



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE CAMBIO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS A DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA “MOVILCELISTICS ECUADOR S.A.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: BRYAN ALEXIS MUELA GÓMEZ

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba - Ecuador

2022

©2022, Bryan Alexis Muela Gómez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, BRYAN ALEXIS MUELA GÓMEZ, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de julio de 2022.

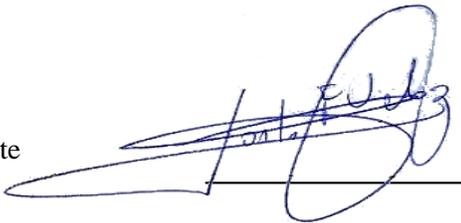
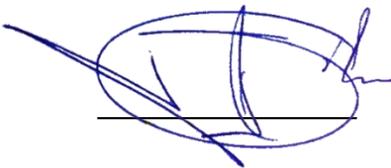


Bryan Alexis Muela Gómez

172676015-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **PROPUESTA DE CAMBIO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MOVILCELISTICS S.A.**, realizada por el señor: **BRYAN ALEXIS MUELA GOMEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, PhD. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-07-29
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-07-29
Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022-07-29

DEDICATORIA

El presente trabajo de Titulación está dedicado a Dios por darme la salud y la vida, a la memoria de mi querida abuela que fue mi apoyo en todo momento y aunque físicamente no se encuentre siempre la llevo en mi corazón, en días como hoy es cuando más te extraño y cuando más me hacen falta tus consejos y tu apoyo, viejita linda, a mi mamá Erika, mi papá Marco, que son el motor y el motivo para seguir adelante demostrándolos a mis pequeños hermanos una ejemplaridad todo ello, se convierte en un pilar muy fundamental en mi vida.

Alexis

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de bendiciones, protegerme y guiarme, darme esa sabiduría, entendimiento y habilidad para desarrollar mi vida personal y profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por la formación académica a lo largo de mi carrera y a cada uno de mis profesores que formaron parte de mi vida estudiantil.

A mis padres por su apoyo incondicional, por su amor y por el gran esfuerzo que realizaron día a día para darme lo necesario y así culminar mi carrera.

A mis hermanas, mis abuelos, mis padrinos, mi familia, amigos y compañeros de clase por todos esos bellos momentos que compartieron conmigo en este ciclo de vida, por su amistad y sus consejos.

A la Empresa MOVILCELISTICS S.A, por permitirme realizar mi trabajo de titulación.

Alexis

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA -----	v
AGRADECIMIENTO-----	vi
ÍNDICE DE TABLAS -----	xii
ÍNDICE DE FIGURAS -----	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS -----	xv
ÍNDICE DE ANEXOS -----	xvi
RESUMEN-----	xvii
ABSTRACT -----	xviii
INTRODUCCIÓN -----	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación -----	2
1.2. Marco Teórico-----	3
1.2.1. <i>Análisis de la Situación Actual del Departamento de RRHH</i> -----	3
1.2.2. <i>Análisis FODA</i> -----	3
1.2.2.1. <i>Análisis interno</i> -----	4
1.2.2.2. <i>Análisis externo</i> -----	4
1.2.3. <i>Importancia del Capital Humano</i> -----	5
1.2.4. <i>Objetivos de la Gestión del Talento Humano</i> -----	5
1.2.5. <i>Diferencia entre Desarrollo de Talento y Recursos Humanos</i> -----	6
1.2.5.1. <i>Desarrollo de Talento Humano</i> -----	6
1.2.5.2. <i>Recursos Humanos</i> -----	6
1.2.5.3. <i>Ventajas de la Implantación del Desarrollo de Talento Humano</i> -----	6
1.2.6. Propuesta para al Cambio de Desarrollo de Talento Humano -----	6
1.2.6.1. <i>Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.</i> -----	6
1.2.6.2. <i>Diseño de cargos</i> -----	7
1.2.6.3. <i>Requerimiento de Personal</i> -----	7

