente lleva 12 años de servicio en el sector de la operación de sistemas de recaudo en la ciudad.

En todas las entidades corporativas es indispensable el correcto funcionamiento de todas sus áreas, en especial del departamento de Talento Humano, ya que es el que se interesa y vela principalmente por los trabajadores y su bienestar; además es necesario que se establezcan programas enfocados en el recurso humano para una mejor productividad y crecimiento en las organizaciones; por lo tanto el “Consortio SIR Cuenca” al ser una empresa en desarrollo, no cuenta con ningún esquema establecido; por lo que es necesario implementar una propuesta de un modelo de gestión de talento humano a través de procesos como: marco estratégico, organigrama, perfiles de los puestos por competencias , manual orgánico funcional, reclutamiento, selección, inducción de personal, evaluación de desempeño y plan de capacitación, con el propósito de generar una herramienta que pueda ser modelo en la implementación del mismo.

### **2.1.1 Marco estratégico de la empresa**

#### **Misión**

Según la empresa, “Somos un equipo de trabajo orientado a satisfacer las necesidades de transporte urbano de nuestros usuarios a través de un moderno sistema que implementó la modalidad de recaudo automático mediante el cobro electrónico de pasajes para brindar a nuestros clientes un servicio más ágil y eficiente transportándolos a su lugar de destino”.

## **Visión**

Según la empresa, “Buscamos posicionarnos como una empresa líder a nivel nacional siempre a la vanguardia de la tecnología a través de la innovación en el sistema del transporte urbano para que sea emulado en el resto del país”.

## **2.2 Criterios de inclusión y exclusión**

El “Consortio SIR Cuenca”, cuenta con una nómina de 55 trabajadores distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa como son: Gerencia, Administración y Finanzas, Talento Humano, Tecnología, Atención al Cliente, Servicios y Servicios Externos. En total se realizaron 19 perfiles de puestos por competencias, incluido el Gerente General.

Los criterios de inclusión son:

- Los empleados del “Consortio SIR Cuenca”, ya que es necesario trabajar con cada uno de ellos, en especial para el levantamiento de los perfiles de puestos por competencias.
- Todos los hombres y mujeres.

Los criterios de exclusión son:

- Los trabajadores que no quieran participar en la realización del presente estudio.
- La persona encargada de limpieza, ya que labora dos veces por semana.
- La asesoría legal y salud y seguridad ocupacional que son servicios externos, puesto que la empresa contrata a personal especializado de dichas áreas para que realicen actividades alternas, pero necesarias.
- El presidente, el vicepresidente y el comisario, ya que de acuerdo a los estatutos de la empresa, no cumplen horarios ni una función establecida.

## **2.3 Instrumentos**

### **2.3.1 Entrevistas**

Las entrevistas se usan como herramienta en las investigaciones que son de tipo cualitativo Díaz, Torruco y Martínez (2013), por ello se elaboraron entrevistas de tipo semiestructuradas,

en las que se realizaron preguntas en base al marco estratégico y al organigrama de la empresa de manera espontánea, aplicando la escucha activa mediante una conversación basada en preguntas y respuestas, con el fin de obtener la información necesaria para la propuesta; por lo que se consideró útil para la recolección de datos.

## **2.4 Elementos del modelo de gestión de talento humano**

### **2.4.1 Estructura orgánica**

La estructura orgánica es una representación por medio de un gráfico de la distribución de una organización; para ello se utilizó un organigrama de tipo estructural, ya que según Cano (2017), es importante que se jerarquicen los puestos dependiendo de las responsabilidades de cada miembro de la empresa, sin necesidad de plasmar los detalles.

Existen diferentes clases de organigramas que van de acuerdo a la extensión, el contenido y el diseño; por lo que el organigrama debe ser elaborado en base a la estructura de la institución, debido a las diferencias existentes en cada una; además la información que contiene debe tener claridad y tiene que estar actualizada.

La realización del organigrama tomó una semana en hacerlo puesto que se necesitó de la ayuda del jefe de Talento Humano para que nos brinde la información necesaria por medio de una entrevista.

### **2.4.2 Perfiles de puestos por competencias**

Según Alles (2010), el perfil de puestos se inicia con la descripción del cargo y otra información necesaria como: educación, experiencia laboral, ubicación del puesto que la persona ocupa en el organigrama, entre otros; además se indican las competencias más importantes con los diferentes grados requeridos; por lo mismo para implementar un modelo para la elaboración de un perfil, es esencial que cada miembro de la organización conozca sus deberes y responsabilidades; asimismo es indispensable el uso del diccionario de competencias, puesto que se encuentran las definiciones y se detallan los grados requeridos de cada una de las destrezas necesarias para el puesto.

El proceso para realizar el levantamiento de los perfiles por competencias duró ocho semanas, ya que por medio de una entrevista, los empleados de la empresa respondieron a cada interrogación, en la cual llenaron las actividades, competencias y otros requisitos necesarios para su puesto de trabajo.

### **2.4.3 Manual orgánico funcional**

El manual orgánico funcional es un proceso en el que se establece y se detallan las actividades de cada puesto; asimismo es importante describir la misión del puesto para identificar el propósito del cargo; del mismo modo se pueden determinar los subordinados y la autoridad de cada una de las áreas. Dicho documento sirve como respaldo al momento de realizar un proceso de inducción de personal en una organización (Reyes, 2017).

La elaboración de los manuales, tuvo una duración de cinco semanas, ya que fue necesario transcribir la información de los perfiles de puestos a cada manual orgánico funcional.

### **2.4.4 Reclutamiento de personal**

Según Solís (2015), debido a la tecnología que existe en la actualidad el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso moderno, en el que para buscar personas que ocupen una vacante en una organización, es normal que una empresa publique una convocatoria de personal a través de los medios de comunicación, en especial los que sean de preferencia.

Dicha información debe estar conformada en base a las necesidades del puesto y los requisitos que debe cumplir la persona de nuevo ingreso. El profesional de Talento Humano, es el encargado de verificar si los postulantes cumplen con los requerimientos establecidos, para continuar a la siguiente etapa.

### **2.4.5 Selección de personal**

Después de realizar el reclutamiento, es indispensable que se de paso a la selección de personal; por lo que el proceso inicia con una solicitud de empleo de la organización que deben llenar los postulantes; posterior se da paso a una entrevista preliminar que es de ayuda

para descartar a un cierto número de candidatos. Después, se realiza otra o más entrevistas a profundidad, algunas pruebas de selección, se verifican referencias y para finalizar, se elige a la persona que es idónea para el puesto. Los exámenes médicos, pueden ser parte de los requerimientos de la empresa (Vintimilla, 2015).

#### **2.4.6 Inducción de personal**

La inducción es un proceso que se realiza al momento en que una persona se incorpora por primera vez a una empresa; por lo que según Siavichay (2013) es necesario que se elabore un manual de inducción de personal para que los empleados de nuevo ingreso conozcan la filosofía corporativa, normativas, beneficios, entre otra información y aspectos importantes con la que cuenta una institución; además es un factor que sirve para mejorar la comunicación en la organización; de la misma manera la inducción se puede iniciar con un mensaje de bienvenida.

La elaboración del manual duró una semana, ya que la información se obtuvo del reglamento interno del trabajo con el que actualmente cuenta la empresa.

#### **2.4.7 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño sirve para medir el rendimiento que cada persona tiene dentro de la organización; por lo que se debe tomar en cuenta la descripción de puestos de cada uno de los cargos; del mismo modo se da una ponderación a los factores, según una tabla de valoración para medir el cumplimiento de las tareas. Es importante realizar una retroalimentación para identificar las necesidades que cada persona tiene, así como también mantener y fortalecer las cualidades positivas encontradas; además para elaborar una evaluación de 90 grados, es primordial que se realice una entrevista con el jefe inmediato de cada empleado (Ramírez & Benavides, 2016).

