



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA CONSULCREDITO SOCIEDAD
FINANCIERA"**

AUTORES:

**FLORIL YANCE RONNY ALEJANDRO
VARGAS CALLE JORGE GIUSEPPE**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

TUTOR:

**ING. Mejia Flores Omar Gabriel
Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ronny Alejandro Floril Yance y Jorge Giuseppe Vargas Calle, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Mejia Flores Omar Gabriel

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Ronny Alejandro Floril Yance y Jorge Giuseppe Vargas Calle
DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación "Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Empresa Consulcrédito Sociedad Financiera" previa a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre de 2014

LOS AUTORES

RONNY ALEJANDRO FLORIL YANCE

JORGE GIUSEPPE VARGAS CALLE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Ronny Alejandro Floril Yance y Jorge Giuseppe Vargas Calle**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Empresa Consulcrédito Sociedad Financiera", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre de 2014

LOS AUTORES

RONNY ALEJANDRO FLORIL YANCE

JORGE GIUSEPPE VARGAS CALLE

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios.

A mi querida Madre y Esposa mi más sincero agradecimiento por su gran apoyo. A la persona que a pesar de no estar junto a nosotros desde el cielo siempre me ha guiado por el buen camino. Mi abuelita

A mi familia por su ayuda incondicional a lo largo mi carrera universitaria.

RONNY ALEJANDRO FLORIL YANCE

AGRADECIMIENTO

A Dios, el pilar fundamental durante toda mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, sabios consejos, esfuerzo y dedicación con el fin de encaminarme a lograr mis objetivos académicos, laborales y personales.

A mi familia por su paciencia y sabiduría brindada.

JORGE GIUSEPPE VARGAS CALLE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Mejia Flores Omar Gabriel

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	3
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	6
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	7
Planteamiento y delimitación del tema	7
Contextualización del tema.....	8
Misión	9
Visión	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
Teorías	12
Teoría de los Dos Factores	12
Teoría de las relaciones humanas.....	13
Teoría de Motivación	17

Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos	20
Teoría de las Necesidades	21
Importancia de una correcta Gestión de Talento Humano.....	23
Gestión de Talento Humano en el Ecuador	24
Marco Legal	26
Importancia del Sistema Financiero.....	27
TITULO I.....	28
Código del Trabajo	30
Obligaciones y Derechos de los colaboradores	30
Disposiciones Fundamentales	31
Marco Referencial	33
Modelos De Gestión De Talento Humano.....	33
Auditoria del Talento Humano	36
Objetivo	37
Gestión de talento humano por competencias	38
Concepto de Competencias.....	39
Gestión de Talento Humano Moderna	41
CAPITULO III.....	47
Competencia Laboral	49
Inicios de la Gestión de Talento Humano	50
Procesos de la Gestión del talento humano.....	51
CAPITULO IV	55
Estudio de Mercado	55
Metodología de la investigación.....	55
Planteamiento Inicial	55

Planificación de la Investigación	55
Recolección de Datos	57
Elaboración del Informe	58
Objetivos	58
Diseño de la investigación	59
Presentación de los resultados de encuestas	60
Conclusiones	68
Capítulo V	70
Modelo de Gestión de Talento Humano	70
Fundamentos y desafíos	74
Reclutamiento y Selección	76
Motivación y clima laboral	80
Presentación y plan de inducción	85
Plan de inducción	86
Planteamiento de objetivos y capacitación	89
Ventajas de establecer Objetivos organizacionales	89
Evaluación de desempeño	92
Diseño de Evaluación de Desempeño	95
Envío de resultados y retroalimentación	98
Integración y reconocimiento de los labores cumplidos	99
Esquema de Modelo de Gestión de Talento Humano	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
Glosario	109

Anexos	119
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Descripción del experimento.....	14
Tabla No. 2 Plan de inducción	88
Tabla No. 3 Evaluación del desempeño.....	95
Tabla No. 4 Área del desempeño.....	95
Tabla No. 5 Compromiso Institucional.....	96
Tabla No. 6 Comunicación	96
Tabla No. 7 Orientación al cliente.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No. 1 Genero	61
Grafico No. 2 Nivel se excelencia de una empresa.....	62
Grafico No. 3 Mejores resultados en las empresas	63
Grafico No. 4 Factores influyentes para un excelente clima laboral	64
Grafico No. 5 Mejor reconocimiento	65
Grafico No. 6 Motivar el desempeño del clima laboral	66
Grafico No. 7 Gestión de talento humano.....	67

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone la elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano apropiado para la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera, tomando como objetivo principal la mejora en el clima laboral, su relación con la consecución de los objetivos empresariales y la satisfacción total de los colaboradores dentro de la empresa.

Teniendo como premisa principal que en la actualidad la correcta administración del talento humano es una función clave dentro de la consecución de los objetivos organizacionales. Por ello en el presente trabajo se empleó un plan de inducción al personal, la adaptación de una evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la empresa, el correcto manejo de la selección de personal basado en diferentes métodos de selección, plan de carrera interna en función del rendimiento del colaborador y su rol protagónico dentro de la empresa. De igual manera se propone un modelo de integración del personal para lograr un compromiso y empoderamiento de cada colaborador ya que se considera que un empleado satisfecho es más proactivo en sus funciones realizadas. Posterior al desarrollo de los capítulos serán presentadas las conclusiones respectivas en relación al tema planteado y su incidencia en el mejoramiento de las relaciones y clima laboral al interior de la empresa, además las recomendaciones que permitirán fortalecer el trabajo de titulación.

ABSTRACT

This qualification work proposes the development of a model of management of suitable human talent for the company Financial Entity Consulcredito, taking as the main objective the improvement in the working environment, its relation with the achievement of the business objectives and the satisfaction of employees within the company.

Having as a main premise that currently the correct management of human talent is a key role in the achievement of organizational objectives. Therefore in this work is used an induction staff plan, the adaptation of a performance evaluation according to the needs of the company, the proper handling of the selection of different methods of selection-based staff, internal career plan depending on the performance of the coworkers and their roles within the company. In the same way it's proposed a Similar model of integration of the staff to achieve a commitment and empowerment of each employee, as it is considered that a satisfied employee is more proactive in their functions performed. Subsequent to the development of the chapters, there will be presented the respective conclusions in relation to the subject raised and its impact in improving relationships and work environment inside the company, besides the recommendations that will strengthen the work of qualification.

INTRODUCCIÓN

La Sociedad Financiera Consulcrédito S.A., es una Institución financiera, bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, autorizada, a proporcionar al público los productos y servicios financieros que la Ley de Instituciones Financieras permite.

Dentro del portafolio de productos vigentes que ofrece Consulcrédito a los clientes están los siguientes: Créditos de Consumo, Créditos de Vehículos, Pólizas de Inversión, Ahorro Programado, los mismos que son comercializados por su fuerza comercial respaldados por su respectiva jefatura que ofrece el apoyo y el seguimiento adecuado.

Es primordial destacar que en la actualidad una correcta gestión del talento humano deberá orientarse a producir satisfacción en la gente, lograr un empoderamiento de su rol en la empresa logrando de esta manera colaboradores altamente comprometidos con los objetivos organizacionales y competitivos en el mundo laboral

Adicional de la implementación de un correcto modelo de gestión de talento humano en base a las necesidades y estructura de las entidades financieras, que se adapte a todos los departamentos que conforman la empresa con el fin de lograr una integración en todas las áreas.

El Talento Humano es el principal elemento sobre el cual se apoya el desarrollo de las operaciones de las Entidades y su fortalecimiento es factor clave para el éxito en la expansión de su estructura funcional y la eficiencia de sus procesos.

Uno de los principales ejes de desarrollo de la organización será el recurso humano cohesionado bajo una sólida cultura de servicio y soportada por una adecuada capacitación en aspectos técnicos y regulatorios requeridos para el cumplimiento de cada una de las posiciones funcionales actuales y futuras de la Entidad.

La administración del recurso humano acompañado de una clara descripción de las funciones y la aplicación del proceso de la evaluación del desempeño del personal permitirán determinar la efectiva y eficiente ejecución de los procesos, así como los requerimientos de entrenamiento y capacitación general y específica, y, finalmente los incrementos de la remuneración originados en el correcto desempeño del personal.

Esto a su vez formará a una parte del personal para desempeñar nuevas funciones, ocupar cargos jerárquicos de acuerdo a su perfil profesional y aptitudes, y así establecer un plan de carrera.

Por esta razón nuestro modelo de gestión se basa en la estructura de una entidad financiera como Consulcrédito Sociedad Financiera, con el fin de tener un personal capacitado y orientado a la cultura organizacional con la posibilidad de poder adaptar el modelo planteado a otra empresa con características similares a la citada

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Tema.

Diseño de un modelo de gestión de talento humano en la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera

1.2 Antecedentes.

Las continuas transformaciones y cambios en las que actualmente se ven envueltas las organizaciones, las han obligado a verse en la necesidad de adaptar sus estructuras anticuadas y rígidas a sistemas mucho más avanzados, actualizados y flexibles.

La gestión de talento humano en la actualidad es la base fundamental en la estructura de la empresa, cumpliendo una función estratégica, teniendo como principal clave del éxito el factor humano.

Por esta razón los directores de las organizaciones se han visto obligados a establecer sistemas y procesos que se adapten a sus nuevas estructuras, valiéndose de técnicas estratégicas que les permite afrontar las amenazas a las que se ve sometida las organizaciones.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo del talento humano.

La función del talento humano ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Actualmente la Gestión de talento humano está basada en varios aspectos tales como:

- a. La cultura de la organización
- b. La estructura organizacional adoptada
- c. Las características del contexto ambiental
- d. El negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

En cualquier circunstancia la gestión de talento humano se conforma mediante los colaboradores y las organizaciones siendo lo primordial el trato que se le da al talento humano. Una correcta administración persigue la optimización de las aptitudes, el rol protagónico y mejoramiento continuo.

La gestión de talento brinda reconocimiento a los colaboradores capaces de contribuir con excelencia en sus funciones diarias las cuales que llevan al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Por ello las personas que conforman la empresa deben ser consideradas como el activo principal de la misma.

Durante el siglo XXI aparecen varios autores con conceptos revolucionarios sobre la Gestión de Talento Humano y la trascendencia de una correcta administración en los resultados organizacionales.

Idalberto Chiavenato (2009) define la Gestión del Talento Humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño"

Gary Dessler afirma dentro de su concepto lo siguiente: *Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (2006)*

Pablo Lledo afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión de Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos. **(2011)**

Basados en los conceptos citados por los autores, nuestro trabajo de titulación considera que un colaborador que se encuentre bajo un excelente clima laboral, un salario acorde a sus expectativas prestaciones adecuadas por parte de la empresa, e incentivos que van más allá de lo económico será pilar fundamental en la estructura organizacional.

1.3 Planteamiento del Problema.

Las empresas privadas en el Ecuador cuentan con un modelo delimitado de Talento Humano, dependiendo de sus labores en el sector, puesto que se ha convertido en un tema de vital importancia dentro de las mismas, en el caso planteado Consulcrédito Sociedad Financiera es una empresa que se dedica a la prestación de servicios financieros, atendiendo a un sector específico, los empleados en su mayoría tienen varios años laborando en la empresa pero no tienen el conocimiento necesario de la importancia de un modelo, con el cual se sientan identificados, y a su vez consiga mejorar las relaciones dentro de la empresa, viendo sus resultados en la parte comercial.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Mejorar el clima laboral a partir del diseño de un modelo de gestión de talento humano en la empresa Consulcredito Sociedad Financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Revisar teorías relacionadas
- Revisar las bases legales
- Plantear una metodología adecuada
- Investigar la historia de los trabajadores
- Investigar los diferentes modelos de gestión de talento humano que existen
- Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humanos en base al estudio previo realizado que nos permita mejorar el desempeño personal y su impacto dentro de la organización

1.4 Justificación.

En la actualidad la gestión de talento humanos es la clave del éxito para alcanzar los objetivos dentro de una organización, al estar todos orientados hacia una misma dirección es más fácil la consecución de metas, así mismo saber conllevar los diferentes comportamientos del recurso humano e identificar como afectan o ayudan en la empresa.

En base a la gran importancia que tiene la gestión de talento humanos, se cita un concepto que explica en qué consiste:

“La Administración de Talento Humanos como es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Talento Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.”(Joaquín Rodríguez Valencia)

En base al concepto detallado se define que la administración de talento humanos dentro de una organización, es un tema de actualidad y de vital importancia puesto que da a las empresas un nuevo enfoque en lo que es lo más relevante a la hora de realizar las labores, por esta razón las empresas privadas deben garantizar a sus empleados buenas relaciones humanas, actividades que motiven su desempeño, actitud participativa, métodos de evaluación concretos, claros y objetivos, es decir se busca que el clima laboral sea agradable para desarrollar las actividades diarias de la mejor manera posible.

1.5 Planteamiento y delimitación del tema.

Dejando en claro la justificación del proyecto es importante plantear las limitaciones del estudio, las cuales son detalladas a continuación:

- **Limitaciones de espacio o territorio.**

En la República del Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil.

- **Limitaciones de talento.**

La elaboración del Modelo va a estar delimitado por la disponibilidad de los recursos financieros de los autores.

1.7 Contextualización del tema.

Hendry y Pettigrew, Wright, P. M. y Snell, S. A., *La idea de que el talento humano en la empresa es una fuente de ventaja competitiva sostenible ha propiciado una línea de investigación sobre la integración del estudio de la dirección de talento humanos con la teoría estratégica (1990 - 1991)*

Tomando como punto de partida este concepto se desea conseguir que la empresa Consulcredito Sociedad Financiera tenga claro el modelo que se desea diseñar para que de esta manera todos sus colaboradores enfoquen y tracen sus objetivos basados en el mismo, mejorar constantemente las relaciones y esto demostrarlo con mejores resultados laborales y comerciales.

El modelo que se diseñara tiene dos enfoques de análisis, el primero determinara la relevancia de una correcta gestión de talento humano, evaluado por su impacto en las diferentes áreas de la empresa, y el segundo se basara en las herramientas usadas en el proceso de gestión de los talento humanos, teniendo como punto de partida el concepto de Joaquín Rodríguez Valencia citado anteriormente, explorando cada una de las características citadas por El.

1.6 Descripción de la empresa.

La Sociedad Financiera Consulcrédito S.A., es una Institución financiera, bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, autorizada, a proporcionar al público los productos y servicios financieros que la Ley de Instituciones Financieras permite.

La Sociedad Financiera Consulcrédito S.A., ha establecidos los siguientes lemas para llevar a cabo sus actividades.

Misión

Satisfacer las necesidades financieras de los miembros del Sistema Educativo Nacional, sus familias, emprendedores y público en general, ofreciéndoles acceso directo a servicios bancarios competitivos y personalizados con excelencia profesional, solidez, calidad y confianza.

Visión

Ser el Banco del Magisterio relacionándonos permanentemente con nuestros Clientes por medio de la red de Ejecutivos Financieros, utilizando infraestructura tecnológica de vanguardia, con una sólida cultura de servicio, generando rentabilidad a los accionistas y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros Clientes.

Valores Corporativos

- Solidaridad
- Excelencia
- Creatividad
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Calidez en el trato

- Honestidad
- Transparencia
- Compromiso
- Creación de valor de la propiedad colectiva.

Es un objetivo de la Sociedad Financiera Consulcrédito S.A., establecer las estrategias financieras de la Entidad para lograr una relación dinámica entre la Entidad, sus Clientes y su entorno. Además obtener un mayor compromiso de sus colaboradores para lograr los objetivos y la misión de la Entidad, e incrementar la productividad.

Esto a su vez, se traslada en una comunidad estable, con adecuados niveles de salud y educación que permite obtener recursos humanos capacitados y saludables, un bajo índice de criminalidad y buenas relaciones con las instituciones que garanticen la seguridad de sus operaciones, manteniendo un medio ambiente limpio, promoviendo el tratamiento de desechos, reciclaje y reutilización de residuos y minimización de los desperdicios, con el objetivo de mejorar las utilidades y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción.

El presente trabajo de investigación se centra en diseñar un modelo de gestión de talento humano con el cual se logre mejorar el clima laboral y optimizar el rendimiento colectivo por medio de un correcto manejo del personal, para ello se revisaron varias teorías y modelos de gestión ya existentes analizando el contexto de cada una de ellas para considerar al que más se adapte a la realidad de la empresa.

2.1 Conceptos Generales.

Chiavenato, *Gestión de Talento Humano: El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño*” (2009)

Dessler, *Gestión de Talento Humano: Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía* (2006)

Aristos. *Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa. (1987)*

Aristos, *Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. (1987)*

Aristos., *Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. (1987)*

2.2 Teorías

2.2.1 Teoría de los Dos Factores

Una Teoría aplicable es la de los Dos Factores (**Herzberg**, "*Teoría de los dos factores*" (1959), donde detalla que las personas estamos influenciadas por dos tipos de factores que directamente afectan en nuestro desempeño laboral, primero están los factores higiénicos o extrínsecos que son aquellos que generan una insatisfacción en el trabajo puesto que están ligados directamente con el ambiente que rodea al empleado, son considerados dentro de este punto factores como el salario, las políticas de la empresa, los modelos de supervisión, etc.