1.2.6.4.	<i>Reclutamiento del Personal</i>	7
1.2.6.5.	<i>Reclutamiento Externo</i>	8
1.2.6.6.	<i>Reclutamiento Interno</i>	8
1.2.6.7.	<i>Selección del Personal</i>	8
1.2.6.8.	<i>Instrumentos de Selección</i>	9
1.2.6.9.	<i>Entrevista</i>	9
1.2.6.10.	<i>Pruebas o Exámenes de conocimiento o de Habilidades</i>	9
1.2.6.11.	<i>Test Psicológicos</i>	9
1.2.6.12.	<i>Técnicas de simulación</i>	10
1.2.6.13.	<i>Contratación del Personal</i>	10
1.2.6.14.	<i>Inducción</i>	12
1.2.7.	<i>Mejoramiento de la Gestión de Capacitación y Formación</i>	12
1.2.7.1.	<i>Capacitación</i>	12
1.2.7.2.	<i>Porque Capacitar</i>	12
1.2.7.3.	<i>Beneficios de la Capacitación</i>	13
1.2.7.4.	<i>Modelo de Gestión de Capacitación</i>	13
1.2.7.5.	<i>Etapas N°1: Evaluación de Necesidades de Capacitación</i>	13
1.2.7.6.	<i>Etapas N°2. Diseño del Programa de Capacitación</i>	14
1.2.7.7.	<i>Etapas N° 3 Implementación del Programa de Capacitación</i>	14
1.2.7.8.	<i>Etapas N°4 Evaluación del Programa de Capacitación</i>	15
1.2.8.	<i>Propuesta de Evaluación del Desempeño</i>	16
1.2.8.1.	<i>Evaluación del Desempeño</i>	16
1.2.8.2.	<i>Objetivos de la Evaluación del Desempeño.</i>	16
1.2.8.3.	<i>Determinación de los Fines de la Evaluación de Desempeño</i>	16
1.2.8.4.	<i>Métodos de Evaluación del Desempeño</i>	17
1.2.8.5.	<i>Escalas Gráficas</i>	17
1.2.8.6.	<i>Método 360 grados</i>	17
1.2.8.7.	<i>Evaluación por Objetivos</i>	17
1.2.8.8.	<i>Método de Investigación de Campo</i>	18
1.2.8.9.	<i>Factores de Calificación Evaluación del Desempeño.</i>	18
1.2.8.10.	<i>Satisfacción Laboral</i>	19
1.2.9.	<i>Propuesta de Construcción de Indicadores</i>	19
1.2.9.1.	<i>Tipos de Indicadores</i>	20

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1.	Enfoque de investigación-----	21
2.2.	Nivel de Investigación-----	21
2.3.	Diseño de investigación-----	21
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: No experimental</i> -----	21
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i> -----	22
2.4.	Tipo de Estudio -----	22
2.4.1.	<i>Investigación documental.</i> -----	22
2.4.2.	<i>Investigación de campo.</i> -----	22
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra -----	23
2.5.1.	<i>Población</i> -----	23
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación-----	23
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i> -----	23
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i> -----	23
2.7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación-----	23
2.7.1.	<i>Observación</i> -----	23
2.7.2.	<i>Encuesta</i> -----	24
2.7.3.	<i>Entrevista</i> -----	24
2.7.4.	<i>Instrumentos</i> -----	24

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados-----	25
3.1.1.	<i>Encuesta al Personal</i> -----	25
3.3.	Diseño de la Propuesta -----	35
3.3.1.	<i>Datos de la empresa</i> -----	35
3.3.2.	<i>Ubicación Geográfica</i> -----	35
3.3.3.	<i>Organigrama General y del Departamento</i> -----	36
3.3.4.	<i>Ubicación del Departamento de Recursos Humanos</i> -----	38
3.3.5.	<i>Título</i> -----	38
3.3.6.	<i>Presentación</i> -----	39
3.3.7.	<i>Justificación</i> -----	39