#### **2.4.8 Plan de Capacitación**

Posterior a la evaluación de desempeño y a la respectiva retroalimentación realizada en una empresa, es fundamental que se ejecute un plan de capacitación; ya que según Romo &

Parra (2014), es necesario que una organización cuente con el mismo para mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

Además, el uso de dicho plan es indispensable para que el personal pueda adquirir los conocimientos que su puesto de trabajo necesita. Cabe mencionar, que es una inversión que las empresas deben gestionar, por la importancia y el beneficio que aporta al desempeño de los miembros de una institución.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

#### **3.1 Propuesta del marco estratégico**

A pesar de que en la actualidad el “Consortio SIR Cuenca”, cuenta con un marco estratégico, se ha visto necesario un rediseño debido a las actualizaciones tecnológicas que existen hoy en día; por lo que se elaboró una entrevista que fue aplicada al Gerente de la empresa. Ver Anexo 1.

Como resultado de las preguntas se obtuvo que el “Consortio SIR Cuenca” se identifica como una empresa con gente emprendedora, en el que su servicio se basa en la tecnología, debido a la nueva modalidad de recaudo que fue reemplazado por el método tradicional con el que contaban anteriormente; del mismo modo se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa con trabajadores emprendedores, que buscamos brindar un servicio de calidad a los usuarios del transporte público urbano de la ciudad de Cuenca, mediante el cobro de pasajes en línea, basados en los modernos cambios tecnológicos y en un sistema de recaudo de caja común único en el país”.

Además, el “Consortio SIR Cuenca” quiere ganar reconocimiento como la pionera en el país, ya que fue la primera empresa en prestar dicho servicio de recaudo en la ciudad, y sobre todo en implementar un modelo innovador para el transporte público; asimismo se propone la siguiente visión:

“Posicionarnos como una empresa líder en tecnología a nivel nacional en el sistema de recaudo en línea, con un modelo innovador que permita planificar y controlar el transporte público urbano en la ciudad”.

Por último, el gerente piensa que es necesario que el “Consortio SIR Cuenca” cuente con valores, ya que son indispensables para que la organización pueda ser reconocida; asimismo el gerente señala que, “una empresa sin valores no tiene metas ni propósitos”; por lo tanto se proponen los siguientes valores:

- Respeto: cada miembro de la organización merece ser tomado en cuenta y valorado en base a las ideas, opiniones y derechos, ya que todos tenemos diversos puntos de vista.
- Responsabilidad: en el “Consortio SIR Cuenca” es importante que todos los trabajadores lleven a cabo sus actividades diarias con eficiencia y esmero.
- Honradez: cada trabajador debe tratar y ser tratado con integridad, de manera que se pueda actuar con rectitud y se logren los objetivos de la empresa.
- Tolerancia: somos un equipo de trabajo con una actitud basada en la paciencia, para que exista un mejor desempeño laboral entre todos los colaboradores.

### **3.2 Propuesta de la estructura orgánica**

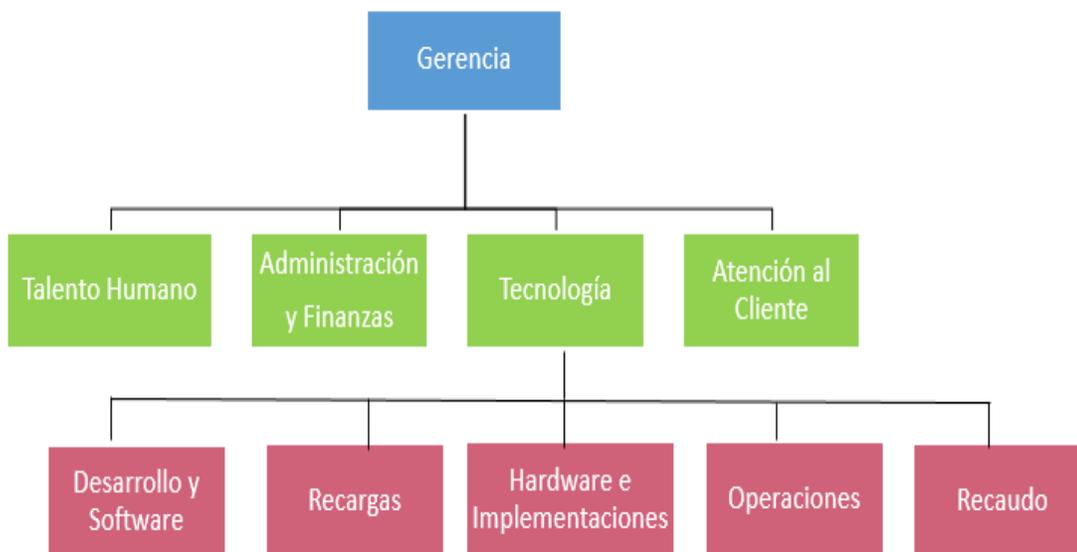
Por otro lado, para que la empresa cuente con una estructura orgánica establecida y cada miembro de la organización conozca el rol que cada uno desempeña dentro de la empresa, se elaboró una entrevista que fue aplicada al Jefe de Talento Humano. Ver Anexo 2.

Como resultado de las preguntas se obtuvo que el “Consortio SIR Cuenca” es una organización en la que es indispensable tener un organigrama, ya que de esta manera se puede evidenciar un nivel de responsabilidades; por lo mismo se indicó que la autoridad principal es el Gerente y que “existen cuatro jefaturas que son: Talento Humano, Financiero, Atención al Cliente y por último Tecnología que supervisa a cinco coordinadores que son: Desarrollo y Software, Recargas, Hardware e Implementaciones, Operaciones y Recaudo”.

Por consiguiente, se propone un organigrama de tipo estructural con un diseño vertical; asimismo los departamentos que forman parte del “Consortio SIR Cuenca”, fueron jerarquizados en base a las responsabilidades que cada miembro tiene en la organización con el fin de que todos los trabajadores puedan conocer el lugar que ocupan dentro de ella. El organigrama cuenta con tres niveles jerárquicos y contiene los departamentos de la empresa de manera ordenada según lo mencionado, como son: Gerencia, Jefatura de Talento Humano, Jefatura de Administración y Finanzas, Jefatura de Tecnología que supervisa al Coordinador de Desarrollo y Software, Coordinador de Recargas, Coordinador de Hardware e

Implementaciones, Coordinador de Operaciones, Coordinador de Recaudo y por último Jefatura de Atención al Cliente. Ver Figura 2.

Figura 2  
*Organigrama*



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Propuesta del modelo de perfiles de puestos por competencias

Mediante el modelo de perfiles de puestos por competencias, se realizaron diecinueve perfiles, con el objetivo de que cada miembro de la organización conozca las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo; así como también que tengan en cuenta las competencias que son necesarias para el cumplimiento del rol que cada miembro desempeña; además es indispensable el uso de un diccionario de competencias. Ver Anexo 3.

- El primer punto está conformado por la identificación del cargo, que consta de datos básicos del puesto.
- El segundo punto contiene la definición de la misión del puesto, en el cual se respondió ¿Para qué existe el puesto?
- El tercer punto es la dimensión que contiene el cargo, en el que se describieron las dimensiones económicas y materiales.
- El cuarto punto está compuesto por el organigrama, en el cual se ubicó el puesto que ocupa el trabajador. Por otro lado, se encuentra el listado de actividades e

identificación de las actividades esenciales, la metodología y gradación de factores para la calificación de estas.