Según las investigaciones de:

Herzberg cuando estos factores son óptimos solo se consiguen evitar la insatisfacción mas no logran una total satisfacción de los empleados, y si lo

consiguen no es por mucho tiempo puesto que en el mediano plazo se presentaran nuevas insatisfacciones. (1959)

El siguiente factor que detalla Herzberg en su teoría son los motivacionales o intrínsecos que son con los cuales se mide la satisfacción del recurso humano en el cargo que ostenta o las funciones que realiza, van de la mano con los con el crecimiento profesional y personal del empleado, las necesidades de autorrealización, mayor responsabilidad en las tareas asignadas, etc.

2.2.2 Teoría de las relaciones humanas

Para **Elton Mayo, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor**, *en su la teoría de las relaciones humanas desarrollan varios aspectos aplicable a nuestro trabajo puesto que se detallan ciertos aspectos con los cuales se puede mejorar las relaciones humanas dentro de un ambiente laboral, puesto que esta teoría revolucionó totalmente el concepto de administración, será detallada y haremos una explicación de cada aspecto aplicado a nuestro trabajo de tesis. (1930)*

La principal necesidad que vieron los autores de esta teoría fue de conseguir una total eficiencia laboral por medio de una armonía dentro del círculo de trabajo, específicamente entre los obreros y sus patrones, sin llegar a la explotación que era muy común en esos tiempos lo cual llevaba a que se creen sindicatos de trabadores con el fin de exigir mejores condiciones laborales, actualmente esta teoría es aplicada en varias empresas, las cuales buscan la eficiencia laboral sin descuidar la parta del talento humano, puesto que es la base de toda organización.

Elton Mayo fundamento su teoría en la parte humana por lo cual se caracterizó por estudiar la organización como un grupo de personas, las cuales en conjunto forman el pilar principal, por lo cual hizo énfasis en las

personas como un talento mas no como un recurso dentro de cada posición que desempeña.

Parte de la teoría de Mayo consiste en dar apertura al talento humano, con lo cual se consigue que los miembros del grupo de trabajo de sientan parte del mismo, aportando ideas y así generando un ambiente de confianza y seguridad, donde exista la posibilidad de aportar sugerencias que conlleven a un correcto desempeño o a un mejor rendimiento, todo esto se consigue si las líneas de supervisión dan total apoyo y confianza.

2.2.2.1 Experimento en base a la Teoría de las Relaciones Humanas

Elton Mayo demostró su Teoría de las Relaciones Humanas por medio de un experimento en llevado a cabo en el año de 1927 en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago en el barrio de Hawthorne, con lo cual tenía como objetivo principal establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad, el experimento fue desarrollado en fases que serán detalladas a continuación:

Tabla N°1

DESCRIPCIÓN DEL EXPERIMENTO	RESULTADO
<p style="text-align: center;">PRIMERA FASE</p> <p style="text-align: center;">Estudio de los efectos de la iluminación sobre los rendimientos de los obreros</p> <p>Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación en condiciones idénticas fueron escogidas para la experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, • un grupo de control trabajó bajo intensidad constante. 	<p>Reacción de acuerdo con suposiciones personales; se creían con la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba y producir menos cuando disminuiera.</p> <p>Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico; la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras pueden ser afectadas por</p>

	condiciones psicológicas.
SEGUNDA FASE Estudio de las condiciones de rendimiento más satisfactorias	
1º período: Se registró la producción de cada obrera durante dos semanas en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio se comparó con los demás períodos.	2400 unidades semanales por joven
2º período: Se aisló al grupo experimental de la sala de pruebas, manteniéndose normales las condiciones y el horario de trabajo, y se midió el ritmo de producción. Duró cinco semanas.	Verificó el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
3º período: Se modificó el sistema de pagos. Al grupo de control se le pagaba por tareas de grupo. Se separó así mismo al grupo de jóvenes del grupo experimental, y se verificó que percibiesen que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario.	Aumento de la producción
4º período: Marca el inicio de la introducción del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 min. de descanso a mitad de la mañana y 5 min. a mitad de la tarde.	Aumento de la producción
5º período: Los intervalos de trabajo fueron aumentados a 10 min. cada uno.	Aumento de la producción
6º período: Se dieron 3 intervalos de 5 min. en la mañana y otros 3 intervalos de 5 min. en la tarde.	La producción no aumentó. (Rompimiento del ritmo de trabajo).
7º período: Se pasó de nuevo a los intervalos de 10 min., uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se serviría un refrigerio ligero.	Aumento de la producción
8º período: Con las mismas condiciones del período anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar	Acentuado aumento de la

solamente hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control.	producción
9º período: El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas.	La producción permaneció estable.
10º período: El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo período.	La producción aumentó considerablemente.
11º período: Se estableció una semana de 5 días, con el sábado libre para el grupo experimental.	La producción seguía aumentando.
12º período: Se volvió a las mismas condiciones del tercer período; se quitaron todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes. Duró 12 semanas.	¡3000 unidades semanales por joven del grupo experimental!
TERCERA FASE Organización de los obreros	
Existencia de una organización informal de los obreros con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar.	Los obreros se mantenían unidos entre sí mediante una cierta lealtad.
CUARTA FASE	
Estudio de las relaciones informales de los empleados y la organización formal de la fábrica	
Se escogió a un grupo experimental que pasaron a trabajar en una sala especial con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala había un observador y fuera de ésta una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.	Dentro de la sala los obreros utilizaban un conjunto de artimañas después de alcanzar lo que para ellos era su producción normal:
El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: existía un salario hora con base a innumerables factores y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elaborados si la producción total aumentaba.	- reducían su ritmo de trabajo - informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase al otro día en que hubiese déficit. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad

Elton Mayo con su *Teoría* examinó los problemas humanos, sociales y políticos que derivan de una cultura que se basa en la tecnología, dentro de su estudio citó ciertos aspectos que analizaremos uno a uno:

"El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad." **(1927)**

Es el fundamento de nuestro trabajo de tesis, lo que deseamos demostrar , dentro de una organización, empresa o grupo de trabajo las relaciones entre los que la conforman desempeña un papel primordial para alcanzar una productividad eficiente, esto sin descuidar las condiciones salariales, puesto que un empleados mal remunerados contribuyen a crear un ambiente laboral tenso.

2.2.3 Teoría de Motivación

David McClelland, en su libro *Human Motivation*, propuso una teoría de motivación bastante aplicable a nuestro trabajo de tesis, en la cual detalla en tres necesidades lo que se desea alcanzar por cada uno de los recursos humanos, el autor de la misma detalla que las tres necesidades están presentes en cada individuo, las mismas son formadas y adquiridas con el tiempo y las experiencias de vida, esta teoría es aplicable a nuestro trabajo de tesis puesto que podremos encontrar el factor para la motivación laboral, para esto será analizado cada uno de los puntos detallados por McClelland. **(1987)**

- La Necesidad de Logro (need of achievement), en este punto McClelland detalla que los recursos humanos se sienten motivados ante realizar actividades difíciles o que le representen un reto mayor

que lo acostumbrado, y al conseguirlo se sentirán realizados y talentosos, lo cual es motivante.

Así mismo las personas al conseguir un logro que significó un esfuerzo mayor al realizado a diario, necesitan recibir una retroalimentación positiva por parte de su línea de supervisión.

Existe un perfil detallado por McClelland para este tipo de personas ubicadas en este punto, son personas que gustan de trabajar con otras que sean cumplidoras y apunten a un alto desempeño laboral, además tienen a ser líderes por naturaleza, pero en algunos casos pueden exigir demasiado a su personal, mas sin embargo lo guían hacia el logro de grandes cosas.

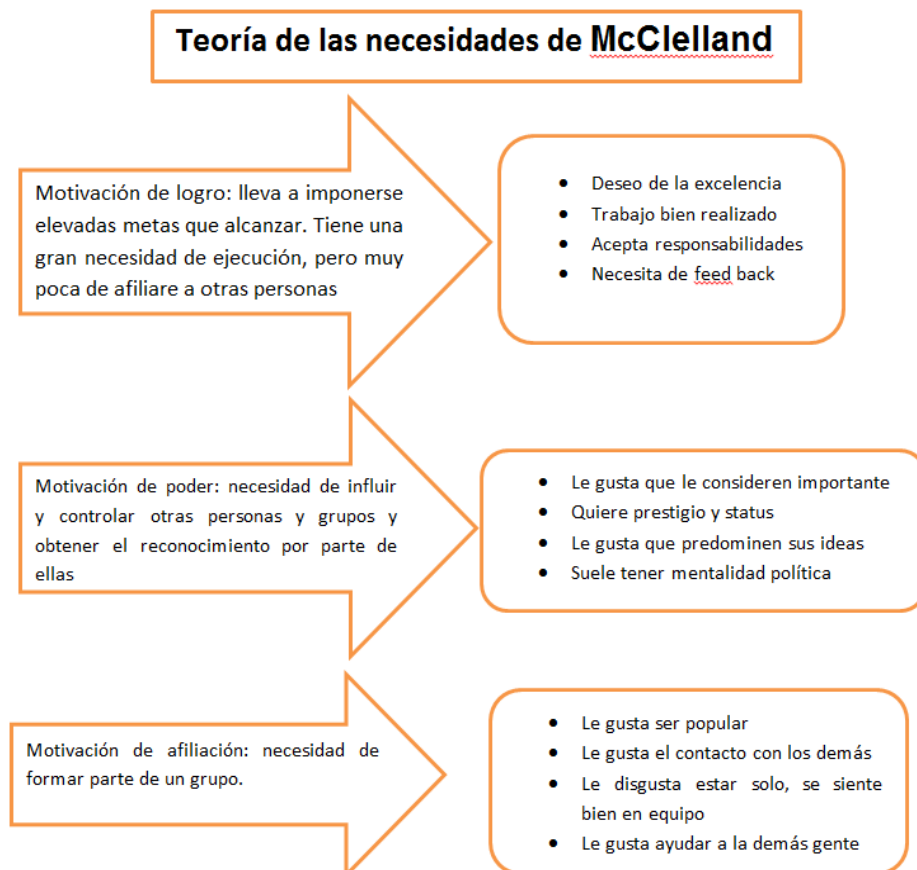
- La Necesidad de Poder (need of power) en este punto la principal motivación es la de tener autoridad y el status para poder influir sobre los demás.

McClelland indica que en este punto las personas tienen 2 perfiles diferentes, el primero es de aquellas que poseen un poder personal con el cual dirige e influye sobre las otras personas y están las que poseen un poder institucional, las cuales les gusta organizar los esfuerzos de otros para de esta manera alcanzar las metas de la organización

En base a lo expuesto las personas con poder institucional tienden a ser más eficaces puesto que centran su liderazgo hacia la consecución de las metas de la organización a base de una buena administración de recursos.

- La Necesidad de Afiliación (affiliation) donde la principal motivación de las personas es pertenecer a un grupo, equipo y sentirse afiliado a él, así mismo interactuar con sus miembros los que lo integran sintiéndose parte del mismo, aportando ideas y compartiendo experiencias.

Al sentirse parte de un grupo u organización las personas tienden a aportar ideas, se adaptan a las normas establecidas, para ser aceptados y poder pertenecer al mismo, de igual manera se busca siempre la armonía al interior donde exista plena confianza y comprensión mutua. Una de las principales características en este tipo de grupos donde existe la necesidad de afiliación es que se tiene como prioridad la cooperación antes que la competencia entre sus miembros, lo que se ve reflejado en relaciones de interacción no solo en su interior sino con los clientes, por lo cual se puede decir que crea un grupo homogéneo donde todos tienen como principal motivación la armonía laboral y la consecución de objetivos grupales y organizacionales



(McClelland, 1987, Human Motivation)

2.2.4 Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos.

El establecer metas u objetivos a los miembros de la organización juega un papel fundamental, tal como lo detalla Edwin Locke en 1968 en su Teoría del Establecimiento de metas u Objetivos, donde indica lo siguiente "que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas."

Partiendo de esto podemos indicar que en su teoría Locke determina que el establecer formalmente los objetivos permite que estos sean más ejecutables versus situaciones en las cuales no se plantean claramente, es decir deben ser claros, específicos y puntuales, y así resultan más eficaces para motivar el comportamiento de un grupo de personas. Por ende no es recomendable establecer objetivos generalizados.

Hacer parte al grupo de trabajo en al momento de fijar estos objetivos contribuye a la eficacia y al rendimiento, puesto que se genera un sentido de pertenencia, con esto además de lo indicado se logra incrementar la calidad y la cantidad del rendimiento grupal.

Dentro de sus estudios Locke cito que "las altas expectativas conducen a niveles más altos de desempeño" es decir que al momento de plantear objetivos, por más difíciles o complicados que sean, si son aceptados por las personas que trabajaran para conseguirlos, desencadena en mejores resultados al momento de ejecutarlos. Esto se cumple inclusive en casos en los cuales los objetivos establecidos son de tan alto rendimiento que no se consigue alcanzarlos en su plenitud.

Para que una meta u objetivo sea exitoso, las personas que aportaran deben dirigir comprometerse completamente a ella y tener auto eficacia. Esta auto eficacia deriva en que la persona o grupo de personas que fueron asignadas

a una tarea es capaz de lograrla por ende deben centrar sus esfuerzos para conseguirla, planteando formas y maneras de lograr dicha meta u objetivo planteado.

Es fundamental tener en cuenta que al momento de plantear los objetivos, ya sea en una organización, empresa o grupo de trabajo es necesario que todos los miembros estén al tanto y de ser posible crear un sentido de afiliación como detalla McClelland en la teoría antes mencionada, puesto que así se conseguirá que todos estén plenamente claros de a donde se desea llegar, esto va de la

2.4.5 Teoría de las Necesidades.

Cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de carácter superior. Si se quiere comprender al talento humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores son seres humanos.

Para determinar el modelo de gestión de talento humano más acorde a las necesidades de la empresa Consulcreto, se estudio las teorías de la necesidades de Abraham Maslow (A Theory of Human Motivation 1943) quien afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

Las necesidades fisiológicas. El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

* Las necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

* Las necesidades sociales. Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

* Las necesidades de estima. A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera: las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento; y las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

* Necesidades de autorrealización. Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están

razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser



(A Theory of Human Motivation 1943)

Imagen 1: Jerarquía de necesidades

2.3 Importancia de una correcta Gestión de Talento Humano.

Dentro de las organizaciones el departamento de Talento Humano juega un rol fundamental puesto que es un apoyo gerencial importante para el manejo de las relaciones laborales, fortalecer la cultura organizacional y promover un buen clima laboral

Una correcta gestión dentro del departamento de Talento Humano le da un valor agregado a la organización puesto que permite descentralizar funciones y asignarlas a las diferentes áreas, sin que esto afecte el modelo de administración al interior de la organización o grupo de trabajo, consiguiendo un soporte fundamental en la administración del personal.

En la actualidad el departamento de Talento Humano no solo se limita a los aspectos referidos a la compensación, pago de aportes de los empleado y el cumplimiento de demás normas legales y gubernamentales, adicional cumple un rol fundamental que permite dar mayor alcance a los propósitos y objetivos de cada uno de los colaboradores.

La consolidación de una excelente cultura organizacional puede conseguirse por medio de varios procesos propios de la gestión del talento humano, todos estos procesos tienen que ir acorde con la filosofía de la empresa, ofreciendo a sus colaboradores calidad en el trabajo y que motive a cada uno para la consecución de objetivos aumentando el sentido de pertenencia

Dentro de la organización el departamento de Talento Humano debe convertirse en un aliado constante de la gerencia buscando las acciones adecuadas que brinden un soporte a las actividades realizadas en pro de mejora de la organización.

De igual forma el área de Talento Humano tiene la responsabilidad de encaminar a los colaboradores a construir una cultura organizacional acorde al perfil y exigencias de la empresa, no solo limitados a la correcta administración sino también al desarrollo productivo y de gestión de cada uno de sus colaboradores.

2.4 Gestión de Talento Humano en el Ecuador

En el Ecuador existe en Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, al mando de su ministro el Dr. Guillaume Long.

Imagen 2: Portal del Ministerio Coordinador de Conocimientos y Talento Humano



El MCCTH tiene como objetivos planteados en su web site, lo siguiente

- Coordinar, articular e impulsar las políticas públicas entre el sistema nacional de educación, el sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, que incidan en la transformación productiva, la competitividad y la calidad de vida de la población.;
- Fortalecer la gestión de las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano con la finalidad de garantizar el desarrollo local y nacional;
- Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de reconocer, valorar y proteger los conocimientos, saberes y prácticas culturales - ancestrales e históricas- de los hombres y las mujeres de las nacionalidades indígenas y pueblos afroecuatorianos y montubios del Ecuador;
- Propender al desarrollo de políticas públicas para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano;

Misión

Articular, coordinar e impulsar las políticas públicas para la generación del conocimiento y desarrollo del talento humano; dando seguimiento y evaluando las políticas, estrategias y programas de educación, ciencia,

tecnología, innovación y saberes ancestrales y servicio público que permitan superar las inequidades en la sociedad de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir.