- El quinto punto está conformado por el perfil del puesto, en el que se estableció la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto.
- El sexto punto contiene la capacitación adicional, en la que se describieron los cursos o seminarios que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.
- El séptimo punto está compuesto por los conocimientos académicos, que son los conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto; además se identificó si el requerimiento es de selección o capacitación.
- El octavo punto está conformado por conocimientos informativos, que son los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes); por lo mismo los miembros de la organización colocaron en orden de prioridad y señalaron si el requerimiento era de selección o capacitación.
- El noveno punto contiene destrezas específicas requeridas. Para la elaboración de este ítem, fue indispensable la utilización de un diccionario, en el que cada persona identificó las competencias para cada puesto, el grado necesario y si el requerimiento era de selección o de capacitación.
- El décimo punto está compuesto por destrezas/habilidades generales o cardinales; por lo que también fue necesario el uso del diccionario para identificar las competencias generales para cada puesto y si el requerimiento era de selección o capacitación.
- Por último, el décimo primer punto está conformado por las dimensiones de la experiencia; en esta parte del modelo las personas que realizaron los perfiles, respondieron a todos los ítems mencionados en base al puesto que cada uno ocupa dentro del “Consortio SIR Cuenca”.

Se muestra el ejemplo de la Jefatura de Talento Humano. Ver Anexo 4.

### **3.4 Propuesta del modelo de manual orgánico funcional**

Para el modelo del manual orgánico funcional se elaboraron diecinueve manuales, que se basaron en lo que los empleados plasmaron en los perfiles de puestos, con la finalidad de que cada miembro de la empresa cuente con la información necesaria para el cargo que desempeña.

Por lo tanto, el modelo está conformado por la identificación del puesto que contiene: requisitos básicos del cargo, habilidades, a quién o a quiénes se debe supervisar- reportar y la descripción de funciones. La información para elaborar los manuales se obtuvo de los perfiles que se realizaron anteriormente.

Se muestra el ejemplo de la Jefatura de Talento Humano. Ver Figura 3.

Figura 3

*Manual orgánico funcional*

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Jefe de Talento Humano
<b>UNIDAD ORGÁNICA</b>	Departamento de Talento Humano
<b>REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO</b>	<b>Educación y Formación:</b> Título en Administración de Empresas o Psicólogo Organizacional <b>Experiencia:</b> 1 A 3 años en el Área
<b>HABILIDADES</b>	-Integridad -Compromiso -Flexibilidad - Ética -Autocontrol
<b>SUPERVISAR A</b>	Todos los trabajadores del “Consortio SIR Cuenca”
<b>REPORTAR A</b>	Gerencia
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>1.</b>	Establecer un adecuado proceso de Nómina.
<b>2.</b>	Implementar los procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.
<b>3.</b>	Gestionar procesos disciplinarios.
<b>4.</b>	Realizar los procesos de provisión dentro de la empresa.
<b>5.</b>	Establecer formalmente los contratos del personal.
<b>6.</b>	Elaborar liquidación de contratos del personal
<b>7.</b>	Organizar programas de capacitación al personal.
<b>8.</b>	Evaluar el desempeño del personal.
<b>9.</b>	Elaborar informes del personal.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Propuesta del modelo de reclutamiento de personal

El reclutamiento tiene como objetivo encontrar a candidatos idóneos para una vacante que se necesita en una organización; por lo que es importante que la empresa de paso a convocar personal para que postulen a un cargo en la institución; de esta manera se puede elegir al aspirante correcto que cumpla con los requisitos que se solicitan.

Por lo que, el modelo está estructurado por: requisitos básicos de la vacante, funciones del cargo, en las que es necesario describir las actividades esenciales que se realiza en el puesto, las capacitaciones que sean necesarias para ocupar el cargo, una lista de competencias indispensables, y si es que la empresa lo cree conveniente, anticipar el sueldo que va a percibir el trabajador. Ver Figura 4.

Figura 4

*Modelo de convocatoria para reclutamiento*

<b>CONVOCATORIA</b>	
Importante empresa de servicios requiere contratar (CARGO) con deseos de que forme parte de esta prestigiosa organización.	
<b>REQUISITOS:</b> Educación Experiencia Disponibilidad de tiempo	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>CAPACITACIÓN</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>BENEFICIOS</b>	
Los interesados que cumplan con todos los requisitos, deberán entregar sus documentos en el Departamento de Talento Humano de la empresa, ubicada en (LUGAR DONDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA) (FECHA EN LA QUE SE TERMINARÁ LA ENTREGA DE CARPETAS).	
Departamento de Talento Humano	

Fuente: (Solís, 2015)

### 3.6 Propuesta del modelo de selección de personal

La selección de personal tiene como finalidad entrevistar a los candidatos que aprobaron el proceso de reclutamiento para obtener un registro de resultados, y de esta manera escoger a la persona que va a ocupar la vacante; por lo que la selección está conformada por varias etapas; la primera es una solicitud de empleo, que es un requisito para que los candidatos postulen a un cargo; además sirve para recopilar información y que la persona encargada de la entrevista, pueda obtener datos para el momento de elegir al nuevo empleado; por ello la solicitud consta de: datos personales, información familiar, académica, laboral y referencias. Ver Figura 5.

Figura 5

*Modelo de solicitud de empleo*

		
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>		
Nombres:		
Apellidos:		
Lugar de nacimiento:		
Fecha de nacimiento:		
Cédula o pasaporte:		
Teléfonos:		
Carnet de CONADIS	SI__ NO__ Número:	
Licencia de Conducir	SI__ NO__ Tipo:	
Dirección:		
Correo electrónico:		
<b>INFORMACIÓN FAMILIAR</b>		
Nombre completo del padre:		
Profesión/Ocupación:		
Edad:		
Dirección de domicilio:		
Lugar de trabajo:		
Teléfonos:		
Correo electrónico:		
Nombre completo de la madre:		
Profesión/Ocupación:		

Edad:			
Dirección de domicilio:			
Lugar de trabajo:			
Teléfonos:			
Correo electrónico:			
Nombre completo del cónyuge:			
Profesión/Ocupación:			
Edad:			
Dirección de domicilio:			
Lugar de trabajo:			
Teléfonos:			
Correo electrónico:			
<b>En caso de emergencia comunicarse con</b>			
Nombre:			
Teléfonos:			
Parentesco:			
<b>Hijos</b>			
Orden	Nombres	Fecha de Nacimiento	Profesión/Ocupación
1ero			
2do			
3ro			
4to			
5to			
6to			
<b>INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>Instrucción</b>			
Nivel	Establecimiento educativo	Años aprobados	Título obtenido
Básica			
Secundaria			
Superior			
Postgrado			
<b>Idiomas que conoce</b>		<b>Nivel</b>	
1.		Regular __	Bueno __ Excelente __
2.		Regular __	Bueno __ Excelente __
3.		Regular __	Bueno __ Excelente __
<b>Capacitaciones adicionales</b>			
Título	Duración	Lugar	Fecha
<b>INFORMACIÓN LABORAL</b>			
<b>Empleos anteriores</b>			
Empresa	Cargo	Duración	Jefe Inmediato
1.			