Visión

“Ser la institución que lidere la generación de políticas públicas que permitan la transformación y articulación del sistema educativo nacional, promoviendo la ciencia y la tecnología, rescatando los saberes ancestrales, la eficiencia en el Servicio Público, fomentando la formación de profesionales de excelencia y calidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad del Buen Vivir”

Fuente: <http://www.conocimiento.gob.ec/>

2.5 Marco Legal

El origen del trabajo como una actividad de la humanidad y sociedad se remota al inicio de la misma. Anteriormente no existía un control establecido por ello se podían apreciar varias inconformidades como los bajos salarios, jornadas excesivas, la contratación de niños y mujeres aun en actividades peligrosas, falta de higiene y seguridad en las fábricas, todo esto creaba un malestar en la clase trabajadora, los mismos que empezaron a reclamar mejores condiciones laborales. En ese momento empezaron a concretarse las primeras leyes en materia laboral que buscaban apaciguar los ímpetus de los trabajadores y buscar conciliaciones, por lo que se podría decir que el derecho laboral en ese tiempo era de carácter fragmentario y limitado a un ámbito nacional.

Sin embargo aún existía inconformidad por parte de la clase trabajadora, puesto que sentían que se estaban irrespetando sus derechos, es ahí cuando el Sistema de Derecho Internacional del Trabajo empieza a irrigar y modelar leyes que amparen al trabajador y a su labor realizada.

La empresa Consulcredito Sociedad Financiera S.A es una Institución Financiera, bajo el control de la Superintendencia de Bancos, abierta al público, autorizada, a proporcionar productos y servicios financieros, que la ley de Instituciones Financieras determina.

2.5.1 Importancia del Sistema Financiero.

El sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo el de canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público, y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es

vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros <http://www.sbs.gob.ec>

2.5.2 Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

TITULO I

DEL ÁMBITO DE LA LEY

ARTÍCULO 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta Ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten

Son instituciones financieras privadas:

- a. Bancos,
- b. Sociedades financieras,
- c. Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda
- d. Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el Público.

La expresión “**institución financiera**” es genérica y comprende a toda empresa que se dedica a prestar fondos o a conceder créditos, con sus propios fondos o con fondos recibidos de terceros, esto último cuando está facultada por la ley para ello, en la actualidad el sistema financiero esta integrado por:

Banco: Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

Sociedad financiera: Es una institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar producción, construcción, adquisición y venta de bienes a mediano y largo plazo.

Cooperativas de ahorro y crédito: Es la unión de un grupo de personas para ayudarse a alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de ésta.

Mutualistas: Es la unión de personas con el fin de apoyarse los unos a los otros para solventar necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito, están formadas por socios.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros <http://www.sbs.gob.ec>

Sector Financiero Ecuatoriano - Sociedades Financieras

El segmento de sociedades financieras en el sistema financiero ecuatoriano está conformado actualmente por 10 Entidades establecidas en todo el país y con una zona de influencia delimitada por la ubicación de sus oficinas y sucursales.

La principal sociedad financiera del país es Diners Club del Ecuador S.A., emisora de la tarjeta de crédito DINERS CLUB y VISA Banco Pichincha a nivel Nacional. La oficina matriz está ubicada en la Ciudad de Quito y sus actividades asociada al Banco Pichincha S.A., mantiene una importante cobertura en las principales ciudades del país. Su participación en el mercado de los principales rubros analizados es considerablemente superior al resto de Entidades de este segmento del mercado de Entidades financieras.

2.5.3 Código del Trabajo

2.5.3.1 Obligaciones y Derechos de los colaboradores.

Dentro del estudio de nuestro Modelo de Gestión de Talento Humano en el cual tenemos como premisa principal el valor del talento humano dentro de la organización, ya que el mismo aporta con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de nuevas alternativas que dinamizan a la organización. En la actualidad consideramos a los empleados como socios estratégicos de la organización, ya que estos son los que le dan vida y dinamismo. El sistema de Gestión del Talento humano, involucra a la persona como principal activo de la empresa, dentro de este contexto, citamos las disposiciones fundamentales que el actual código de trabajo presenta.

2.5.3.2 Disposiciones Fundamentales

1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables.

Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- **Protección judicial y administrativa.-**

Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable **al trabajador**.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

2.5.3.3 Obligaciones del empleador en Ecuador:

- a. Celebrar un contrato de trabajo
- b. Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- c. Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- d. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- e. Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2014).
- f. Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- g. Pagar horas extras y suplementarias.
- h. Pagar los décimos tercero y cuarto.
- i. A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- j. A pagar una compensación por el salario digno.
- k. A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

Derechos laborales del trabajador en Ecuador:

- a. Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- b. A percibir como mínimo el sueldo básico (340 usd).
- c. A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- d. A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- e. A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- f. A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- g. A recibir una compensación por el salario digno.
- h. A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- i. A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- j. Al subsidio por maternidad para la nueva madre
- k. Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- l. A recibir un pago por concepto de utilidades.

FUENTE: CÓDIGO DEL TRABAJO Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012 ACTUALIZADO A MAYO 2013 Ministerio de Trabajo y Empleo REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

2.6 Marco Referencial

2.6.1 Modelos De Gestión De Talento Humano

Dentro del estudio de nuestra tesis hemos considerado que la propia evolución de la función del talento humano en las empresas hace que los departamentos tengan que ir cambiando su visión de orientaciones y procesos administrativos. En la actualidad se requieren una serie de cambios en las organizaciones pasando por etapas donde predominaron las relaciones laborales, para ir enfocándose hacia la gestión del talento humano y por ello hacia un rol más protagonista y estratégico de los colaboradores.

Cuando la gestión de talento humano funciona correctamente, los colaboradores se comprometen con los objetivos de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La gestión de talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar:

- a. Compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales.
- b. El pago de sueldos y salarios en función de la productividad de cada trabajador.
- c. Trato justo a cada colaborador
- d. Formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Es muy importante revisar la misión y visión del departamento de Talento Humano y hacer un análisis de la situación de la estructura. Esto nos llevará a un plan de acción donde la función de talento humano se orientara al desarrollo de los colaboradores.

La incorporación de nuevos enfoques y modelos de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Para asimilar estos paradigmas de gestión organizacional se requieren innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de capital humano que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales.

Basados en los modelos de gestión de recursos humanos más destacados citamos los siguientes:

El modelo de **Beer y colaboradores**, que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de recursos humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En este modelo la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas o políticas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de GRH, a través de preguntas claves, ayuda a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo. La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de GRH pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y está ausente la retroalimentación. **(1989)**

El modelo de Idalberto Chiavenato considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica en la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita. **(1998)**

El modelo de Harper y Lynch, *presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la GRH en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol de las personas. (1992)*

Sistema de Auditoría para la Gestión del Talento Humano

Auditoría del Talento Humano

La dirección del personal también ha evolucionado de la visión de costo (como la simple reducción o incremento de personal) hacia una concepción de inversión que genera rentabilidad a las organizaciones. En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoría que se realice a este en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como “el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” (Laverde Vanegas. 2001).

Dada la complejidad de las organizaciones y la combinación que debe existir entre los elementos social y económico y teniendo en cuenta la dinámica actual de apertura y globalización, es importante diseñar modelos y estructuras que permitan desarrollar actividades tendientes al desarrollo y equilibrio entre sus funciones.

Uno de esos modelos, es el que tiene que ver con el sistema de auditoría para gestión del talento humano el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica, a partir de un plan estratégico, que conlleve no solo al logro de objetivos se económicos- sociales, sino también lograr consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente internacional.

Hoy La competitividad de las organizaciones no es a nivel local. Se compete a nivel internacional. Enmarcados en este ámbito, se parte de un análisis, a través del cual se puedan identificar factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para una adecuada auditoria a los procesos de gestión humana de acuerdo a la naturaleza de cada empresa.

Objetivo de la auditoria del talento humano

El objetivo de auditoría a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas. Esto se logra empezando por la simple recopilación y clasificación de datos tales como:

- a. Estructura humana de la empresa(persona)
- b. Evaluación de los procesos de reclutamiento/ selección.
- c. Registro de promociones/ traslados.
- d. Administración de salarios/ incentivos.
- e. Estadísticas de accidentes/ bajas laborales.
- f. Índices de rotación de personal.
- g. Control de presencia e índice de absentismo.
- h. Evaluación de rendimiento/ potencial.
- i. Análisis de la descripción de puestos de trabajo

2.6.2 Gestión de talento humano por competencias

En el marco de la Gerencia de talento humano, es importante que las compañías creen y desarrollen sus capacidades, competencias y características distintivas, todo esto como apoyo y soporte al cumplimiento de las metas y los objetivos, lo anterior se enmarca en un modelo de competencia donde se identifiquen claramente estos rasgos que los colaboradores de cada compañía deben tener o desarrollar para ubicarse de manera correcta dentro de la cultura y estructura de la Compañía.

Un modelo de gestión por competencias, puede considerarse como una ventaja competitiva, ya que permite reducir considerablemente el índice de rotación de personal, incrementa la satisfacción en el trabajo, reduce la curva de aprendizaje y mejora la productividad, dado que cuenta con las competencias para el desarrollo de sus funciones e incrementa la objetividad para la decisión de contratación.

El modelo de competencias es una herramienta útil para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos de las áreas de selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación, posibilitando realizar su gestión de manera integrada.

En el marco de la Gerencia de Recursos Humanos, es importante que las compañías creen y desarrollen sus capacidades, competencias y características distintivas, todo esto como apoyo y soporte al cumplimiento de las metas y los objetivos, en un modelo de competencia se identifiquen claramente los rasgos de los colaboradores de cada compañía deben tener o desarrollar para ubicarse de manera correcta dentro de la cultura y estructura de la organización.

Fuente

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1986/7/MontanaFreddy2012.pdf>

Concepto de Competencias

Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal“. Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: “Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada”.

Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace referencia a tres aspectos básicos en el desempeño:

- a. Competencias relacionadas con el Saber: Conocimientos técnicos y de gestión.
- b. Competencias relacionadas con el Saber Hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- c. Competencias relacionadas con el Ser: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos según la antigua administración, dando lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y

percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios, la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siéndolo básico la forma como se trata a las personas. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación. Creatividad y mejoramiento continuo.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

La era de la información, el conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, producto de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio.

Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill

La Gestión de Talento Humano por Competencias como medio para ayudar a la organización a cumplir con sus propósitos.

Buscar y retener un talento humano con competencias acordes a las necesidades de cada puesto y organización y comprometido con su proceso y objetivos organizacionales, es la clave del éxito, dentro del exigente y cambiante mundo organizacional actual. El reto de gestionar el talento humano es generar procesos y estrategias que se enfoquen a hacerlo más productivo, eficiente y motivado en su actividad

La Gestión del Talento Humano por Competencias es un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional. Posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en una estrategia de la organización. Es decir que las competencias pueden llegar a actuar como espina medular de los subprocesos de selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación y promoción, plan de carrera e incluso hasta los sistemas de compensación.

Fuente internet:

<http://www.apoyogerencial.com/servicios/consultoria-gestion-humana/competencias/>

2.7 Gestión de Talento Humano Moderna

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras por lo cual detallamos los siguientes puntos.

- ✓ Que los objetivos departamentales sumen y apoyen al crecimiento sostenido del negocio
- ✓ Establecer indicadores concretos para la medición de cumplimientos de objetivos.
- ✓ Alineamiento total de los objetivos de cada departamento con los objetivos organizacionales.
- ✓ Enfoque de la dirección de Talento humano hacia el desarrollo de los profesionales.
- ✓ Estudio competencial de todas las personas de la organización.

Para afrontar los nuevos cambios las organizaciones tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que conlleve la automotivación de los mismos.

Los retos que se plantean en el futuro van a cambiar de forma sustancial las funciones que la dirección de talento humano venía desempeñando, por lo cual citamos las siguientes líneas de actuación:

Rol de compromiso con la sociedad: un valor añadido será el acercar las empresas a las Universidades, Escuelas de Negocios, centros de formación y similares. La dirección de recursos humanos necesita estar cerca de los centros de talento. Esta relación será tanto de colaboraciones con los citados centros a nivel de conferencias, charlas, patrocinios como de poder disponer de fuentes de reclutamiento específicas.

Además el directivo de recursos humanos será la persona que representará a la empresa en diversos actos y convocatorias.

Rol de compromiso con los trabajadores: las direcciones de recursos humanos tendrán una orientación de servicio en el sentido de ser solucionadores de problemas de los empleados. Se medirá anualmente el grado de satisfacción de los empleados respecto a los servicios prestados por la dirección de recursos humanos.

Rol de garante de los derechos de los empleados: la dirección de recursos humanos estará comprometida con el cumplimiento de las leyes aplicables.

En este rol deberá redefinirse la relación con los sindicatos. En este sentido la directora/or de recursos humanos deberá aportar un sólido conocimiento de la normativa y procedimientos laborales.

Rol de propietario del cambio del estilo de dirección: el cambio y el tránsito hacia modelos de gestión participativos serán tutelados por los directivos de recursos humanos.

Se establecerán mecanismos de compromiso con los Valores de la empresa.

Rol de desarrollo de personas: esta función se dividirá en tres áreas clave:

- Reclutar y seleccionar personas.
- Desarrollar personas.
- Fidelizar personas.

Reclutar y seleccionar personas en base a la cultura y valores de la organización.

Desarrollar personas en base a la visión de negocio y a las competencias requeridas.

Fidelizar a los profesionales en base a:

- Políticas retributivas adecuadas, modernas y motivadoras.
- Recompensar según lo aportado.
- Establecer carreras promocionales.
- Crear sistemas de acogida e integración.

Rol de propietario de procesos de talento humano: este rol abarcará:

- Planificación de recursos humanos.
- Auditoria de recursos humanos.
- Sistemas de información.
- Procesos administrativos de la función de recursos humanos

Consideramos importante destacar las cualidades y competencias que deberán tener los colaboradores dentro de la organización para lograr un adecuado clima laboral.

Orientación al cliente. Capacidad de mostrar interés por ayudar, servir, ser sensibles y satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales, pueden ser tanto cliente internos como externos. Tienen en cuenta las opiniones de sus clientes, buscando cómo mejorar de manera continua.

Flexibilidad. Capacidad para aceptar los cambios en la organización, aceptarlos, promoverlos o gestionarlos. Supone una constructiva capacidad de reacción ante el crecimiento y demandas del cliente y adaptar el propio enfoque de las cosas, el comportamiento personal y las operaciones a lo requerido por la situación.

Comunicación. Habilidad para transmitir y recibir información escrita o verbal de forma eficaz. Las personas dotadas de esta competencia saben escuchar, tienen una buena comunicación no verbal y dan un buen FEEDBACK.

Planificación. La planificación nos permitirá anticiparnos a los posibles problemas y nos llevará a tomar decisiones ahora que impactarán en el futuro. Las personas dotadas con esta competencia tienen la habilidad para

desarrollar planes y acciones a corto, medio y largo plazo buscando un objetivo a alcanzar. Incluye el control y revisión sobre nuestros objetivos.

Solución de problemas. Competencia para definir un problema y generar soluciones de valor.

Empatía. Disposición para mostrar comprensión hacia los demás. Son sensibles respecto a las necesidades de los demás, manifestando su interés por las opiniones y las situaciones de las personas.

Autocontrol. Dominio de sí mismo. Capacidad para mantener controladas las propias emociones y la claridad de pensamiento ante situaciones difíciles o condiciones constantes de estrés. Incluye la capacidad para evitar respuestas negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas.

Liderazgo. Estimular a los colaboradores a pensar como equipo, para alcanzar los objetivos organizacionales, obteniendo lo mejor y respetando las particularidades de cada uno. Articula y estimula el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos.

Conocedor del negocio. Capacidad para entender aquellos puntos del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera adecuada desde la responsabilidad de recursos humanos para maximizar el éxito.

Delegación. Dar la posibilidad a los colaboradores de crecer potenciando sus capacidades al hacerles responsables de determinadas tareas o funciones o partes de las mismas asignadas al directivo. Establece claros objetivos y asigna las correspondientes responsabilidades personales.

Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido al negocio. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Desarrollo de colaboradores. Gestionar el desempeño e identificar fortalezas y necesidades de desarrollo de sus equipos. Proporciona de forma oportuna y específica feedback constructivo. Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas. Percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás y se interesa activamente por ellos. Se da cuenta de la necesidad de desarrollo de los colaboradores y ayuda a fomentar sus habilidades y competencias.

Orientación a resultados. Cumplimiento preciso de los objetivos establecidos, tomando decisiones y solucionando problemas con los recursos asignados. Las personas dotadas de esta competencia están orientadas a la consecución de los resultados y poseen una auto motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias.

Negociación. Capacidad para intercambiar concesiones en las relaciones de intereses, para conseguir un resultado óptimo para la parte que representa. Esta competencia capacita a estas personas a alcanzar los objetivos que se persiguen buscando relaciones de futuro. Enfoque ganar/ganar.

Fuentes:

ULRICH, D. Recursos Humanos Champions. Granica, Buenos Aires, Argentina, 1997. pág. 101.

BOYLAN, BOB. Todos remando en la misma dirección. Griker, Madrid. 1999.

GARRIGÓS FERNÁNDEZ, JL. Cómo elaborar un plan de comunicación. Revista Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año nº 9, Nº 94, 1996 , pags. 16-20

Martha Alles. Dirección estratégica de recursos humanos.

CAPITULO III

Desarrollo del Capital Humano

3.1 Introducción

Vivimos en la “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales. Las organizaciones se preocupaban por el abastecimiento de la materia prima y competían por obtenerla más rápido y a un coste menor. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir debido a la liberalización progresiva de los mercados mundiales y la caída de buena parte de las fronteras económicas.

Si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a centrarse en las habilidades, conocimientos actitudes de los recursos humanos, entendiéndose éstos como el indiscutible, verdadero máspreciado valor de la empresa. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de

personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión de Talento Humano; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos

tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

Fuente:

<http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2011/05/entornos-internacionales-el-valor.html>Proceso de la gestión del talento humano

3.2 Competencia Laboral

Es un concepto desarrollado desde los años 70, puesto en práctica en países precursores en esta temática como Inglaterra y Estados Unidos desde los años 80 y solo hasta finales de los 90 aplicado en América Latina.

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes que surjan durante el ejercicio del trabajo. La competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizajes de gestión del talento humano.

Gestionar por Competencias es un enfoque que posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantan en una estrategia de la organización. Es decir que, las competencias actúan como despiece medular de los subprocesos de selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación y promoción, plan de carrera y los sistemas de compensación.

Apoyo Gerencial le asesora en el proceso de gestionar por competencia. Mediante nuestra consultoría integral en este campo su organización puede acceder a implementar el modelo de competencias y articular los procesos claves de recursos humanos en torno a él. Le acompañamos desde el diseño hasta la implementación del modelo.

3.3 Inicios de la Gestión de Talento Humano

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, si no que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.⁴ Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva

- a. Administrar y definir sueldos competitivos
- b. Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo

- c. Establecer procesos para manejar el desempeño
- d. Tener en marcha programas de retención
- e. Administrar ascensos y traslados

La gestión del talento humano dentro de una organización debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral, en definitiva, que los recursos humanos que trabajan en la empresa se impliquen totalmente en el proyecto considerándose el principal valor competitivo de la organización y que, por tanto, es preciso optimizar

Dentro de la Gestión del Talento Humano ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo:

1. Planear
2. Organizar
3. Dirigir
4. Controlar

La Administración de Talento Humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas.

3.4 Procesos de la Gestión del talento humano

3.4.1 Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

3.4.2 Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa*, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño*, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3.4.3 Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

3.4.4 Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

3.4.5 Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

3.4.6 Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Fuente Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera edición, 2009

Imagen 3: Proceso de Gestión de talento Humano



Elaboración: Autores

Fuente Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera edición, 2009

CAPITULO IV

Estudio de Mercado

4.1 Metodología de la investigación.

Para poder realizar un correcto estudio de mercado, es necesario determinar un proceso correcto y direccionado a nuestro tema, el mismo debe ser determinado por etapas, en las cuales se pueda observar la aceptación que tendría el modelo de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Consucredito Sociedad Financiera.

4.1.1 Planteamiento Inicial.

En esta etapa debemos determinar cómo se encuentra el mercado donde será aplicado nuestro trabajo, por ende, debemos remitirnos a identificar el motivo por el cual se realizó el planteamiento del tema, estableciendo objetivos que permitan desarrollarlo de una manera adecuada.

Es indispensable tener el concepto claro de la situación actual de la Gestión de Talento Humano, como se está manejando este tema en las empresas, si hay la atención adecuada a las condiciones de trabajo de cada uno de sus miembros y si las actividades realizadas contribuyen al mejorar el ambiente laboral e involucrar más a los empleados a la consecución de objetivos.

4.1.2 Planificación de la Investigación

Este paso nos permitirá determinar los métodos más adecuados de recolección de datos para nuestro estudio, en el cual se utilizarán ciertas herramientas específicas para poder recolectar lo necesario y de esta manera nuestra investigación tenga éxito.

Para poder llevar a cabo la investigación debemos establecer las fuentes de las cuales se obtiene la información, para que sea más fácil poder clasificar la información citaremos los tipos de fuentes y un breve concepto.

Fuentes Primarias

Son las que nos proporcionan un testimonio o evidencia que está directamente relacionado con el tema investigado, se considera como la materia prima que se tiene para llevar a cabo una investigación. Pueden ser considerados fuentes primarias documentos originales, trabajos creativos, diarios, etc.

Aplicado a nuestro trabajo de investigación es necesario obtener los datos directamente de los colaboradores de Consulcrédito, para determinar cuáles son las dudas, necesidades y expectativas que tienen hacia la compañía. Es importante determinar las técnicas aplicadas dentro de las fuentes primarias para poder aplicar los métodos adecuados.

Investigación Exploratoria: Son aplicadas en este tipo de investigación técnicas cualitativas, para conocer cuál es el punto de vista de cada miembro de la organización por ende se realizan entrevistas, focus group, observación a profundidad.

Investigación Descriptiva: también son aplicadas técnicas cualitativas, puesto que se desea obtener información directa de la empresa objeto de estudio. En este tipo de investigación el medio más utilizado son las encuestas

Fuentes Secundarias

Son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada

como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.

Determinando el perfil de la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera, se pudo observar que lo más idóneo es utilizar las fuentes Primarias a su vez realizar encuestas para conocer a fondo la situación actual y el pensar de cada colaborador para de esta manera elaborar el Modelo de Gestión de Talento Humano que se ajuste a las necesidades tanto de la empresa en general como de cada uno de sus colaboradores

4.1.3 Recolección de Datos.

Una vez que fue determinado el tipo de investigación y la técnica respectiva, se debe recolectar la información necesaria.

Para realizar de una manera correcta la encuesta es de vital importancia determinar cuál será la proporción de empleados a encuestar y que nos permita llevar a cabo correctamente la investigación, para ello utilizaremos la fórmula:

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

Dónde:

n= es el tamaño de la muestra, es decir parte de la población que será investigada a través de encuestas.

z = es el nivel de confianza. Para este caso utilizaremos un 95%, dado que se espera hacer una investigación que permita determinar bajo niveles de error. De acuerdo a la tabla de Distribución Normal $Z= 1,96$.

p = es la variabilidad positiva, aquella proporción esperada.

q =es la variabilidad negativa, al contrario de “ p ” es aquella no esperada. Dado a que no existe un estudio previo. Tanto para “ p ” como “ q ” se asume un valor de 0,5 que es el que normalmente se toma para obtener una muestra representativa.⁹⁹

N = es el tamaño de la población.

e = es el margen de error, de acuerdo al nivel de confianza,

4.1.4 Elaboración del Informe.

En este punto se debe presentar la información de una manera resumida, donde se pueda visualizar de una manera objetiva los resultados de la investigación, los cuales al ser analizados nos dé una percepción clara de la visión que tienen los colaboradores de Consulcrédito acerca de la implementación del Modelo de Gestión.

4.2 Objetivos.

- Determinar la percepción que tienen los colaboradores hacia la elaboración del Modelo de Gestión de Talento Humano a la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera.
- Conocer cuáles son las expectativas que tienen los empleados sobre el Modelo de Gestión de Talento Humano.
- Determinar los beneficios en el clima laboral al momento de plantear el modelo de gestión.

4.3 Diseño de la investigación

4.3.1 Muestra/selección de empleados.

Es necesario para determinar la muestra conocer la cantidad de empleados que laboran en Consul-credito Sociedad Financiera, para enfocar correctamente el estudio y determinar las mejores estrategias al momento de implementar el Modelo de Gestión.

Nuestra investigación va dirigida a los 10 empleados de la empresa, nos enfocaremos directamente en sus necesidades y como se siente al interior de la misma, para de esta manera conocer de qué forma se está manejando el tema del Talento Humano al interior.

Para esto, se debe establecer una cantidad representativa que permita establecer la viabilidad del trabajo determinando un tamaño de muestra a través de la siguiente fórmula:

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

N	Tamaño de muestra	?
Z	Nivel de confianza	1,96 (95%)
P	Variabilidad positiva	0,5
Q	Variabilidad negativa	0,5
N	Tamaño de la población	10 empleados
E	Margen de error	5%

Cálculo:

n=	?
N=	15,00
e=	5%=0,05
Z=	95%=1,96
p=	0.5
q=	0,5

$$n = \frac{10 * 0,5 * 0,5 * (1,96)_2}{(10 - 1) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{9,604}{0,9829}$$

n= 9 # muestras

Por medio de la fórmula se determinó que el tamaño de la muestra a considerar dio como resultado 9 clientes a encuestar para conocer su punto de vista acerca de los criterios que se van a desarrollar en el Modelo de Gestión de Talento Humano, donde el margen de error es de 5%, con esto se contribuirá a una mejora en el clima laboral al interior de la empresa.

4.4 Presentación de los resultados de encuestas.

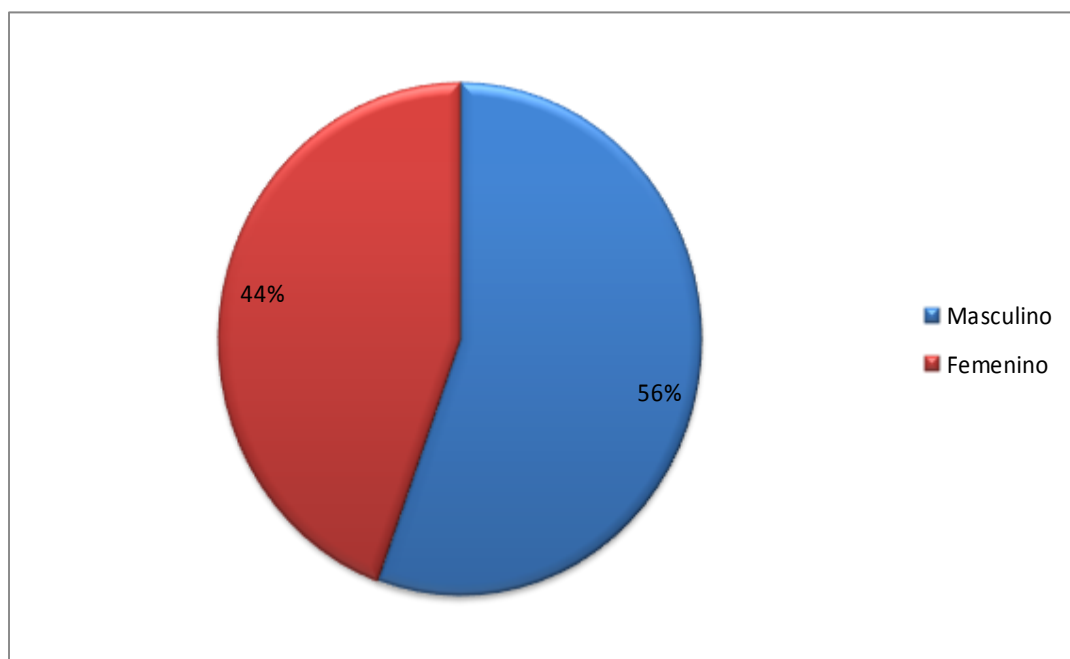
Nuestra gestión de trabajo de campo para las encuestas fue realizado en el mes de junio del presente año, en la ciudad de Guayaquil, las encuestas fueron realizadas a los empleado de la empresa en estudio, al final de las jornada laboral, para de esta manera obtener la información necesaria y determinar resultados

La recolección de la información fue personal, con el objetivo de evaluar información cuantitativa y a su vez obtener los datos necesarios para

posteriormente establecer conclusiones. Una vez finalizadas las encuestas en el sector establecido, se tabuló la información obtenida de las 9 encuestas de la siguiente forma:

Género

Gráfico 1: Género



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

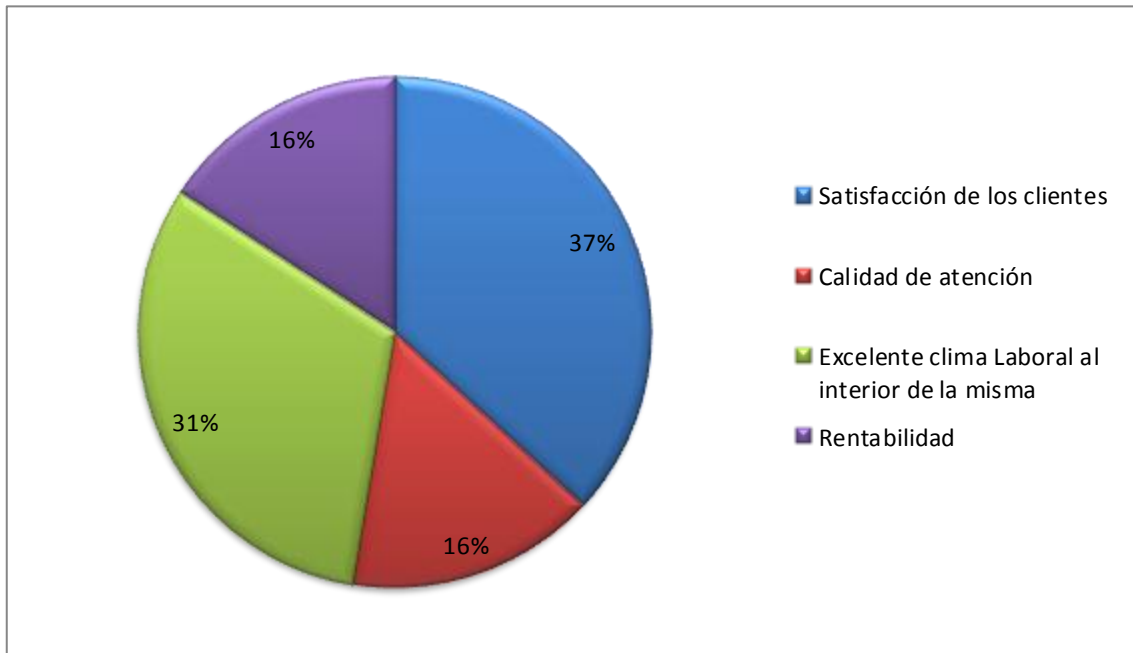
Análisis de Resultados:

La encuesta se realizó a 9 personas de la empresa, de las cuales 5 fueron de género masculino y 4 de género femenino. Fueron colaboradores de diferentes áreas

Pregunta N. 1

¿Qué factores Ud. Considera relevantes para determinar el nivel de excelencia en una empresa?

Gráfico No. 2
NIVEL DE EXCELENCIA DE UNA EMPRESA



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

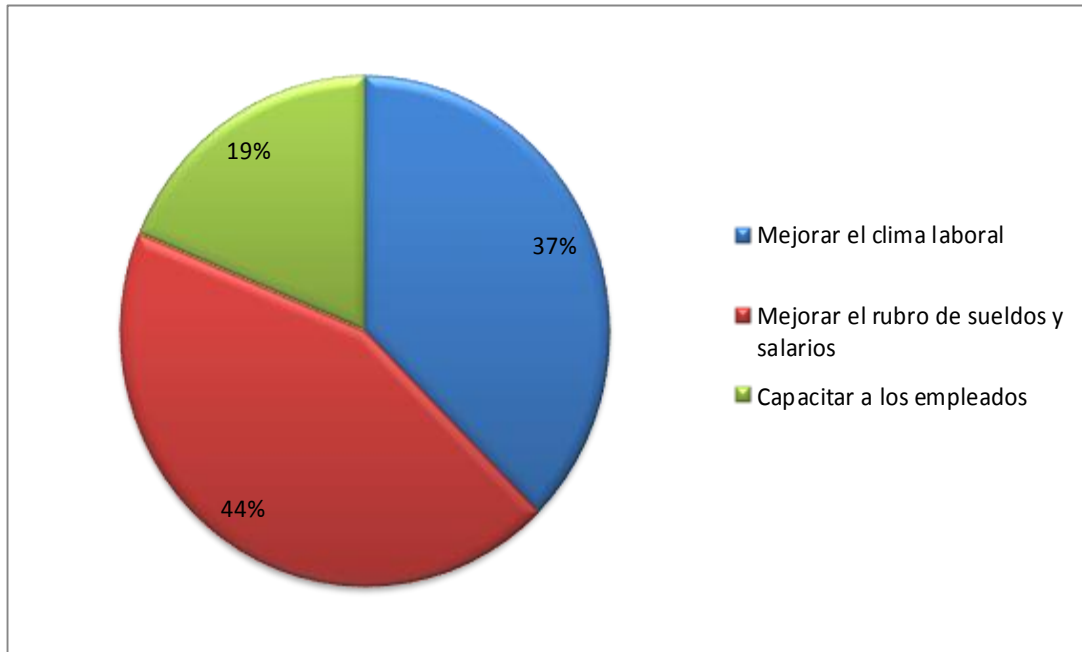
Análisis de los resultados

Los puntos más predominantes fueron la Satisfacción de los clientes junto con el clima laboral al interior de la misma, estos dos puntos van interrelacionados entre sí, puesto que un empleado que se siente a gusto al interior de su empresa lo demuestra en su día a día, cumpliendo a cabalidad sus labores y de una excelente manera, adicional esto se refleja en la calidad de servicio que ofrece al cliente por ello un cliente bien atendido demuestra su satisfacción, lo que lo impulsa a regresar o convertirse en cliente frecuente, adicional crea un sentido de pertenencia para con la empresa lo cual genera que sea conocida positivamente creando una base de clientes fieles y a su vez rentabilidad