2.			
3.			
4.			
<b>Causas por las que dejó su trabajo anterior</b>			
Empresa		Causa	
1.			
2.			
3.			
<b>REFERENCIAS</b>			
<b>Laborales</b>			
Empresa	Nombre y Apellido	Oficina	Celular
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Personales</b>			
Nombre y Apellido	Relación	Domicilio	Celular
1.			
2.			
3.			
4.			
Cargo al que aplica			

Fuente: Elaboración propia

La segunda etapa es una entrevista preliminar con la que se debe continuar el proceso de selección; en la misma se encuentran preguntas básicas acerca de: estructura familiar, estudios de la persona, historia laboral, experiencia para el puesto y aspectos económicos; es importante tomar en cuenta también la actitud y manera de expresarse del postulante. Ver Figura 6

Figura 6

*Modelo de entrevista preliminar*

<b>ENTREVISTA PRELIMINAR</b>	
FECHA: ___/___/___	NOMBRE: _____
	PUESTO ENTREVISTADO: _____
<b>Estructura familiar:</b>	
¿Cuál es su estado civil?	
¿Cuántos hijos tiene?	
¿Cuál es la edad de sus hijos?	
<b>Estudios:</b>	
¿Cuál es el máximo nivel de educación alcanzado hasta el momento?	
¿Por qué estudió esa carrera?	
¿Qué cursos adicionales ha tomado?	
<b>Historial Laboral:</b>	
¿Cuál fue la última empresa en la que trabajó?	
¿Cuánto tiempo estuvo en su anterior empleo?	
¿Qué cargos ha desempeñado en su vida laboral?	
¿Cómo fue la relación laboral con su anterior jefe?	
¿Cuáles fueron los motivos para salir de su anterior empresa?	
<b>Experiencia para el puesto:</b>	
¿Ha tenido experiencia en puestos similares?	
<b>Aspectos económicos:</b>	
¿Cuál fue su último salario recibido?	
¿Cuál sería su aspiración salarial en nuestra empresa?	
<b>Otros:</b>	
Modales	
Tono de voz	
Actitud	
Entrevistador: _____	

Fuente: Elaboración propia

La tercera etapa es una entrevista por competencias, que es indispensable para elaborar preguntas a profundidad acerca de temas importantes para el cargo al que aplica una persona; por lo que después de que un candidato ha superado la primera entrevista se da paso a una segunda, la misma que ha sido elaborada con cuestionamientos acerca de experiencias en cargos anteriores, así como también preguntas en base a competencias generales de un puesto. Ver Figura 7.

Figura 7  
*Modelo de entrevista por competencias*

<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>	
FECHA: ___/___/_____	NOMBRE: _____ PUESTO ENTREVISTADO: Jefe de Talento Humano
<b>Estudios:</b> ¿Qué materias fueron de su agrado y cuáles no lo fueron? ¿Cómo logró pasar las materias que no fueron de su agrado? ¿Qué hizo para potencializar las materias que le gustaban?	
<b>Historial Laboral:</b> ¿Cómo evaluaría su trayectoria hasta el momento? ¿Qué cualidades considera usted que ha aprendido en su trayectoria laboral? ¿En dónde y que actividades se ve realizando en 5 años?	
<b>Experiencia para el puesto:</b> Cuénteme una experiencia en la que pudo ayudar al crecimiento profesional de algún compañero de trabajo.	
<b>Aspectos económicos:</b> ¿Qué actividades considera que se deben realizar para obtener un aumento de sueldo?	
<b>Competencias</b>	
<b>Liderazgo</b> Cuénteme una experiencia en la que tuvo que liderar a un grupo de personas. Dígame como haría para motivar a un empleado a obtener mejores resultados en su trabajo. ¿Qué valores considera que debe tener un líder en una organización?	
<b>Orientación a los resultados</b> Cuénteme una experiencia en la que con ayuda de sus compañeros de trabajo, haya alcanzado objetivos departamentales Dígame una situación en la que tuvo que cambiar su metodología de trabajo para alcanzar los resultados deseados.	
<b>Integridad</b> ¿Qué haría usted si encuentra a algún compañero realizando actos ilícitos dentro de la empresa? ¿Cómo actuaría si alguien le ofreciera un soborno?	
<b>Iniciativa</b> ¿Qué piensa acerca de actuar ante una situación, sin consultar previamente con un superior? Describa una situación en la que no estuvo de acuerdo con un superior y cuál fue el resultado de la misma.	
Entrevistador: _____	

Fuente: Elaboración propia

La cuarta etapa es la verificación de referencias, que es el último paso para llevar a cabo la selección de personal; por lo que es un proceso que sirve para confirmar la información recibida por parte de los candidatos; además se puede constatar el desempeño de la persona, por lo mismo el modelo está conformado por: información a verificar de la empresa anterior, la evaluación del desempeño laboral por parte de la persona contactada y otros datos generales acerca del cargo ejercido. Ver Figura 8

Figura 8  
*Modelo de verificación de referencias laborales*

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES					
Nombre del aspirante:			Fecha:		
Vacante a la que aplica:					
<b>INFORMACIÓN A VERIFICAR</b>					
Nombre de la empresa:					
Actividad principal:					
Puestos desempeñados:					
Fecha de ingreso:			Fecha de egreso:		
Salario inicial:			Salario final:		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>					
FACTOR	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	NO APLICA
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales					
Relación con jefes					
Relación con subalternos					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para delegar					
Puntualidad					
Asistencia					
Iniciativa					
Colaboración					
Calificación del desempeño en la empresa: /5					
Cualidades que posee el candidato:					
Limitaciones o deficiencias:					
Motivo de retiro:					
Lo contrataría nuevamente: Si o No					
Persona contactada:					
Nombre de verificador:			Firma:		
Puesto:					

Fuente: (Jiménez, 2011)

### **3.7 Propuesta del modelo de inducción de personal**

La inducción de personal tiene como propósito dar a conocer los procedimientos necesarios para que exista un desempeño eficaz por parte de un trabajador; por lo tanto se elaboró un manual que está conformado por: una breve reseña histórica, filosofía corporativa, organigrama, normas generales, jornadas de trabajo, vacaciones, permisos, sanciones, y temas importantes como la capacitación, seguridad y salud ocupacional e información adicional. El contenido se elaboró en base al reglamento interno de la empresa, así mismo se usó la propuesta del marco estratégico y del organigrama.

Se muestra el ejemplo del manual. Ver Anexo 5.

### **3.8 Propuesta del modelo de evaluación de desempeño**

El modelo de evaluación de desempeño tiene como objetivo servir de ayuda para la medición del rendimiento de los trabajadores de la empresa; además es una herramienta útil, ya que ayuda a reconocer fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación; por esto el modelo contiene: identificación del puesto, una evaluación de desempeño funcional, así como una evaluación de desempeño conductual, y por último la descripción de la formación continua, en la que no solamente se deben plasmar las falencias que tiene una persona si no también los conocimientos que se pueden fortalecer. Ver Figura 9.

Cabe mencionar que para realizar la evaluación conductual, es necesario describir las habilidades según categorías establecidas previamente. Ver Anexo 6.

Se muestra el ejemplo de la Jefatura de Talento Humano.

Figura 9  
Modelo de evaluación de desempeño

											PROMEDIO GENERAL	8.62/10
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>												
FECHA DE EVALUACIÓN		27 de mayo de 2019										
NOMBRE DEL EVALUADO		Tania Farez										
CARGO		Jefe de Talento Humano										
SUBGERENCIA/UNIDAD		Gerente										
DEPARTAMENTO/SECCIÓN		Talento Humano										
<b>II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FUNCIONAL (60%)</b>												
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Establecer un adecuado proceso de Nómina.										X	
2	Implementar los procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.								X			
3	Gestionar procesos disciplinarios.									X		
4	Realizar los procesos de provisión dentro de la empresa.				X							
5	Establecer formalmente los contratos del personal.										X	
SUBTOTAL (PROMEDIO)										4,92/6		
<b>III. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONDUCTUAL (40%)</b>												
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Liderazgo									X		
2	Enfoque estratégico									X		
3	Orientación a los resultados									X		
4	Trabajo en equipo										X	
5	Administración de recursos								X			
6	Responsabilidad									X		
7	Resolución de conflictos										X	
8	Relaciones de trabajo										X	
SUBTOTAL (PROMEDIO)										3,7/4		
<b>IV. FORMACIÓN CONTINUA</b>												
Capacitación en seguridad y salud ocupacional												
Capacitación en procesos de provisión												
<b>V. COMENTARIOS</b>												
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>						<b>COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>						
La evaluación de desempeño se realizó de manera óptima y no presentó ninguna anomalía. Se evaluaron aspectos conductuales y el cumplimiento de las actividades del cargo; el resultado final revela que el evaluado cumple de manera NORMAL su trabajo. Se recomienda mejorar en algunos aspectos con puntuación baja para que su próxima evaluación tenga mejores resultados.						Al ser la primera vez que se realiza una evaluación de desempeño dentro de la empresa, resultó muy productiva, ya que podemos darnos cuenta de las falencias y llegar a reforzarlas para cumplir con eficacia las funciones dentro del departamento.						
<b>VI. FIRMAS DE PARTICIPACIÓN</b>												
FIRMA EVALUADOR												
FIRMA DEL EVALUADO												