Pregunta N. 2

Las empresas para obtener mejores resultados deben orientar sus esfuerzos a:

Gráfico No. 3
Mejores resultados en las empresas



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

Análisis de los resultados

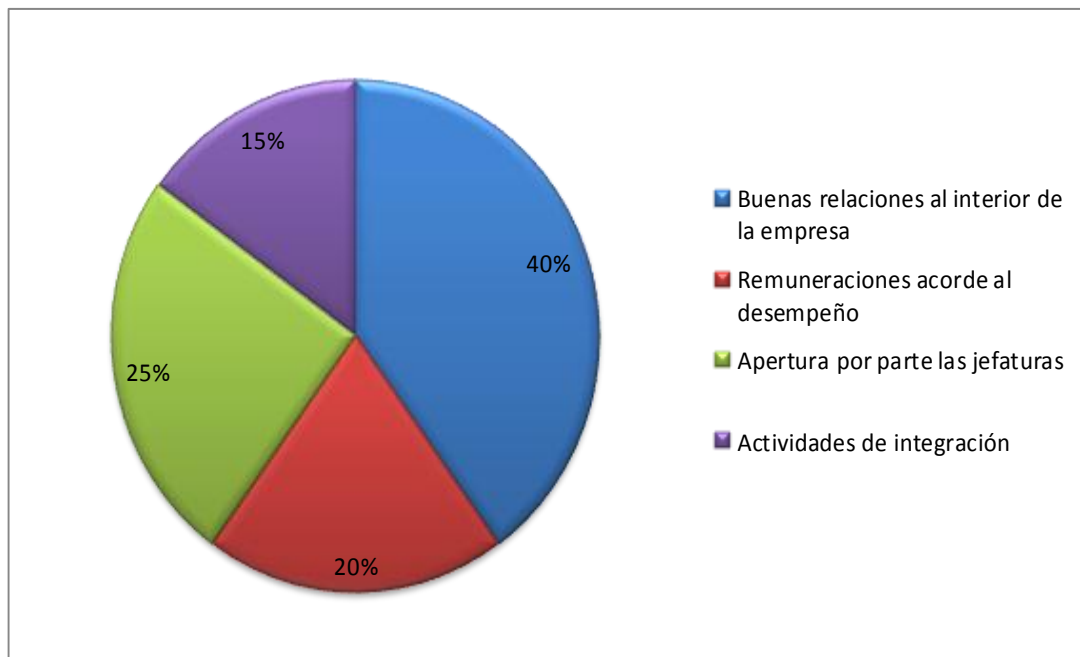
Las personas basan sus criterios en la forma de remuneración, como se puede observar en los resultados el 44% de los encuestados piensa que el mejora los sueldos y salarios debe ser el principal aspecto que debe considerar una empresa para obtener mejores resultados, en teoría podría funcionar puesto que se parte de una premisa que un empleado bien remunerado es eficiente, pero no aplica en todos los casos, como se observa el 37% opina que el clima laboral es influyente al momento de obtener los mejores resultados.

Pregunta N. 3

¿Qué factores considera Ud. más influyentes para desarrollar un excelente clima laboral?

Gráfico No. 4

Factores influyentes para un excelente clima laboral



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

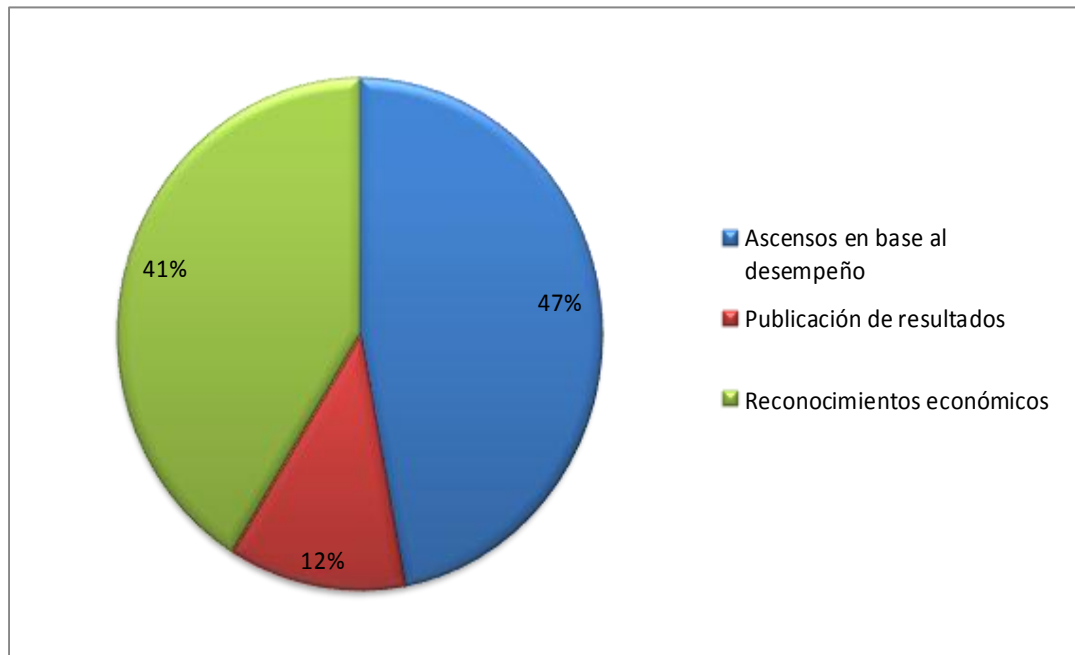
Análisis de resultados

Los encuestados consideran que el mantener una excelente relación al interior de la empresa es fundamental para desarrollar un excelente clima laboral, es decir mantener un ambiente de compañerismo y más que todo sentir que es un equipo que trabaja en conjunto es determinante, la apertura por parte de las jefaturas juega un rol indispensable, puesto que existe la posibilidad del dialogo, el poder aportar con una idea o recomendación y saber que esta será bien vista y será analizada en base a las necesidades actuales de la compañía.

Pregunta N. 4

Al momento de lograr los objetivos, cuál considera Ud. la mejor forma de reconocimiento:

Gráfico No. 5
Mejor reconocimiento



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

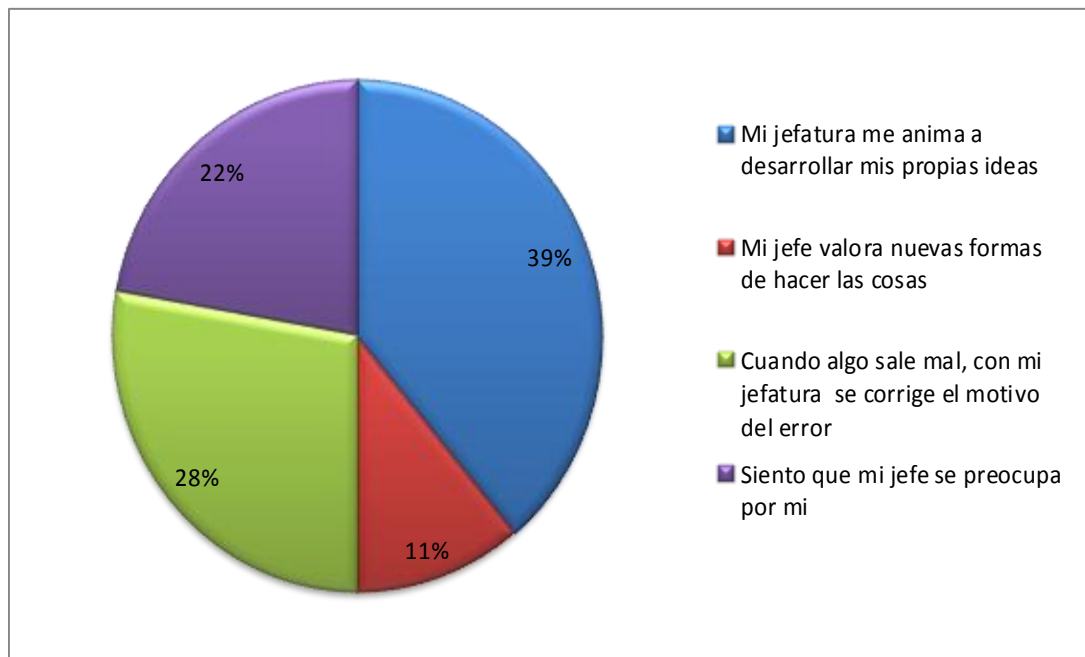
Análisis de Resultados

En este análisis podemos medir que los ascensos al interior de la empresa en base al desempeño son considerados como la mejor forma de reconocimiento puesto que constituyen un logro tanto laboral como profesional, además crea un sentido de pertenencia hacia la empresa en base a que se consideran primero a los recursos internos antes de buscar por fuera, adicional esto va de la mano según los resultados de un reconocimiento económico.

Pregunta N. 5

Cuáles de los siguientes puntos considera importante en su jefatura para motivar el desempeño y mejorar el clima laboral:

Gráfico No. 6
Motivar el desempeño del clima laboral



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

Análisis de resultados

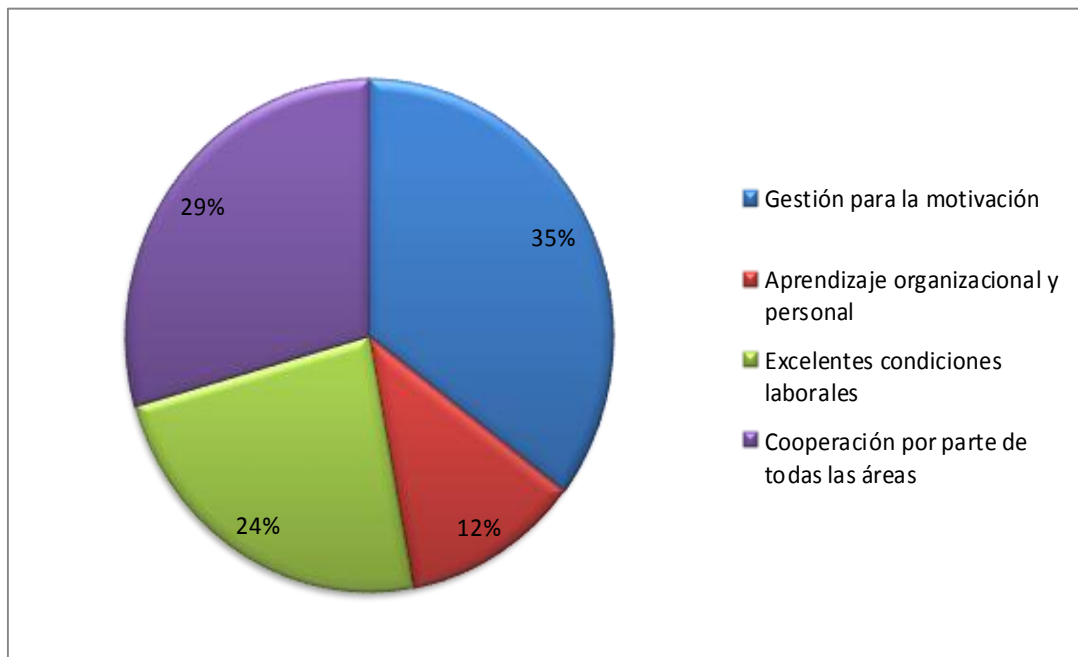
El apoyo por parte de las jefaturas juega un papel determinante en el desempeño y en la mejora del clima laboral al interior de la empresa, como se puede observar tiene un 39% es decir el sentir que las ideas que sean aportadas por los colaboradores serán bienvenidas crea un motivante para mejorar el desempeño, corregir los errores que se presentan junto con las jefaturas también es determinante puesto que se siente el apoyo y la preocupación de las jefaturas por el rendimiento tanto personal como colectivo.

Pregunta N. 6

Para desarrollar el Modelo de Gestión de Talento Humano, ¿Qué valores considera Ud. mas importante

Gráfico No. 7

Gestión de talento humano



Elaborado por Autores
Fuente: Datos de encuesta

Análisis de resultados

Mantener al personal motivado es el aspecto más importante al momento de desarrollar un modelo de gestión puesto que el mismo está dirigido directamente a hacia los colaboradores de la empresa, así mismo debe existir una cooperación por parte de todas las áreas para que de esta manera todos se vean involucrados en el mismo y sientan que son parte de este proceso.

4.4.1 Conclusiones

La principal finalidad de la investigación de campo es determinar la aceptación que tendrá el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano en los empleados de la empresa, en donde por medio de las encuestas realizadas se pudo conocer las principales necesidades de los colaboradores encuestados, de igual manera cuál es su postura frente a la empresa.

Las encuestas dieron como resultado varios aspectos a considerar dentro de nuestro estudio, los cuales serán considerados al momento de elaborar el modelo de gestión deseado, fueron 9 personas encuestadas de ambos géneros, de lo cual se concluye:

1.- Factores determinantes para determinar el nivel de excelencia de una empresa.

El 37% optó por satisfacción de los clientes

El 31% por excelente clima laboral

El 16% por calidad de atención

El 16% restante optó por rentabilidad

2.- Orientación de esfuerzos por parte de la empresa

El 44% escogió mejorar el rubro de sueldos y salarios

El 37% optó por mejorar el clima laboral

El 19% optó por capacitar a los empleados

3.- desarrollo de un excelente clima laboral

El 40% eligió buenas relaciones al interior de la empresa

El 25% optó en apertura por parte de las jefaturas

El 20% se inclinó por remuneraciones acorde al desempeño

El 15% escogió actividades de integración

4.- Formas de reconocimiento

El 47% optó por ascensos en base al desempeño

El 41% por reconocimientos económicos

El 12% por publicación de resultados

5.- Motivación y mejora del clima laboral

El 39% escogió mi jefatura me anima a desarrollar mis propias ideas

El 28% por cuando algo sale mal con mi jefatura se corrige el motivo del error

El 22% por siento que mi jefe se preocupa por mi

El 11% por mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas

6.- Criterios que sirvan de guía para el desarrollo del modelo

El 35% eligió gestión para la motivación

El 29% cooperación por parte de todas las áreas

El 24% excelente condiciones laborales

El 12% aprendizaje organizacional y personal

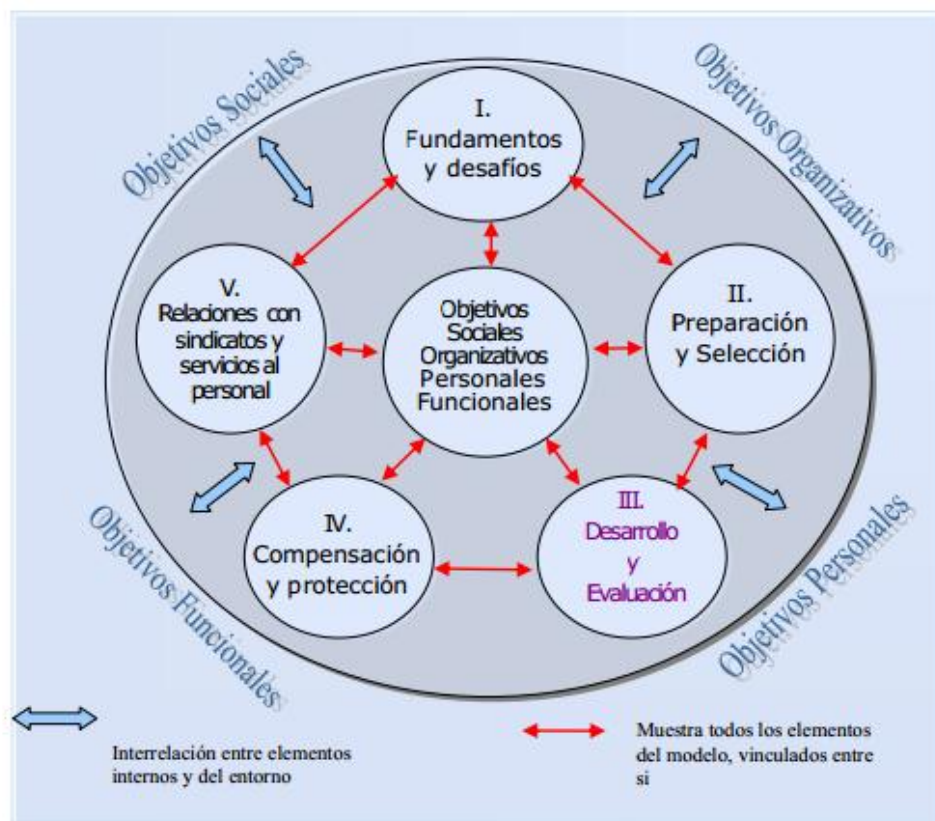
Capítulo V

Modelo de Gestión de Talento Humano

5.1 Introducción

Para el presente trabajo se ha analizado el Modelo de Werther y Davis, puesto que es el más acorde a la situación actual de Consulcrédito Sociedad Financiera, partiendo de este modelo elaboraremos un Modelo de Gestión de Talento Humano en donde se involucren a todas las áreas, con el cual se pueda evaluar al personal y a la vez reconocer los logros tanto personales como colectivos.

Imagen 4: Modelo de Werther y Davis



Modelo de Werther y Davis/ Fuente: Cuesta. La Habana. 2da. Ed. 2005

De una manera específica este modelo indica que las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, de igual manera que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás. El modelo está conformado por siete elementos: fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal, cada uno será explicado brevemente en base al modelo original de Werther y Davis.

1. **Fundamentos y desafíos:** la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
2. **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
3. **Desarrollo y evaluación:** una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
4. **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

5. **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

6. **Relaciones con el Sindicato:** existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

7. **Perspectiva general de la administración de personal:** los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Es un modelo de gestión muy funcional pues muestra la relación que existe entre todos los elementos del sistema de RH, vinculados con los objetivos que se puede lograr, recalcando que la consecución de objetivos solo se puede lograr aplicando un correcto modelo de Gestión de Talento Humano, por ello en nuestro modelo planteado a partir del de Werther y Davis lograremos vincular a todas las áreas de la organización, logrando armonía y que todos estén encaminados a un mismo objetivo.

5.2 Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera

El talento humano es el principal activo de toda organización. Un modelo de administración exitoso se basa en el concepto de que solo es posible crecer y cumplir sus objetivos si son capaces de optimizar el retorno de las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Por ende una correcta gestión del Talento Humano permite una colaboración eficaz de todos los miembros de la organización, es decir encaminar a todos a una misma meta, sin que cada uno descuide sus aspiraciones personales y profesionales.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

Por ello se llega al concepto de que una correcta administración basada en compensaciones va más allá de un salario, existen otro tipo de factores que influyen directamente en una contribución productiva por parte del talento humano. Una organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Para lo cual estableceremos un Modelo de Gestión de Talento Humano en base a un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coordinadas entre sí, con la finalidad de que los objetivos organizacionales de la empresa sean alcanzados con eficiencia. Partiendo del concepto que la principal función de la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera es satisfacer las necesidades financieras de un grupo de personas dentro de una sociedad, se enfocará parte del Modelo a la atención al cliente.

Sin embargo nuestro modelo de Gestión de Talento Humano a desarrollar es funcional, pues interrelaciona a todos los elementos de la organización con los objetivos que se pueden lograr, dando a relucir que la materialización de objetivos solo es posible con un adecuado modelo.

Dentro del proceso serán desarrolladas varias metodologías, se establecerán formas de evaluar el desempeño de los colaboradores y cuál es su contribución para la empresa, de igual manera será implementado un método de capacitación para los recursos que no estén obteniendo el rendimiento deseado.

El departamento de Talento Humano juega un rol fundamental dentro de nuestro modelo, para lo cual dentro de las capacitaciones e inducciones que serán realizadas también se incluirá a los miembros de dicho departamento, para de esta manera transformar el departamento de Talento Humano de algo tradicional, burocrático y netamente operacional a un aliado estratégico en la consecución de los objetivos empresariales. Para ello los miembros del departamento serán vinculados al negocio como tal de la empresa, sin descuidar las funciones principales del mismo tales como procesamiento de nómina, control de transporte de personal, seguridad industrial y cafeterías

Por ende nuestro modelo consta de 9 elementos que consideramos fundamentales para una correcta administración del personal de la empresa
Consulcrédito

1. Fundamentos y desafíos

La actual administración de Talento Humano enfrenta en su día a día múltiple desafío, entre ellos el más importante es el mejoramiento de la efectividad y eficiencia de los miembros de la organización

Esto se consigue por medio de una correcta administración o gestión de los recursos de la organización y adaptar los procesos en mejora de la calidad de vida del talento humano, partiendo de la premisa que un empleado que se siente parte de la organización o siente que desempeña sus funciones dentro de un excelente clima laboral será más productivo, con ello se conseguirá la eficiencia laboral, es decir el talento humano empleará menos recursos para lograr los objetivos de la empresa.

De esta manera se conseguirá que los directivos de Consulcrédito Sociedad Financiera estén a gusto con el primer punto de nuestro Modelo, ya que al conseguir la eficiencia se maximizarán las ganancias minimizando los costos.

Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

En la actualidad Consulcrédito Sociedad Financiera proporciona servicios financieros a un sector específico para lo cual sus colaboradores deben tener un pleno conocimiento de los productos ofrecidos y una estricta orientación de servicio al cliente, para lo cual se está dando especial atención a este rubro, es decir la imagen que se muestra hacia nuestros clientes es la razón por la cual sentirán el diferenciador con las demás financieras. Es un valor agregado a la gestión que se realiza día a día en la empresa, pero que hay detrás de todo esto, simplemente el sentido de pertenencia del colaborado hacia la empresa, el sentir que con su correcto desempeño aporta a sus metas personales y de igual manera a las organizacionales.

Es fundamental que tanto los antiguos colaboradores como los nuevos tenga en claro este concepto, para que de esta manera se obtenga eficiencia y calidad total en el servicio ofrecido.

En base a nuestro modelo de Gestión dentro del Departamento de Talento Humano deberán existir políticas y lineamientos claros lo que permitirá al colaborador tener una orientación específica basada en los objetivos planteados por la organización, para lo cual se utilizaran diversos métodos de socialización y canales de comunicación de las políticas a todos los miembros de la organización

En nuestro Modelo de Gestión se implementarán canales de comunicación efectivas sobre las políticas, lineamientos y objetivos de la empresa tales como:

- a) Socialización de la Misión y Visión institucional.
- b) Entrega del Reglamento interno y políticas a todos los colaboradores.
- c) Envío de correos electrónicos a diario citando artículos puntuales del reglamento interno.
- d) Envío de capsulas de motivación vía email recordando la importancia de cada colaborador dentro de la organización.

2. Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

El principal método de selección y reclutamiento que será implementado en Consulcrédito Sociedad Financiera es el de los ascensos internos, en base a concursos, esto será notificado al personal vía mail o en su defecto a los que no poseen mail se les comunicará por medio de sus jefaturas, dentro del mail se detallará la posición vacante, las funciones a realizar y a su vez el perfil que requiere la misma, todo esto para que los colaboradores al momento de recibirlos sepan que la prioridad de la empresa es buscar la superación profesional de cada uno de sus colaboradores, de esta manera incentivando mejorar las labores realizadas día a día por cada empleado.

Una vez que se selecciona a los finalistas, se realizarán entrevistas donde estarán presentes representantes de departamento de Talento Humano y el jefe o supervisor del área donde aplica la vacante, los resultados serán dados a conocer al ganador del proceso vía telefónica o personalmente.

Sin embargo si dentro del proceso detallado anteriormente no se obtiene el resultado deseado, se usarán otros métodos de selección que se basará en dos procesos de selección y contratación de personal dependiendo el nivel jerárquico del puesto a través de; a) Headhunting, y b) Selección por Competencias.

Headhunting, se realiza la búsqueda directa del perfil solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente, con este método se buscan perfiles directivos, mandos intermedios o perfiles escasos en el mercado.

Para esto se seguirá un proceso planteado en base al proceso normal de este tipo de selección todo esto será realizado por una persona especializada en este tipo de proceso de selección, se lo conoce como Headhunter:

- a. Se realizará una toma del perfil solicitado con toda la información respectiva al mismo, es decir la formación académica, experiencia profesional aspiraciones salariales, etc.
- b. Se definirán las fuentes que será utilizadas para el reclutamiento, como el uso de redes profesionales, contactos o a su vez la búsqueda de perfiles adecuados en las empresas de la competencia, aquí el Headhunter, se encargará de recopilar toda la información necesaria por parte de los posibles aspirantes, usará técnicas propias de su función para recabar información de las demás empresas en caso de que el perfil solicitado se encuentre en una de ellas.
- c. Explicar el perfil del puesto y será solicitada la información pertinente al candidato, es decir si se muestra interesado deberá facilitar su currículum, el headhunter lo analizará pero no indicará al postulante cual es la empresa aplicar, es un proceso propio de este tipo de selección
- d. Realizar las entrevistas a los candidatos más aptos para la posición deseada, en base al análisis previo realizado a cada uno de ellos y tomando como referencia su perfil en el currículum
- e. Por último el Headhunter presentará a los finalistas a las personas encargadas de la selección en la empresa, previo presentará su análisis y su postura frente a cada uno de ellos,

pero la decisión final será tomada por el jefe o supervisor de cada área donde sea la vacante

El método de Selección por competencias, nos permitirá tener un conocimiento de las capacidades, habilidades y competencias que posee el postulante.

Se focaliza en las personas y su desempeño, logros y resultados. Plantea una mirada más global, que involucra de manera integral el desarrollo de las personas, las estrategias del negocio y las necesidades de los clientes.

Imagen 5: Selección por competencias



Para ello la al momento de llevar a cabo la selección se utilizará una entrevista a profundidad del postulante, basada en la realización de preguntas que serán en base a las situaciones que se viven día a día en las empresas financieras, teniendo como finalidad saber cómo actuó o en su defecto que actitud tomaría en determinadas circunstancias para de esta manera detectas las competencias que tiene el postulante.

Esto será llevado a cabo por un miembro del departamento de Talento Humano puesto que es un proceso que conlleva un gran trabajo de

observación y análisis crítico, y a su vez determinará necesario el uso de otros elementos para llegar a su objetivo como Test de capacidad cognitiva o de personalidad.

Este tipo de selección tiene un costo un poco elevado pero será menos el impacto financiero puesto que será realizado por un miembro de la empresa que posea la experiencia en este tipo de procesos o en su defecto que tenga el criterio adecuado para la selección.

3. Motivación y clima laboral.

Unas de las principales misiones que tienen que cumplir las empresas es de desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso por parte de los empleados, se debe poner una atención en estos temas pues de ellos depende el correcto desempeño del colaborador.

Un buen clima laboral al interior de la empresa ayuda a mejorar varios aspectos, como la productividad, reduce el ausentismo, retiene al personal puesto que se siente a gusto en la empresa, reduce los conflictos y en general aumenta la satisfacción de todos. Adicional existen actividades que impulsan el clima de crecimiento dentro de la empresa, tales como coaching, eventos y proyectos en equipo, excelente comunicación, etc.

Otro aspecto a considerar dentro del clima laboral es la Inteligencia Emocional, ya que es un factor importante del éxito y felicidad no solo en el ámbito laboral sino también en el día a día y en todas las áreas de nuestra vida.

Por esta razón dentro de nuestro modelo de gestión fue establecido este punto para determinar los aspectos más influyentes dentro del clima laboral. Será presentado dentro de la inducción para los nuevos empleados para que de esta manera estén al tanto de la misión que tiene la empresa, centrada en el clima laboral. Para los colaboradores que ya pertenezcan a la institución se incluirá este concepto en el punto 5 de nuestro modelo de gestión.

Nos basaremos en el concepto dado por **Harvey Deutschendorf**, experto en inteligencia emocional y orador, en el que detalla que las personas que poseen una alta inteligencia emocional suelen obtener mejores resultados por ello el propone 7 hábitos para distinguir a una personal con inteligencia emocional, los cuales serán detallados a continuación:

1. Se concentran en lo positivo.

Las personas emocionalmente inteligentes buscan una solución rápida a los problemas para de esta manera no gastar demasiado tiempo y energía en los mismos. Se concentran en lo que son capaces de hacer y lo que está dentro de su control.

2. Se rodean de gente positiva.

Es un punto muy importante pues este tipo de personas no pasan tiempo escuchando a las personas negativas. Se basan en el concepto de que las personas negativas son una pérdida de energía y por ende no dejan que agoten su vitalidad.

Por ello se rodean de otras personas positivas y ven el lado mas accesible a las funciones que tiene que realizar. Tienden a sonreír y generan confianza entre las personas que los rodean lo que los convierte en un aporte importante dentro de la organización

Pasan tiempo con otras personas que son positivas y se ven en el lado brillante de la vida. Tienden a sonreír y reír mucho y atraer a otras personas positivas.

3. Son capaces de poner límites y ser firmes cuando es necesario

Por su carácter amistoso y abierto la mayoría de personas piensan que son volubles pero no es así, son personas capaces de poner límites y hacerse valer a sí mismos cuando la situación lo amerite. Es decir tienen un carácter cortez y considerado pero son firmes y determinados al mismo tiempo

Evitan los conflictos con las demás personas, es decir no crean enemistades, puesto que antes de hablar o emitir un criterio se dan el tiempo necesario para pensarlo y calmarse. Respetan sus tiempos y compromisos.

4. Piensan hacia adelante y están dispuestos a dejar atrás el pasado

Se basan en sus errores como una enseñanza es decir aprenden de ellos y los aplican para sus futuras acciones, no se centran en el fracaso puesto que no lo ven como permanente, sino como algo pasajero, como una lección para determinar los errores cometidos y de esta manera no volver a caer en los mismos

5. Buscan formas de hacer la vida más divertida, feliz, e interesante

Encuentran la manera de que todos a su alrededor se sientan a gusto, ya sea en la casa o en su lugar de trabajo, conocen a las personas, saben lo que les gusta y lo hacen para buscar oportunidades y ampliar la satisfacción. Ya que este tipo de personas se sienten realizados al ver felices y

satisfechos a las personas que los rodean y por ende hacen todo lo posible por conseguir este estado.

6. Eligen sabiamente la forma en que gastan su energía

Tiene la capacidad de solucionar los conflictos que tienen con los demás. No se basan en lo que los demás piensen de ellos, en su defecto, usan las situaciones negativas para crear conciencia y que este tipo de situaciones no sucedan de nuevo. Es decir ante cualquier situación no favorable la analizan y están precavidos ante una situación similar para que no se repita

7. Aprenden continuamente y crecen hacia su independencia

Son aprendices de por vida, están en constante crecimiento, evolución, abiertos a nuevas ideas y siempre están dispuestos a aprender de los demás. Al ser pensadores críticos, están abiertos a cambiar de opinión si alguien presenta una idea mejor. Están abiertos a las ideas de los demás y la recolección continúa de nueva información, en última instancia, confían en sí mismos y su propio juicio para tomar la mejor decisión para ellos mismos.

LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE CON ALTA INTELIGENCIA EMOCIONAL

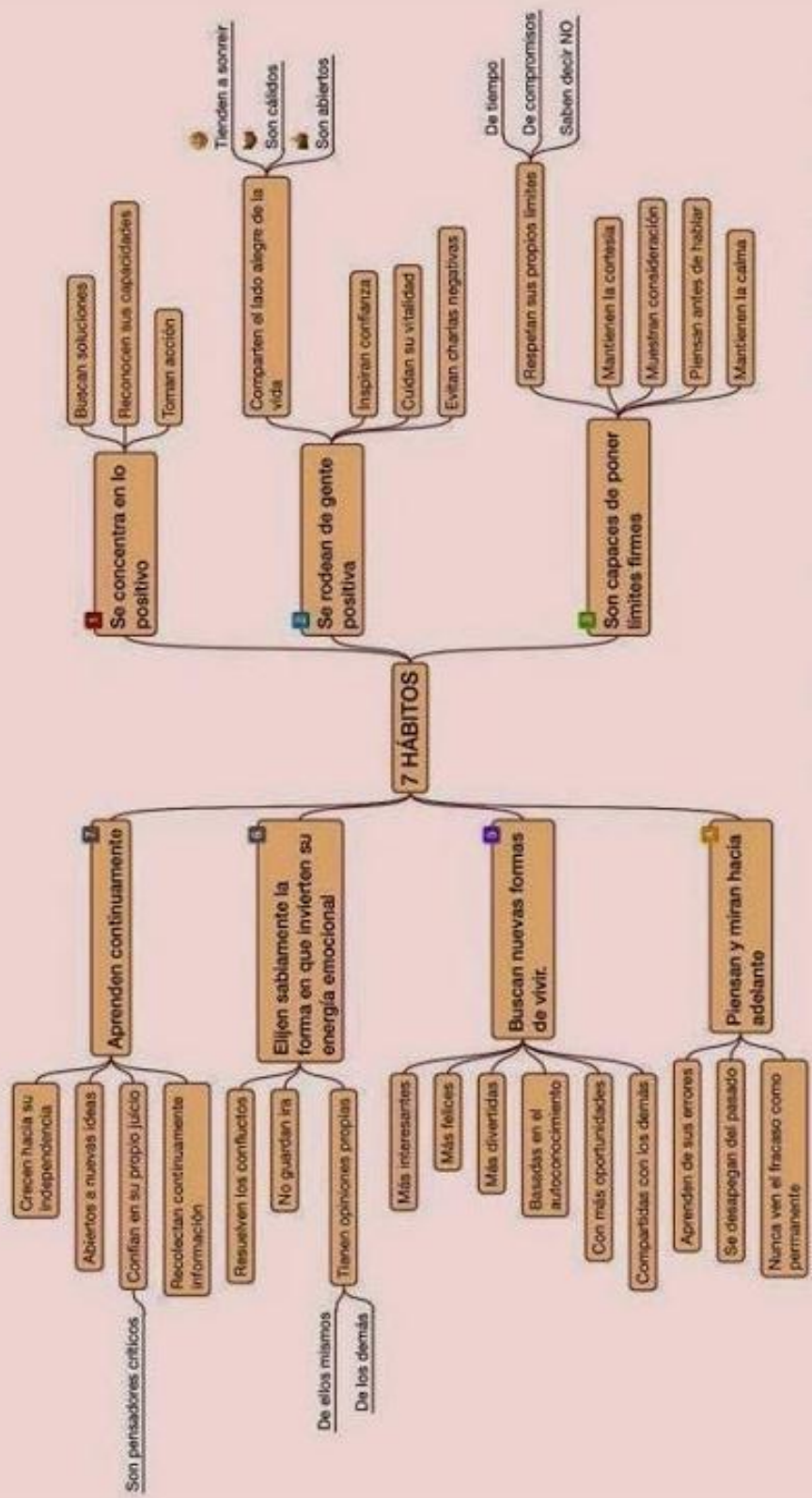


Imagen 7: hábitos de la gente con alta inteligencia emocional

Fuente: Harvey Deutschendorf publicación Fastcompany

4. Presentación y plan de inducción

4.1 Presentación del nuevo personal

La presentación del nuevo personal es primordial para que los demás miembros de la organización tengan pleno conocimiento y estén al tanto de los cambios realizados al interior de la misma, de igual manera conocerán quienes realizarán las funciones en cada departamento, y un breve perfil del nuevo colaborador.