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)

### 3.9 Propuesta del modelo de plan de capacitación

El plan de capacitación tiene como objetivo ayudar al responsable de Talento Humano para que esté al tanto de los conocimientos que se necesitan reforzar en los empleados, con el fin de que se lleven a cabo las capacitaciones requeridas; por lo que después de haber realizado la evaluación de desempeño es importante dar paso al plan de capacitación; por lo tanto el modelo está conformado por: nombre de la capacitación, tema que se tratará, contenido, actividades que se realizará, responsables, cronograma de las actividades, recursos que se necesitarán y la periodicidad con la que se va a monitorear. Ver Figura 10.

Figura 10  
*Modelo del plan de capacitación*

<b>DETALLE DE LOS EMPLEADOS</b>			
<b>Nombre</b>		<b>Cargo</b>	
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Nombre de la capacitación</b>			
<b>Objetivos</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>Responsable</b>			
<b>Estructura de Contenidos</b>			
<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>		<b>Objetivo</b>
<b>Cronograma de la capacitación</b>			
<b>Tema</b>	<b>Capacitador</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha</b>
<b>Recursos a utilizar</b>			
<b>Humanos</b>			
<b>Materiales</b>			

<b>Institucionales</b>	
<b>Periodicidad del monitoreo o evaluación</b>	
<b>Semanal</b>	
<b>Quincenal</b>	
<b>Mensual</b>	
<b>Anual</b>	

Fuente: (Romo & Parra, 2014)

## CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano en el “Consortio SIR Cuenca”; para lo cual se realizó una revisión teórica, que permitió dar a conocer que un modelo de gestión es una estructura indispensable dentro de una organización para que se optimicen los procesos y se logre un cambio significativo dentro de la misma; por lo que la propuesta fue elaborada con subsistemas de Talento Humano como son: marco estratégico, organigrama, perfil de puestos por competencias, manual orgánico funcional, procesos de provisión, evaluación de desempeño y plan de capacitación.

En la actualidad la gestión de talento humano dentro de las empresas se lleva a cabo de manera tradicional, es decir no se toman en cuenta las habilidades y capacidades de cada uno de los trabajadores, por lo que se llega a desaprovechar el recurso más vital en una organización que son las personas; asimismo es necesario que las compañías vayan de la mano con las tendencias tecnológicas que existen hoy en día en el área, con el fin de que estas se transformen de manera positiva.

Es importante destacar que existen diversos tipos de modelos de gestión de talento humano, de los cuales se elaboraron de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que independientemente del tamaño de la organización, es importante desarrollar de manera óptima todos los procesos para lograr el éxito de la misma, así como también llevar a cabo los objetivos planteados a futuro.

No obstante, el estudio es de gran importancia para la empresa, debido a que la aplicación de los modelos propuestos con anterioridad será de ayuda para que el departamento de Talento Humano, pueda establecer pautas al momento de contratar nuevo personal, conocer la manera de evaluar el rendimiento y sobre todo ayudar al crecimiento profesional de los trabajadores en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

El presente trabajo ha sido elaborado tomando en cuenta la importancia del rol que cumple el modelo de gestión de talento humano en una empresa; por lo cual se dan a conocer algunas recomendaciones para la aplicación de los procesos.

Es fundamental que el marco estratégico de la empresa sea difundido hacia todo el personal de la institución, con el fin de establecer mayor responsabilidad y compromiso con la misma.

Por otro lado, se sugiere actualizar el organigrama, los perfiles de puestos por competencias y los manuales orgánicos funcionales, debido a los cambios que pueden existir conforme a la información y actividades que cumple cada individuo dentro de la organización.

Antes de realizar la evaluación de desempeño, se debe socializar los aspectos a tratar con los trabajadores, con el fin de que el proceso se cumpla de manera objetiva. Además, es esencial que la empresa realice una evaluación cada seis meses, para conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 71.
- Albán, M. (2015). Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicont. *Universidad Regional Autónoma de los Andes*, 1-8.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, L., García, A., López, P., & Amador, A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*, 153-158.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 80-81.
- Asensio del Arco, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Bajuk, L. (2016). La adaptación del mercado laboral a los cambios tecnológicos. *Negocios del IEEM*, 52.
- Bernal, E., & Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las pymes en Zacatecas. *Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 110-111.
- Camacho, E. (2016). App para reclutar talento. *IDC Digital*, 3-5.
- Candia, D., & Jacquin, E. (2018). Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos. *Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 2-7.
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 60-66.
- Capital Humano. (2018). Chiara, un simulador de realidad virtual para recursos humanos. *Capital Humano*, 64-65.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico, D.F: Elsevier.
- Coll, P. (2019). La inteligencia artificial creará nuevas herramientas para agilizar la gestión de personas. *Capital Humano*, 77.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 163-166.
- Dunn, E. (2018). Apps para evaluar el desempeño. *Entrepreneur Mexico*, 82.
- Durán. (2016). Modelo de gestión del talento humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Ciencia UNEMI*, 42.

- Gallego, C., & De Pablos Heredero, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 802-803.
- Godínez, M., & Zarazúa, J. (2012). Propuesta de estructura de anuncios para el reclutamiento de personal en las mipymes mexicanas. *Gestión y Estrategia*, 75-76.
- González, A. (2011). La planificación estratégica en recursos humanos. *Debates IESA*, 11.
- González, M., & Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la atención primaria de salud. *Medisur*, 98-99.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a su práctica. *Semestre Económico*, 175-183.
- Jiménez, Y. (2011). Proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial, S.A., dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos. *Universidad de San Carlos de Guatemala*, 98-100.
- Llano, J., & Silva, G. (2018). Globalización del derecho constitucional y constitucionalismo crítico en América Latina. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 60-61.
- Loaiza, C., Pulgar, F., & Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el perfil profesional del gerente de talento humano. *Visión Gerencial*, 349.
- Macías, C., Zárate, R., & Rosiles, L. (2013). La investigación sobre gestión del talento humano en la industria aeroespacial en México desde una perspectiva metodológica. *Internacional, Administración y Finanzas*, 105.
- Montserrat, J. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral*, 54-56.
- Negrete, L. (2014). Valores universales . *Nemi*, 4 .
- Niño de Guzmán, J. C. (2013). La cultura organizacional en el contexto de globalización. *Apuntes Universitarios*, 25-28.
- Ortiz, A., Guerra, P., Barragán, J., & Villalpando, P. (2018). Nuevos escenarios para el reclutamiento y selección de personal: descripción del método adizes. *Daena*, 123.
- Oyarzún, L. (2018). Los desafíos de la globalización en América Latina: ¿estado o región? *Universum*, 165.
- Parra, C., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión&Sociedad*, 99-100.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internalización. *Pensamiento y Gestión*, 171-184.
- Ramírez, D., & Benavides, N. (2016). Instructivo para evaluación del desempeño. *Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos*, 5-22.
- Reyes, G. (2017). Diseño organizacional para mejorar los procesos de la empresa Computed, de la ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017. *Universidad privada Antenor Orrego*, 50-58.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y utilizar los manuales administrativos*. México, D.F: Cengage Learning.

- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 320-328.
- Rodríguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 20-23.
- Romo, P., & Parra, M. (2014). Plan de mejora de gestión operativa a través de la metodología japonesa 5s en la empresa aguchomotos. *Universidad del Azuay*, 120-124.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño . *Pensamiento y gestión*, 2-8.
- Sandoval, F., & Pernalet, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, 430-447.
- Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 450-452.
- Seminario, D. (Marzo de 2016). Reestructuración del organigrama orgánico funcional y elaboración de manuales de funciones para el sindicato de choferes profesionales del cantón Zaruma. *Universidad Politécnica Salesiana Sede en Cuenca*, 7-28.
- Siavichay, W. (2013). Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal por competencias para el gobierno provincial del Azuay. *Universidad del Azuay*, 75-121.
- Solís, D. (2015). Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa repremarva de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato*, 142-143.
- Velázquez, A., & Peinado, J. d. (2010). Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del instituto politécnico nacional: un estudio de caso, el centro de investigación e innovación tecnológica. *Investigación administrativa*, 84-95.
- Vintimilla, J. (2015). Creación del área de gestión de talento humano en Propraxis S.A. *Universidad del Azuay*, 61-78.
- Viñarás, M., Cabezuelo, F., & Herranz de la Casa, J. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma social* , 382.
- Wahed, A. (2013). El capital humano y la globalización. *Laberinto* , 7-10.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Entrevista para la elaboración del marco estratégico

Entrevista para la elaboración del marco estratégico	
Nombre: Cargo:	
1.¿Quiénes son y qué buscan como empresa?	
2.¿Para qué existe la empresa?	
3.¿A dónde se quiere llegar como organización en los próximos años?	
4.¿Usted cree que es necesario tener valores en una empresa?	
5.Nombre 5 valores que caractericen a la organización.	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

### Entrevista para la elaboración del organigrama

Entrevista para la elaboración del organigrama	
Nombre: Cargo:	
1.¿Cuál es la autoridad principal en la empresa?	
2.¿Cuántos cargos existen en la empresa?	
3.Nombre todos los cargos existentes en orden jerárquico.	
4.¿Usted cree que es necesario tener un organigrama en una empresa? Si - No ¿Por qué?	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 3

### Diccionario de competencias

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de objetivos. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>Ética</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
<b>Justicia</b>	Implica pensar, sentir y obrar en este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
<b>Fortaleza</b>	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo como punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.
<b>Orientación al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
<b>Orientación a los Resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores.
<b>Calidad del Trabajo</b>	Poseer la capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes otros involucrados.
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>Perseverancia</b>	Es la disposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua para lograr el objetivo.
<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Las acciones son coherentes con lo que se dice.
<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por la organización.
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
<b>Autocontrol</b>	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
<b>Desarrollo de las Personas</b>	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo a sus necesidades y de la organización.

Fuente: (Alles, 2010)

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>NIVELES EJECUTIVOS</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Desarrollo del Equipo</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Modalidades de Contacto</b>	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; asegura una comunicación clara, alienta a otros a compartir información.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Empowerment</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Dinamismo-Energía</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Trabajo en Equipo</b>	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y cooperativamente.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. La acciones son congruentes con lo que se le dice.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%

Fuente: (Alles, 2010)

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>NIVELES INTERMEDIOS</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Colaboración</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Calidad del Trabajo</b>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Nivel de Compromiso</b>	Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Aprendizaje continuo</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Trabajo en Equipo</b>	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y cooperativamente.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Las acciones son congruentes con lo que se le dice.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Innovación</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto y la propia organización.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes,	A = 100%
		B = 75%

<b>Pensamiento Analítico</b>	realizando comparaciones, estableciendo prioridades, entre otros componentes.	C = 50%
		D = 25%

Fuente: (Alles, 2010)

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>NIVELES INICIALES</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Alta Adaptabilidad</b>	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Capacidad para aprender</b>	Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Dinamismo-Energía</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores diferentes.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Iniciativa</b>	Supone actuar proactivamente cuando ocurre desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Modalidades de Contacto</b>	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Productividad</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Responsabilidad</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Tolerancia a la presión</b>	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión, de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Trabajo en Equipo</b>	Es la habilidad para participar activamente en una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%

<b>Flexibilidad</b>	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas opuestas.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%
<b>Autocontrol</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad.	A = 100%
		B = 75%
		C = 50%
		D = 25%

Fuente: (Alles, 2010)

## Anexo 4

### Perfil por competencias

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Nombre del Ocupante:</b>	Tania Farez
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerencia
<b>Nombre del Superior:</b>	Raúl Espinoza
<b>Departamento:</b>	Talento Humano
<b>Fecha:</b>	15 de marzo del 2019

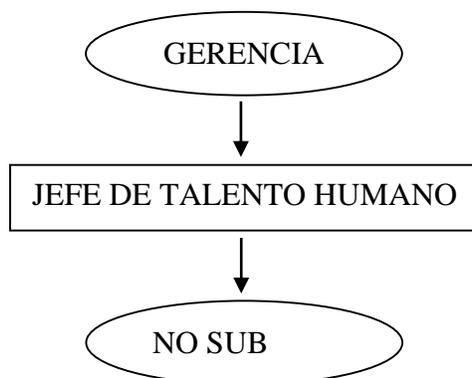
### **II Defina la MISIÓN del puesto**

Organizar, Planificar y Ejecutar los procesos de Provisión, además actualizar periódicamente la nómina de la empresa y otras actividades afines al departamento de Talento Humano, mediante normas establecidas.

### **III DIMENSIÓN**

<b>Cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>No. Subordinados:</b>	0
<b>Dimensiones Económicas:</b>	Salario fijo
<b>Dimensiones Materiales:</b>	Útiles de oficina, computador, muebles de oficina.

### **IV ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



**LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Elaborar informes del personal.	1	3	3	10
2	Realizar los procesos de provisión dentro de la empresa.	1	5	4	21
3	Establecer formalmente los contratos del personal.	1	5	4	21
4	Organizar programas de capacitación al personal.	1	4	4	17
5	Evaluar el desempeño del personal.	1	4	4	17
6	Elaborar liquidación de contratos del personal.	1	5	3	16
7	Gestionar procesos disciplinarios.	1	5	5	26
8	Implementar los procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.	1	5	5	26
9	Establecer un adecuado proceso de Nómina.	1	5	5	26

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades de la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Establecer un adecuado proceso de Nómina.	1	5	5	26
2	Implementar los procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.	1	5	5	26
3	Gestionar procesos disciplinarios.	1	5	5	26
4	Realizar los procesos de provisión dentro de la empresa.	1	5	4	21
5	Establecer formalmente los contratos del personal.	1	5	4	21

<b>V PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>CARGO:</b> Jefe de Talento Humano		
<b>EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
<b>Formación básica</b>		
<b>Bachiller</b>		
<b>Estudiante universitario</b>		
<b>Tecnólogo</b>		
<b>Título 3er nivel</b>	X	Psicología Organizacional Ing. Administración de Empresas
<b>Post Grado:</b>		
<b>Diplomado</b>		
<b>Maestría</b>		
<b>Doctorado</b>		

<b>VI CAPACITACIÓN ADICIONAL</b>	
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Seguridad y Salud Ocupacional	5 a 10
Prevención de factores de riesgos laborales	3 a 5
Manejo de Nómina	5 a 10
Manejo de página del IESS	5 a 10

<b>VII CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS</b>		
<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Seguridad y Salud Ocupacional	X	X
Trabajo Social	X	
Código del Trabajo	X	X
Relaciones Personales	X	

<b>VIII CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS</b>			
<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
2. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
3. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
4. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
5. Otros grupos.	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

<b>IX DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>				
<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Grado Requerido</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Liderazgo	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	A	X	
Orientación a los resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	A	X	
Desarrollo del equipo	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan.	A	X	
Iniciativa	Aanticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	A	X	

<b>X DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES</b>			
<b>Destrezas /habilidades generals</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como los profesionales.	X	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.	X	
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante	X	X

	provocaciones, u oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.		
--	---	--	--

<b>XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)</b>	
<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años <u> X </u> -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
<b>2. Experiencia en instituciones Similares</b>	Si
<b>3. Experiencia en puestos similares</b>	Recursos Humanos o Puestos Administrativos
<b>4. Tiempo de adaptación al puesto</b>	1 Mes

<b>Fecha de elaboración:</b>	15 de marzo del 2019
<b>Realizado por:</b>	
<b>Validado por:</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5

### Manual de inducción



## CONSORCIO SIR CUENCA MANUAL DE INDUCCIÓN

### BIENVENIDA

El Consorcio SIR Cuenca le da una calurosa bienvenida a nuestras instalaciones para formar parte de nuestro equipo de trabajo; el mismo que se dedica a realizar las actividades con responsabilidad y honestidad para continuar como la mejor empresa de servicios en la ciudad de Cuenca y a nivel nacional, lo que simboliza un reto para toda la organización.