El nuevo colaborador al integrarse a la empresa, se encuentra en un ambiente totalmente desconocido, y tiene que pasar por un proceso de socialización entre él y los demás miembros de la organización

Es común que el nuevo colaborador a la empresa experimente varias etapas emocionales tales como:

- a. Incertidumbre: puesto que es un nuevo ambiente, una nueva experiencia, ya que todo cambio produce esta sensación en el individuo.
- b. Expectativa: es lo que el nuevo colaborador espera de la empresa, del desempeño de sus funciones, de su crecimiento profesional y personal
- c. Angustia: por el nuevo entorno al cual se desarrollará, por el nuevo entorno laboral al cuál se tendrá que adaptar.
- d. Temor: por el supuesto caso de no lograr adaptarse a los nuevos compañeros de trabajo.

Para ello en nuestro Modelo de Gestión se implementará una vía rápida y precisa para presentar de una manera general junto con un breve perfil del nuevo colaborador, se utilizará el correo electrónico y la publicación de la ficha personal en el Intranet de los nuevos

colaboradores, con ello se logrará una mayor vinculación del personal antiguo con el nuevo.

4.2 Plan de inducción

La inducción es el proceso mediante el cual se proporciona al nuevo colaborador la información básica que le permita integrarse rápidamente a su nuevo puesto de trabajo. El plan de inducción incluye: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, entre otros puntos.

El plan de inducción busca facilitar el proceso de adaptación e integración del nuevo personal que ingrese a la empresa, desarrollando su sentido de pertenencia con la organización

Con el objetivo de mejorar el proceso de integración de los nuevos colaboradores de la empresa Consulcrédito se ha planteado dentro del esquema de nuestro modelo de gestión un plan de inducción en el cual el nuevo colaborador formara parte de una capacitación basado en los siguientes puntos:

- a) Conocer la Misión, Visión, Valores Corporativos
- b) Identificar al personal con los nuevos colaboradores.
- c) Incrementar la integración grupal.
- d) Mejorar los canales de comunicación.
- e) Impulsar el compromiso del nuevo personal con la con los objetivos institucionales
- f) Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la empresa
- g) Socializar al nuevo personal el plan de beneficios que ofrece la empresa

- h) Conocer la estructura y procesos departamentales de la empresa.
- i) Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- j) Nuestro plan de inducción se realizará en un período de 16 horas detalladas en el cuadro adjunto.

Tabla N°2

PLAN DE INDUCCION

FECHA	HORA	AREA /DEPARTAMENTO	TEMAS	RESPONSABLE
PRIMER DIA	09H00 - 10H30	TALENTO HUMANO	CONTRATO/ REVISION DE DCTOS	TALENTO HUMANO
PRIMER DIA	10H30-11H30	TALENTO HUMANO	ESTRUCTURA DEL AREA BENEFICIOS	TALENTO HUMANO
PRIMER DIA	11H30- 13H00	TALENTO HUMANO	MISION Y VISION DE LA EMPRESA	TALENTO HUMANO
PRIMER DIA	13H00- 14H00	COMEDOR	ALMUERZO	
PRIMER DIA	14H00-15H30	RIESGO	ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL AREA	RIESGOS
PRIMER DIA	15H30 -17H00	CUMPLIMIENTO	PREVENCION LAVADO DE ACTIVOS	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
SEGUNDO DIA	09H00 - 10H30	AUDITORIA	ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL AREA	AUDITORIA
SEGUNDO DIA	10H30- 12H00	CREDITO	ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL AREA	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS
SEGUNDO DIA	12H00 - 13H00	COMEDOR	ALMUERZO	
SEGUNDO DIA	13H00-14H30	CAPTACIONES	ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL AREA	JEFE DE CAPATACIONES
SEGUNDO DIA	14H30 -15H30	LEGAL	ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL AREA	JEFE DPTO LEGAL
SEGUNDO DIA	15h30- 15h00	SISTEMAS	INDUCCION AL SISTEMA	JEFE DE SISTEMAS

Elaboración: autores

5. Planteamiento de objetivos y capacitación

Todas las organizaciones tienen como finalidad alcanzar objetivos. Se define como objetivo organizacional la situación deseada que la empresa desea alcanzar, a donde desea llegar en un futuro, cuando los objetivos son alcanzados dejan de ser algo deseado y se convierte en algo real y en lo posterior se buscan nuevos retos para ser llevados a cabo en un futuro, esto se logra si la empresa o la persona a cargo de la misma es visionaria, que es a donde se desea llegar con nuestro modelo

Por esta razón el establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Ventajas de establecer Objetivos organizacionales

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Recomendaciones para el planteamiento de objetivos en la empresa

Al momento de plantear objetivos dentro de la empresa es importante considerar los siguientes aspectos

- a. Es indispensable establecer objetivos generales para que de esta manera sirvan de referencia para el cumplimiento de objetivos específicos. Puesto que si solo se establecen objetivos generales se puede crear confusiones dentro de los colaboradores que serán un impedimento para el incumplimiento de los objetivos planteados.
- b. Es importante establecer objetivos por área o departamento y para cada grupo de trabajo, puesto que cada uno tiene una función específica dentro de la organización.
- c. Debe existir coherencia entre los objetivos planteados a cada área. Puesto que no sería apropiado plantear objetivos a un área sin tener en consideración la realidad de cada departamento.
- d. Debe existir comunicación efectiva al momento de plantear los objetivos para que todos los miembros de la empresa estén al tanto de los mismos.
- e. Se debe plantear como prioridad el cumplimiento de los objetivos más relevantes o urgentes
- f. Los objetivos no deben ser estáticos, deben tener la suficiente flexibilidad para poder adaptarse a cambios inesperados que podrían surgir en el entorno de la empresa
- g. Revisar periódicamente el avance del cumplimiento de los objetivos para asegurarse el correcto cumplimiento de los mismos

En base a la socialización de los objetivos organizacionales se establecerá dentro de los colaboradores objetivos claros y realistas para que no exista ninguna duda en base a ellos por parte de los miembros de la empresa, los objetivos deben ser flexibles puesto que si el caso amerita puedan ser modificados o reestructurados de acuerdo al entorno por el cual se esté desempeñando la empresa, deben ser realistas para que tengan la factibilidad de lograrse y por último motivadores para que constituyan un reto para las personas responsables de su cumplimiento

Por ello se realizara la segmentación de objetivos definidos por cada área en base a los institucionales, dentro de los cuales existirán indicadores de gestión los cuales permitirán medir el cumplimiento.

El planteamiento de los objetivos de Consulcrédito Sociedad Financiera se basará en el siguiente cuadro:

Imagen 8: Proceso de planteamiento de objetivos

Nivel estratégico			Nivel operativo
Fase 1 Diagnosticar la empresa	Fase 2 Determinar la estrategia de mañana	Fase 3 Definir la visión a medio plazo	Fase 4 Desarrollar un plan de acción
Preguntas claves			
<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Dónde estamos? ○ ¿Qué sabemos hacer? ○ ¿Qué ambiciones tenemos? ○ ¿Qué pide el mercado? ○ ¿Qué ofrece la competencia? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles es nuestra posición estratégica actual? ○ ¿Qué opciones tenemos para el futuro? ○ ¿Qué queremos hacer mañana? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Dónde queremos llegar en 3 años? ○ ¿Cómo será la empresa dentro de 3 años? ○ ¿Qué tenemos que prever para lograrlo? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Quién va hacer qué, cómo y con quién? ○ ¿Cuáles son los objetivos anuales? ○ ¿Cómo desglosar los objetivos en acciones concretas? ○ ¿Existe un responsable para cada acción?
Proceso interactivo			

Fuente Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera edición, 2009

De igual manera se hará un seguimiento en cada una de las fases para conocer cuál es el nivel de aceptación por parte del equipo, y si se está cumpliendo de una manera correcta cada uno de los puntos.

6. Seguimiento, Evaluación y Medición de Desempeño.

Se lo realizará por medio del envío mensual de reportes de resultados aplicados para todas las áreas, y de esta manera conozcan el estatus mes a mes sobre sus avances y que tal cerca o lejos están de la consecución de los objetivos organizacionales.

Con esto se logrará un compromiso y se mantendrá informado al personal sobre la empresa de una forma periódica, a la vez servirá como un motivador en caso de que no se esté cumpliendo de la manera efectiva.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un medio que permite apreciar el desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro permitiendo localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Además el proceso sirve para estimular o juzgar el valor y la excelencia de las cualidades de las personas.

La evaluación del desempeño no puede reducirse únicamente al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario

profundizar para ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Idalberto Chiavenato resumió los objetivos de la evaluación del desempeño para presentarlos de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Fuente: **Chiavenato, I.** Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos (pág. 239)*. México: **McGraw Hill. (2000)**.

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los

objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos.

La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

La evaluación de desempeño nos permitirá tener una persecución clara de cada uno de los colaboradores de la empresa siendo necesaria porque:

- a) Garantizar el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos planteados a cada uno de los colaboradores.
- b) Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores
- c) Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
- d) Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- e) Consigue la mejora constante de los resultados
- f) Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades.

Tabla N°3

Diseño de Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
NOMBRE	
C.I	
CARGO	
JEFE	
PERIODO	

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado durante el presente periodo.
Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:
• (1) Nunca: -----Sistemáticamente no cumple las expectativas
• (2) Algunas veces: -----En ocasiones, cumple las expectativas
• (3) La mayoría de veces -----cumple con las expectativas la mayoría de veces
• (4) Siempre: -----Siempre cumple eficazmente con las expectativas

Tabla N°4

Área del desempeño		Calificación			
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4
1	Tiene disposición a colaborar con los demás compañeros de trabajo .				
2	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo de trabajo.				
3	Ayuda a los nuevos empleados a integrarse al equipo, orientando en sus funciones.				
4	Tiene la capacidad de trabajar en equipo sin ninguna dificultad, colaborando unos con otros.				
5	Logra comprensión y compromiso grupal				
6	Tiene la capacidad de expresar hechos, problemas y opiniones				

Tabla N°5

COMPROMISO INSTITUCIONAL		Calificación			
		1	2	3	4
7	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir y hacer cumplir los procesos de gestión calidad Institucional, llegando a superar las expectativas de los clientes				
8	Cumple responsablemente con la realización de su trabajo dentro de los plazos establecidos				
9	Fomenta el prestigio y buena imagen de la Empresa				
10	Establece para sí mismo (a) objetivos de alto desempeño y los alcanza con éxito				
11	Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras				

Tabla No. 6

COMUNICACIÓN		Calificación			
		1	2	3	4
12	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				
13	Alienta el intercambio de información de ideas y es abierto a los consejos y puntos de vista de las demás personas				
14	Escucha y se interesa por conocer los criterios y puntos de vista de las demás personas de la FUP				
15	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral				
16	Demuestra interés por sus compañeros de trabajo, los acontecimientos y las ideas, mostrando un trato de respeto hacia ellos.				
17	Se expresa de forma clara en la comunicación por escrito				

Tabla No. 7

ORIENTACION AL CLIENTE		Calificación			
		1	2	3	4
18	Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación quejas o sugerencias de los clientes				
18	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro y positivo				
20	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas				
21	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes, les brinda desinteresadamente la ayuda necesaria				
22	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes, es especialmente servicial en los momentos críticos.				
23	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con el cliente				

DISCIPLINA		Calificación			
		1	2	3	4
24	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo.				
25	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente				
26	Se adapta y acepta las políticas institucionales de la empresa				
27	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada				
28	Cumple con las actividades pactadas y programadas para el cargo que ocupa en la empresa				

Observaciones

JEFE INMEDIATO

COLABORADOR

ELABORACIÓN AUTORES

7. Envío de resultados y retroalimentación

Los resultados serán enviados una vez al mes, en un formato general, es decir donde todos puedan observar el rendimiento tanto por departamento como por colaborador, esto tendrá un fin motivador puesto que todos desearán ser bien vistos por los demás miembros de la empresa.

Durante la primera semana del mes serán enviados a cada colaborador los resultados para el análisis respectivo, se enviará un mail por parte de la gerencia donde este dividido por área o departamento y a su vez dentro una subdivisión por cada empleado.

Cada supervisión o gerencia realizará una retroalimentación a cada uno de los miembros de sus equipos e indicará en los aspectos que deben mejorar con el fin de que se lleguen o se consigan las metas organizacionales como tal.

Retroalimentación de resultados de la evaluación del desempeño

Señalamos recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que es importante que se realice de la manera más *apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad*, a efecto de garantizar su efectividad:

- a) Sea brindada por el jefe inmediato
- b) Sea específico en el aspecto a tratar
- c) Explique los efectos y consecuencias de los actos
- d) Explore con el evaluado cómo ve la situación
- e) Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- f) Identifique los problemas reales
- g) Desarrolle soluciones.

8. Integración y reconocimiento de los labores cumplidos

Se establecerá el formato de una reunión mensual en la cual se dará a conocer los resultados tanto como empresa como los personales, se lo realizará en la sala de reuniones de la empresa y estarán presente todas las áreas para que exista una integración y conocimiento por parte de todos, con esto se logra recalcar el labor en caso de que sea el esperado o el óptimo existirán reconocimientos para los colaboradores destacados, en el caso de los que no destaquen o no tengan el rendimiento deseado posterior a la retroalimentación por cada jefatura respectiva existirá una retroalimentación por parte de la gerencia.

De igual manera se reconocerá a las personas que sobresalen con su labor, es decir se darán reconocimientos a los colaboradores que hayan cumplido de manera sobresaliente su labor, dentro del plan de incentivos estarán los incentivos económicos, personales, motivadores y demás que será estudiados con el departamento financiero.

El plan de incentivos estará delimitado por un concepto de Remuneración Total el cual será detallado a continuación

Imagen 9: Remuneración total



Elaboración autores

En cuanto a la remuneración mensual básica abarca el valor fijo que el empleado recibirá mes a mes como base, sin importar el rendimiento o el cumplimiento de las funciones realizadas, es decir no va de la mano con el rendimiento del colaborador.

Los incentivos salariales son los que darán el diferenciador en los sueldos, están basados en los resultados y las bonificaciones que conllevan estos, es decir el colaborador que cumpla sus labores de una manera eficiente recibirá un mejor incentivo que el que lo haga de una manera incompleta.

Cabe destacar que en plan desarrollado no solo se realizarán incentivos salariales, también se otorgaran reconocimientos a la labor cumplida por cada empleado, es decir se publicarán los resultados, los empleados que destaquen compartirán sus experiencias en la reunión mensual a realizar, con esto se consigue un estado de satisfacción por parte del colaborador, así mismo un compromiso con la empresa para mantener la tendencia positiva

Los beneficios sociales son aquellos que la empresa tiene para con el colaborador, estos tampoco están determinados por el rendimiento o desempeño del colaborador, irán acreditados mes a mes en el rol de pagos

9. Análisis general de resultados

En nuestro modelo de gestión de talento humano buscamos incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los colaboradores por los resultados de su gestión.

El análisis de resultados deben enmarcarse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia, la eficacia y la calidad total se combinen para asegurar una entidad altamente competitiva, con un uso racional de los recursos, generando nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y el crecimiento basado en los objetivos planteados.

A través del análisis de los resultados buscamos

- a) Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- b) Que los colaboradores conozcan mejor las metas de la organización
- c) Hacer más justo el proceso de evaluación de desempeño al centrarse en objetivos específicos.

Qué evitamos a través del análisis de la gestión por resultados?

- a) Tener objetivos poco claros
- b) Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados
- c) Selección de resultados e indicadores no realistas
- d) Preponderancia de indicadores cuantitativos
- e) Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos

Esquema de Modelo de Gestión de Talento Humano



Imagen 10: Modelo de Gestión de Talento Humano

CONCLUSIONES

Al término de nuestro Trabajo de Titulación el cual presenta un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Consulcrédito Sociedad Financiera, cuyo objetivo principal es el de mejorar el clima laboral logrando obtener trabajadores eficientes, motivados y más proactivos, los mismo que cumplirán un rol protagonista dentro de la empresa concluimos

1. Que, en base a los modelos de gestión de talento humano referenciados en nuestro trabajo de titulación concluimos que la gestión de talento humano permiten generar un mejor clima laboral logrando un empoderamiento de los colaboradores en sus tareas asignadas lo que permitirá que la organización cumpla con sus objetivos institucionales.
2. Que, basamos nuestro trabajo de titulación en el modelo de gestión Werther y Davis puesto que fue el que más se adapta a la situación de la empresa, teniendo como principal premisa que desarrollar un excelente clima laboral es fundamental para conseguir los objetivos institucionales, ya que este modelo indica de forma puntual que las actividades de administración del personal deben estar definidas por un sistema que tenga correlación entre sí.
3. Que, el Modelo de Gestión de Talento Humano presentado en nuestro trabajo de titulación está compuesto por nueve elementos que fueron analizados y adaptados a la realidad de la empresa.
4. Que, lo que se desea por parte del colaborador es mejorar el clima laboral, lo que irá de la mano con el compromiso por parte de ellos hacia la institución, esto se verá reflejado en la

calidad de atención al cliente, en la consecución de objetivos, fortalecerá las relaciones entre colaboradores, existirá un apertura por parte de las jefaturas ante nuevas ideas por parte de su equipo, y se formará una estructura sólida en base a una correcta Gestión del Talento Humano

5. Qué el mantener motivado al personal es indispensable para la consecución de objetivos, aquí entra un factor clave que son los reconocimientos al labor cumplido, en base a las encuestas el factor económico juega un rol determinante para mantener motivado al personal, pero sin embargo no es fundamental, existen otros métodos de motivación no económicos que fueron considerados por las personas encuestadas tales como plan de carrera basados en su desempeño.
6. Qué el rol de la jefatura juega un papel fundamental dentro de nuestro modelo de gestión ya que será uno de los principales motivadores del personal, por ello en las encuestas se pudo concluir que un rol de jefatura motivador es indispensable, la actual administración de Talento Humano debe promover el desarrollo de nuevas ideas, realizar coaching cuando sea necesario y corregir errores en conjunto.

Como conclusión general indicamos que un personal motivado, con una remuneración salarial acorde a sus expectativas y funciones, comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que a su vez cuente con el reconocimiento por parte de la administración serán un factor clave en la consecución de objetivos. Un empleado comprometido con la empresa, es un empleado que se siente orgulloso de aportar con sus conocimiento a la institución a la que pertenece, la Gestión de Talento Humano Actual ya no ve a sus empleados como recursos más bien son socios estratégicos los que con su aporte intelectual y sus deseos de superación llevan al éxito a las empresas que apliquen un modelo acorde a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

Para un trabajo que busca mejorar el clima laboral al interior de una organización, es recomendable lo siguiente:

- Es muy importante que el Modelo de Gestión de Talento Humano sea desarrollado de una manera conjunta con todos los miembros de la organización, para que de esta manera aporten con ideas con el sentido de mejorar el clima laboral al interior de la misma.
- Crear un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la empresa, mantenerlos motivados para que de esta manera su desempeño sea el correcto y aporten de una manera eficaz a la consecución de los objetivos
- Remunerar de una manera justa al personal de la empresa, tanto en lo económico como en lo moral.
- Las jefaturas deben estar al día de la situación de la empresa, deben mostrarse como un apoyo para los colaboradores, que sientan que pueden contar con ellos, y que a su vez corregirán los errores en conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcada, A. B. (2001). *Un Timon en la Tormenta*. Madrid: Diaz de Santos.
- Alles, M. (2007). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Garnica SA.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. España : Mc Graw Hill 5ta Edicion.
- Cuoso, R. P. (2005). *La Organizacion del Trabajo*. Vigo: IdeasPropias.
- Dessler, G. (1997). *Administracion de Personal*. Mexico: Trillas 6ta Edicion.
- Dolan, S. (2003). *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS: PREPARANDO PROFESIONALES PARA EL SIGLO XXI*. España: MCGRAW-HILL 2da Edicion.
- Gan, F. (2007). *MANUAL DE RECURSOS HUMANOS*. Barcelona: UOC.
- Mondy, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : Pearson 9na Edicion.
- Peretti, J.-M. (2003). *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: Esic Editorial.
- Puchol, L. (2005). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Diaz de Santos 6ta Edicion.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos; 7a edición.
- (McClelland, 1987, Human Motivation)
- Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
<http://www.sbs.gob.ec>
- FUENTE: CÓDIGO DEL TRABAJO Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012 ACTUALIZADO A MAYO 2013 Ministerio de Trabajo y Empleo REGIMEN LABORAL ECUATORIANO
- Fuente internet: <http://www.apoyogerencial.com/servicios/consultoria-gestion-humana/competencias/>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill
- ULRICH, D. Recursos Humanos Champions. Granica, Buenos Aires, Argentina, 1997. pág. 101.
- BOYLAN, BOB. Todos remando en la misma dirección. Griker, Madrid. 1999.
- GARRIGÓS FERNÁNDEZ, JL. Cómo elaborar un plan de comunicación. Revista Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año nº 9, Nº 94, 1996 , pags. 16-20
- Martha Alles. Dirección estratégica de recursos humanos.

- Fuente:<http://empresamundoglobalyadaptacionalcambio.blogspot.com/2011/05/entornos-internacionales-el-valor.html>Proceso de la gestión del talento humano

Glosario

BENEFICIO SOCIAL: Conjunto de prestaciones adicionales a las obligaciones legales del empleador, especificadas generalmente en el convenio laboral o en la política de recursos humanos de la institución, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del empleado o su entorno familiar. La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de su paga variable a servicios personales, desde planes de jubilación hasta la compra en condiciones ventajosas de equipos de informática, cursos de idiomas o seguros de coche.

CALIDAD TOTAL: Se define como el compromiso en hacer “bien las cosas a la primera”, con el objetivo de alcanzar la plena satisfacción del cliente ya sea externo o interno. La calidad total se logra con el esfuerzo continuo y mediciones constantes.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc

CADENA DE VALOR: Conjunto de procesos y de actividades interrelacionadas entre sí que generan valor para el cliente o consumidor, aportando algo adicional o añadido al producto o servicio. Es el proceso por el que transcurre, de manera horizontal a lo largo del ciclo de vida, un producto o servicio en una empresa.

Capacitación empresarial: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. / Es la

adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.

Capital humano: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son

CURRICULUM VITAE: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

DEFINICIÓN DE PERFILES PROFESIONALES: Análisis y metodología para definir el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

DELEGADO/A SINDICAL: Persona que representa al sindicato ante la empresa.

Entrevista de selección: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Evaluación de Desempeño: Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion>

Entrevista en profundidad: Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (<http://johanatov.blogspot.es/>)

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente que en el marco de un modelo de gestión permite alcanzar objetivos cada vez más exigentes.

MISIÓN: Declaración de intenciones desde la máxima representación de una organización que concreta en términos estratégicos la visión de la organización desde las particularidades competitivas de las mismas.

MODELO DE IGUALDAD EN FEMENINO: Modelo que tiene como objetivo la calidad de vida de toda la población. Ello requiere la plena integración de los hombres en las actividades no remuneradas. Dado que estas actividades requieren una dedicación variable a lo largo de la vida activa, la estructura socio laboral debe adecuarse a las necesidades de hombres y mujeres que asumen en condiciones de igualdad el trabajo familiar doméstico, que permita realizar la actividad mercantil y no mercantil, manteniendo un equilibrio armónico para todas las personas.

MODELO DE IGUALDAD EN MASCULINO: Tiene como objetivo la igualdad en la participación en el mercado laboral. Representa que las mujeres irían progresivamente integrándose en el mercado de trabajo, participando en el empleo en igualdad de condiciones que los hombres. La idea es que las mujeres se “igualen” a los hombres en lo que ha sido la actividad básica para estos. Ahora bien, el modelo de participación masculino implica libertad de tiempo y acción para dedicarse al mercado; por

tanto, queda poco espacio para actividades relacionadas con el cuidado de las personas.

MODELO EFR: Modelo de gestión que busca un cambio de paradigma en la gestión empresarial, en tanto en cuanto pretende la adopción por parte de la dirección de la empresa de compromisos con sus empleados y especialmente con las necesidades familiares de estos, sin detrimento de la eficiencia y productividad de la empresa. Este modelo se basa en el círculo Deming de la mejora continua (PDCA).

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

Negociación sindical: Aquélla en la que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa o bien de una patronal. Está a cargo de los/as representantes sindicales del personal de la empresa.

Negociación: Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

Nómina de una empresa: Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Patronal: Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la Administración, Organizaciones Sindicales, etc.

RESPONSABILIDAD: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho que ha realizado libremente, es decir, la capacidad de responder ante las consecuencias de los hechos realizados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Compromiso de la empresa ante los grupos de interés y ante la sociedad. Supone la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

RETENCIÓN DE TALENTO: Acción de incorporar a la gestión estratégica de la empresa un modelo adecuado que favorezca la posibilidad de atraer, motivar y conservar a los profesionales que agregan un alto porcentaje de valor a los procesos empresariales.

RETRIBUCIÓN: Recompensa o pago por la ejecución de una obra o por la prestación de un servicio. Puede ser un salario o un sueldo o cualquier otra gratificación satisfecha por el empresario al trabajador en razón de su relación laboral.

RIESGO LABORAL: Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo se valoran conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la gravedad del mismo.

ROL: Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

Perfil de un puesto: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Performance: Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

Personal: Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización.

Personal branding: Significa conocer lo que cada profesional o equipo puede ofrecer al mundo y lo que le diferencia del resto, de modo que pueda destacar y ser reconocido y recordado. El Personal Branding proporciona las herramientas y recursos para producir ese cambio, para ayudar a descubrir el potencial de los profesionales, destacar sus fortalezas, elegir sus objetivos, determinar sus valores, comunicar sus beneficios.

Plantilla de personal: Grupo de empleados de una empresa.

PNL (Programación Neurolingüística): Se puede definir como un manual de Instrucciones del Cerebro. Nos enseña los patrones de funcionamiento de nuestra mente y cómo usarla eficazmente. La PNL permite la comprensión y modificación de la conducta humana en cualquier contexto. De forma práctica, útil y eficaz.

Preguntas abiertas: Son aquellas en las que las posibilidades de respuesta por parte de las personas entrevistadas son ilimitadas.

Preguntas cerradas: Son aquellas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.

Preguntas de evaluación: Son aquellas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

Reclutamiento: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Recursos Humanos: En la administración de empresas se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Reingeniería: Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una

Responsabilidad Corporativa/Responsabilidad social corporativa/empresarial: Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Rol: Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada.

Salario mínimo: Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

Salario: Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

Selección: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

Sindicato vertical: Aquél que agrupa a obreros/as y a empresarios/as de cada sector, de forma que resuelven sus diferencias dentro del mismo.

Sindicato: Agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.

Staff: Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización. / Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. / Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Taller: Reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos y temas que se proponen.

Team building: Se puede traducir como "haciendo equipo" o "cohesión de equipos", en el sentido de que son una serie de actividades dirigidas a conseguir que un grupo pequeño de personas se convierta en un equipo eficiente y eficaz.

Técnicas de grupo: Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.

Test: Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las

diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

Vacante: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

Variable pay: Compensación adicional al salario base, relacionada con el performance del individuo, equipo, departamento, negocio o empresa.

Viajes de incentivos: Es la organización de viajes turísticos de esparcimiento y de recreo basados en estrategias modernas gerenciales de motivación y estímulo, utilizadas para lograr metas empresariales fuera de lo común y como premio a los participantes a través de una experiencia de viaje./ Herramienta de administración global que utiliza una experiencia de viaje excepcional para motivar y/o reconocer a los participantes cuyo desempeño ha ido incrementándose como apoyo de herramientas organizacionales.

VACANTE: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

VALOR AÑADIDO: Es el valor económico generado durante la fase de producción que, simultáneamente, describe cómo se distribuye entre aquellos que han contribuido a su creación.

VALORACIÓN DE PUESTOS: Analizar y evaluar las diferentes funciones y tareas de un puesto para determinar qué peso tiene en una organización para elaborar un sistema equilibrado de salarios.

VALORIZACIÓN: Todo procedimiento que permita el aprovechamiento de los recursos contenidos en los residuos sin poner en peligro la salud humana y sin utilizar métodos que puedan causar perjuicios en el medio ambiente. Consiste en poner en valor los residuos de un proceso productivo o los productos que ya no cumplan su función.

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Capacidad de una empresa para obtener, mediante sus activos estratégicos, mejores resultados que las compañías competidoras de forma persistente.

VERIFICACIÓN: Acción de comprobar si algo es correcto o verdadero mediante confirmación por examen y anotación de evidencias objetivas de que se han cumplimentado ciertos requisitos especificados.

VIOLENCIA DE GÉNERO: La violencia de género se manifiesta como el símbolo más brutal de la desigualdad existente en nuestra sociedad. Se trata de una violencia que se dirige sobre las mujeres por el hecho mismo de serlo, por ser consideradas, por sus agresores, carentes de los derechos mínimos de libertad, respeto y capacidad de decisión.

VISIÓN: Declaración en la que una organización describe cómo desea ser en el futuro, mostrando una imagen idealizada de sí misma. Supone una visión estable de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida, y hacia dónde se dirige su actividad.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: Cesión de parte de la jornada laboral de un empleado para realizar labores sociales con una organización no lucrativa. Es una manera de aprovechar, incentivar y encauzar el potencial del personal de una empresa en beneficio de las necesidades sociales y de las asociaciones de voluntariado de la comunidad en la que trabajan.

VOLUNTARIEDAD: Compromiso de integración de criterios sociales, laborales y ambientales en la gestión de las empresas, intentando involucrar en dicha gestión a los distintos grupos de interés directamente afectados por sus actuaciones. Se trata de partir siempre de un compromiso de voluntariado por parte de la empresa con sus grupos de interés, la sociedad y el mercado, manteniéndose ajena a cualquier tipo de imposición normativa para la aplicación de la responsabilidad social.

Fuente: www.expo-capitalhumano.com

ANEXOS

ANEXO 1: EL PLAN DEL BUEN VIVIR EN LA CONSTITUCIÓN

Plan del Buen Vivir

Capítulo segundo

Derechos del buen vivir

Sección primera

Agua y alimentación

Art. 12.- El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

Sección segunda

Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumakkawsay.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético

del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Sección cuarta

Cultura y ciencia

Art. 21.- Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.

No se podrá invocar la cultura cuando se atente contra los derechos reconocidos en la Constitución.¹⁶⁵

Art. 22.- Las personas tienen derecho a desarrollar su capacidad creativa, al ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que

les correspondan por las producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría.

Art. 23.- Las personas tienen derecho a acceder y participar del espacio público como ámbito de deliberación, intercambio cultural, cohesión social y promoción de la igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las propias expresiones culturales se ejercerá sin más limitaciones que las que establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales.

Art. 24.- Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

Art. 25.- Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales.

Sección quinta

Educación

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y

comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Sección sexta

Hábitat y vivienda

Art. 30.- Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Art. 31.- Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural.

El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Sección séptima

Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva.

La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una

vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

TÍTULO VI: Régimen de Desarrollo

Capítulo primero

Principios generales

Art. 275: El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumakkawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 276: El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

Art. 277: Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.

3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.
6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

Art. 278: Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

Formato de encuesta

Encuesta	
El motivo de la encuesta es conocer cuál es la postura de los empleados sobre el diseño de un modelo de gestión aplicable para Consulcrédito Sociedad Financiera, con el fin de que sea una empresa con mayor satisfacción por parte de sus empleados y de esta manera se logre alcanzar los objetivos corporativos.	
Fecha:	Género: F M
Profesión:	
Cargo en la empresa:	
Escoger máximo 2 opciones por cada pregunta	
1.- ¿Qué factores Ud. Considera relevantes para determinar el nivel de excelencia en una empresa?	
1. Satisfacción de los clientes	3. Excelente clima Laboral al interior de la misma
2. Calidad de atención	4. Rentabilidad
2.- Las empresas para obtener mejores resultados deben orientar sus esfuerzos a:	
1. Mejorar el clima laboral	3. Capacitar a los empleados
2. Mejorar el rubro de sueldos y salarios	
3.- ¿Qué factores considera Ud. más influyentes para desarrollar un excelente clima laboral?	
1. Buenas relaciones al interior de la empresa	3. Apertura por parte las jefaturas
2. Remuneraciones acorde al desempeño	4. Actividades de integración
4.- Al momento de lograr los objetivos, cuál considera Ud. la mejor forma de reconocimiento:	
1. Ascensos en base al desempeño	3. Reconocimientos económicos
2. Publicación de resultados	

5.- Cuáles de los siguientes puntos considera importante en su jefatura para motivar el desempeño y mejorar el clima laboral:

1. Mi jefatura me anima a desarrollar mis propias ideas

3. Cuando algo sale mal, con mi jefatura se corrige el motivo del error

2. Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas

4. Siento que mi jefe se preocupa por mi

6.- Para desarrollar el Modelo de Gestión de Talento Humano, ¿Qué valores considera Ud. mas importante

1. Gestión para la motivación

3. Excelentes condiciones laborales

2. Aprendizaje organizacional y personal

4. Cooperación por parte de todas las áreas

Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis final.doc (D11391220)
Submitted: 2014-08-29 08:32:00
Submitted By: jorge.vargas@bpac.com.ec

Sources included in the report:

<http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/diners-ff-201312.pdf>

Instances where selected sources appear:

1