El presente manual es de alta importancia, ya que podrá encontrar información valiosa acerca de la empresa, y sobre todo será de ayuda para que usted se incorpore de mejor manera a nuestra institución. De antemano, le pedimos su cooperación para poder lograr todos nuestros objetivos.

### RESEÑA HISTÓRICA DEL CONSORCIO

El Consorcio para la Operación de Sistemas de Recaudo, es una sociedad de derecho privada, que se dedica a la implementación, administración, operación, mantenimiento y reparación de sistemas integrados de recaudo automático, por medio del cobro electrónico de pasajes para el transporte público masivo de los usuarios en la ciudad de Cuenca.

Anteriormente la compañía era conocida por el nombre de EB Corporation, pero por diversos motivos se decidió vender las acciones a 7 empresas de transporte, las cuales son: LANCOMTRI S.A, URBADIEZ S.A, RICAURTE S.A, UNCÓMETRO S.A, COMTUBAÑOS S.A, COMTRANUTOME S.A y COMCUETU S.A; por lo que el nombre se cambió a Consorcio SIR Cuenca.

## MISIÓN

Somos una empresa con trabajadores emprendedores, que buscamos brindar un servicio de calidad a los usuarios del transporte público urbano de la ciudad de Cuenca, mediante el cobro de pasajes en línea, basados en los modernos cambios tecnológicos y en un sistema de recaudo de caja común único en el país.

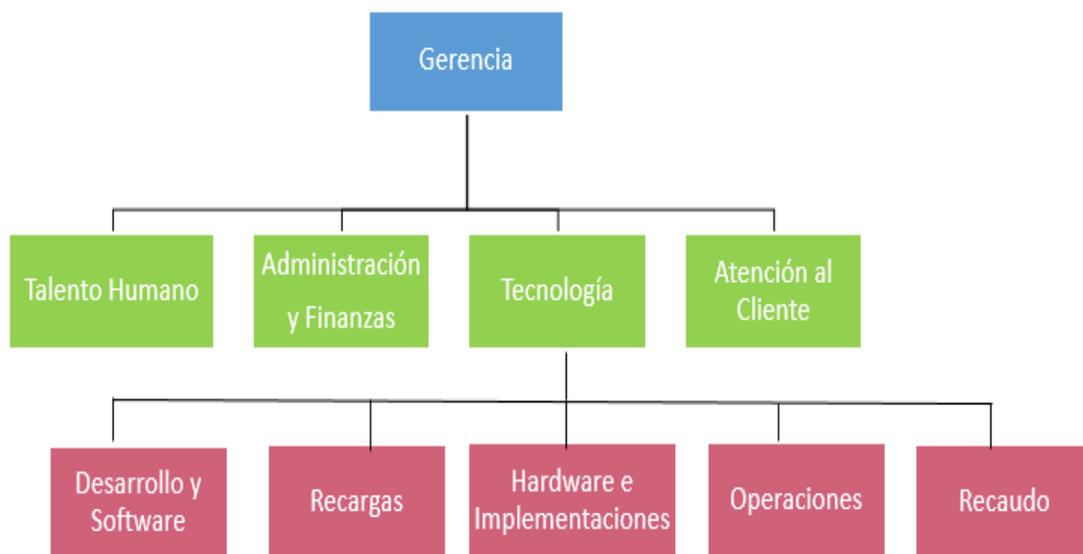
## VISIÓN

Posicionarnos como una empresa líder en tecnología a nivel nacional en el sistema de recaudo en línea, con un modelo innovador que permita planificar y controlar el transporte público urbano en la ciudad.

## VALORES

- Respeto: cada miembro de la organización merece ser tomado en cuenta y valorado en base a las ideas, opiniones y derechos, ya que todos tenemos diversos puntos de vista.
- Responsabilidad: en el “Consortio SIR Cuenca” es importante que todos los trabajadores lleven a cabo sus actividades diarias con eficiencia y esmero.
- Honradez: cada trabajador debe tratar y ser tratado con integridad, de manera que se pueda actuar con rectitud y se logren los objetivos de la empresa.
- Tolerancia: somos un equipo de trabajo con una actitud basada en la paciencia, para que exista un mejor desempeño laboral entre todos los colaboradores.

## ORGANIGRAMA



## NORMAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

En base al reglamento interno, todos los empleados que formen parte del Consorcio SIR Cuenca, percibirán una remuneración mensual unificada bajo una relación de dependencia; por lo que los trabajadores deben cumplir obligatoriamente con los parámetros descritos en el Código del Trabajo y sobre todo en el Reglamento Interno del Trabajo, el mismo que será entregado a todos los miembros de la organización. Por otro lado, la prestación de servicios por parte del departamento de talento humano, se fundamentará en las normas establecidas en el Código del Trabajo y el Reglamento Interno de la empresa; asimismo la persona encargada de talento humano, tendrá que reportar de manera directa al Gerente del Consorcio o la persona que se encuentre delegada, tendrá autoridad para tomar decisiones importantes como sancionar y contratar a trabajadores según los reglamentos legales.

## JORNADAS DE TRABAJO

DEPARTAMENTOS	HORARIO ROTATIVO	HORARIOS DE JORNADA	DÍAS DE JORNADA
Gerencia		8:00 am a 17:00 pm	Lunes a Viernes
Talento Humano		8:00 am a 17:00 pm	Lunes a Viernes
Administración y Finanzas		8:00 am a 17:00 pm	Lunes a Viernes
Desarrollo y Software		8:00 am a 17:00 pm	Lunes a Viernes
Hardware e Implementaciones		8:00 am a 17:00 pm	Lunes a Viernes
Atención al Cliente	X	<b>Dos turnos:</b> <b>Primer turno</b> 6:00 am a 14:00 pm <b>Segundo turno</b> 14:00 pm a 22:00 pm	Lunes a Domingo (Dos días de descanso)
Operaciones	X	<b>Dos turnos:</b> <b>Primer turno</b> 6:00 am a 14:00 pm <b>Segundo turno</b> 14:00 pm a 22:00 pm	Lunes a Sábado
Recargas	X	<b>Tres turnos:</b> <b>Primer turno</b> 6:00 am a 14:00 pm <b>Segundo turno</b> 8:00 am a 17:00 pm <b>Tercer turno</b> 14:00 pm a 22:00 pm	Lunes a Domingo (Dos días de descanso)
Recaudo		17:30 pm a 23:30 pm	Lunes a Sábado

## VACACIONES DE LOS TRABAJADORES

Según el reglamento interno, todos los trabajadores tienen derecho a tener quince días de vacaciones después de haber prestado sus servicios por doce meses seguidos; además se puede hacer uso de un día extra por cada año de labor en en el Consorcio, contando desde el sexto año; no se puede pasar de treinta días, ni tampoco se puede compensar económicamente, a excepción de haber terminado la relación laboral.

Los empleados, conjuntamente con Talento Humano, tendrán que relizar un calendario de las vacaciones; dicho documento debe pasar previamente por el coordinador de cada área y posterior, al Gerente para que apruebe el calendario elaborado. La vacaciones pueden ser acumuladas por tres años continuos, siempre y cuando se pida una autorización escrita al Gerente. La petición debe realizarse sesenta días antes de lo establecido en el calendario.

Para la anticipación de las vacaciones, el trabajador debe pedir autorización al responsable de talento humano, así como también al coordinador de área con la justificación respectiva. No puede se puede autorizar el permiso de una jornada menor a un día.

#### **PERMISOS DE LOS TRABAJADORES**

En base al reglamento interno, los permisos son la falta autorizada de un empleado en su puesto de trabajo, por lo que la persona encargada de Talento Humano debe autorizar y tener previo conocimiento de la ausencia; del mismo modo se debe llenar un documento para el permiso solicitado en el que se justificarán las razones.

Para dicho procedimiento se tomarán en cuenta las situaciones siguientes: atención médica, el cuidado de un recién nacido, el cumplimiento de asuntos judiciales y el cuidado de familiares con enfermedades severas o catastróficas.

Los permisos para temas personales que no se encuentren plasmados en el Código del Trabajo, serán puestos a disposición del Gerente o su delegado. Se debe recuperar el tiempo que se perdió; en caso de no hacerlo se descontarán las horas.

#### **SANCIONES DE LOS TRABAJADORES**

Al momento en que un trabajador incumple un deber u omite una acción que es considerada como leve según el reglamento interno, se procederá a una amonestación verbal. Las causas para llegar a aquella instancia pueden ser: descuidar los materiales que han sido prestados para llevar a cabo las actividades diarias, no utilizar el uniforme de la empresa, fumar dentro de las instalaciones, realizar actividades que no se hayan autorizado, no cumplir con las órdenes de la autoridad, realizar bromas

hirientes a otros miembros de la organización, usar los medios de comunicación en horario de trabajo, entre otros.

La amonestación escrita se lleva a cabo cuando un empleado incumple un deber u omite una acción que es considerada como leve según el reglamento interno. Las causas son: el mal uso de las herramientas de trabajo, información o dinero que afecte al Consorcio de cualquier forma, realizar actividades personales como vender, comprar, negociar, etc, dentro del horario de trabajo, no denunciar actividades o acciones que perjudique a la empresa, poner en riesgo a otras personas o a sí mismo por no tomar en cuenta las medidas de seguridad establecidas por el Consorcio, dar órdenes que no corresponden, entre otros. Se procederá a colocar la amonestación en la hoja de vida.

La sanción pecuniaria administrativa se realiza cuando un trabajador incumple un deber u omite una acción que es considerada como grave según el reglamento interno. Las causas son: no cumplir con las actividades asignadas, ocasionar peleas o problemas en el Consorcio o en el horario de trabajo, actuar de manera discriminatoria, no cumplir con los procesos dictados en una capacitación y realizar dos veces la misma acción en un mes, lo que llevará a cabo un visto bueno.

### **CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN**

La capacitación y desarrollo personal está conformado por procedimientos y normas a cargo por el departamento de talento humano, en el que se debe llevar cabo la actualización de los conocimientos de temas importantes en la empresa; por lo que la capacitación será de ayuda para el crecimiento y desarrollo de cada una de las personas que trabajan en el Consorcio SIR Cuenca, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades; dichas capacitaciones serán realizadas dentro del horario del trabajo.

### **SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EN LA INSTITUCIÓN**

Según el reglamento interno, la persona que está a cargo de Seguridad y Salud Ocupacional estudia y evalúa la estructura y el ambiente dentro de una empresa, con el objetivo de mejorar las instalaciones; además previene los riesgos por sustancias o factores tóxicos que se forman o se utiliza en la organización; es importante que exista un control para evitar la contaminación del ambiente; del mismo modo es quién revisa que los servicios higiénicos, la cocina, y otros puntos importantes estén en buen estado; asimismo se realizará un examen médico preventivo cada año con el fin de dar un seguimiento a la salud de cada miembro de la organización.

Se realizarán programas de prevención del uso y consumo de drogas con el fin de contar con un ambiente sano, libre de sustancias; también se elaborarán planes de contingencia y emergencia. Es importante participar en esta y todas las actividades del área para el bienestar de cada trabajador.

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Todos los empleados que ingresan al Consorcio serán presentados ante el superior, los subordinados y todos los miembros que conforman la organización; además se realizará un recorrido por la institución para el previo conocimiento de las instalaciones. Por último, se describirán las funciones que la persona de nuevo ingreso debe realizar a diario. Todo este procedimiento lo realizará la persona que está encargada del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6

### Categorías para evaluación conductual y de habilidades

<b>EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y DE HABILIDADES</b>	
<b>CATEGORÍA DE GERENCIA Y JEFATURAS</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Liderazgo</b>	Le caracteriza don de liderazgo y ejerce eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.
<b>Enfoque estratégico</b>	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución, para que posteriormente se tomen decisiones enfocadas a la estrategia institucional.
<b>Orientación a los resultados</b>	Actuación efectiva en el desempeño de las funciones, sabiendo priorizar lo urgente de lo importante.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considerar la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>Administración de recursos</b>	Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos. Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines
<b>Resolución de conflictos</b>	Habilidad en el manejo y solución del conflicto de intereses laborales del personal.
<b>Relaciones de trabajo</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)

<b>EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y DE HABILIDADES</b>	
<b>CATEGORÍA DE COORDINADORES</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Organización y planificación</b>	Capacidad para prever y proyectar las metas, actividades y recursos, a fin de cumplir con los objetivos asignados.
<b>Análisis y síntesis</b>	Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.
<b>Liderazgo</b>	Habilidad para el don de liderazgo y ejercer eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.
<b>Resolución de conflictos</b>	Habilidad en el manejo y solución del conflicto de intereses laborales del personal.
<b>Administración de recursos</b>	Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos. Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considera la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>Responsabilidad</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.
<b>Relaciones de trabajo</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)

<b>EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y DE HABILIDADES</b>	
<b>CATEGORÍA DE ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Atención al usuario</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.
<b>Análisis y síntesis</b>	Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.
<b>Orden y calidad</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras
<b>Iniciativa y criterio</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.
<b>Responsabilidad</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines
<b>Relaciones de trabajo</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considera la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>Colaboración</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)

<b>EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y DE HABILIDADES</b>	
<b>CATEGORÍA DE OPERATIVOS</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Atención al usuario</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.
<b>Responsabilidad</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.
<b>Colaboración</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considerar la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>Relaciones de trabajo</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.
<b>Iniciativa y criterio</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.
<b>Orden y calidad</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras
<b>Habilidad para seguir instrucciones</b>	Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)

## Anexo 7

### Sistema de medición para la evaluación de desempeño

<b>SISTEMA DE MEDICIÓN</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Funcionales	60%
Conductuales	40%
<p>-Si el promedio de los factores Funcionales es: 8 Luego se multiplica por su ponderación: <math>8 \times (60\%) = 4.8</math></p> <p>-Si el promedio de los factores Conductuales es: 8.5 Luego se multiplica por su ponderación: <math>8.5 \times (40\%) = 3.4</math></p> <p>Finalmente se totalizan ambos resultados: <math>4.8 + 3.4 = 8.2</math></p> <p>Lo que significa que la evaluación total es de: 8.2</p>	
<b>CRITERIOS</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Excelente	9.5 – 10.0
Sobresaliente	9.0 – 9.4
Normal	7.0 – 8.9
Bajo lo normal	1 – 6.9

Fuente: (Ramírez & Benavides, 2016)