3.3.8.	<i>Metodología para realizar el cambio de Departamento</i>	39
3.3.9.	<i>Procesos de Planeamiento de la Propuesta</i>	39
3.3.10.	<i>Objetivos de la Propuesta</i>	40
3.3.10.1.	<i>Objetivo General</i>	40
3.3.11.	<i>Análisis FODA</i>	41
3.3.11.1.	<i>Matriz EFI</i>	42
3.3.11.2.	<i>Matriz EFE</i>	43
3.3.11.3.	<i>Diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos</i>	43
3.3.12.	<i>Misión del Departamento</i>	44
3.3.13.	<i>Visión del Departamento</i>	45
3.3.14.	<i>Valores y Principios del Departamento de Talento Humano</i>	45
3.3.15.	<i>Responsables de la Ejecución del Cambio</i>	46
3.3.16.	<i>Alcance</i>	46
3.3.17.	<i>Subsistemas de Administración del Departamento de Talento Humano</i>	48
3.3.17.1.	<i>Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal</i>	48
3.3.17.2.	<i>Políticas del Procedimiento de Reclutamiento y Selección</i>	48
3.3.17.3.	<i>Descripción de Cargos</i>	48
3.3.17.4.	<i>Requerimiento de Personal</i>	50
3.3.17.5.	<i>Reclutamiento</i>	51
3.3.17.6.	<i>Reclutamiento Interno</i>	51
3.3.17.7.	<i>Reclutamiento Externo</i>	52
3.3.17.8.	<i>Base de Datos</i>	53
3.3.17.9.	<i>Solicitud de Empleo</i>	54
3.3.17.10.	<i>Selección</i>	56
3.3.17.11.	<i>Entrevista</i>	56
3.3.17.12.	<i>Prueba de Conocimiento</i>	59
3.3.17.13.	<i>Exámenes médicos/ocupacionales</i>	59
3.3.17.14.	<i>Informe del Proceso</i>	60
3.3.17.15.	<i>Contratación</i>	62
3.3.17.16.	<i>Inducción</i>	62
3.3.18.	<i>Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Capacitación y Formación</i>	63
3.3.18.1.	<i>Modelo de Gestión de Capacitación</i>	63
3.3.18.2.	<i>Etapa N°1: Evaluación de necesidades de capacitación</i>	64
3.3.19.	<i>Diseño del Programa de Capacitación</i>	69

3.3.19.1.	<i>Implementación del Programa de Capacitación</i>	73
3.3.19.2.	<i>Evaluación del Programa de Capacitación</i>	74
3.3.20.	<i>Propuesta de Evaluación del Desempeño</i>	78
3.3.20.1.	<i>Normas</i>	78
3.3.20.2.	<i>Procedimiento</i>	80
3.3.20.3.	<i>Métodos</i>	81
3.3.20.4.	<i>Aplicación de la Evaluación de Desempeño</i>	81
3.3.20.5.	<i>Formularios</i>	81
3.3.21.	<i>Construcción de Indicadores</i>	85
3.3.21.1.	<i>Clasificación</i>	85
3.3.21.2.	<i>Tipos de Indicadores</i>	85
3.3.21.3.	<i>Identificación de los Indicadores</i>	85
3.3.21.4.	<i>Formato de Ficha de Indicadores</i>	86
CONCLUSIONES		89
RECOMENDACIONES		90
GLOSARIO		91
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Análisis Interno -----	4
Tabla 2-1:	Análisis Externo -----	5
Tabla 3-1:	Factores de Calificación Evaluación del Desempeño. -----	19
Tabla 4-3:	Conocimiento de la persona encargado del departamento -----	25
Tabla 5-3:	Procesos realizados a los colaboradores -----	26
Tabla 6-3:	Procesos a Incrementarse-----	27
Tabla 7-3:	Comodidad al realizar sus actividades -----	29
Tabla 8-3:	Metas durante el mes-----	30
Tabla 9-3:	Permite Alcanzar sus Proyecciones -----	31
Tabla 10-3:	Capacita a sus empleados -----	32
Tabla 11-3:	Experiencia respecto al cargo-----	33
Tabla 12-3:	Promovido de cargo -----	34
Tabla 13-3:	Matriz EFI -----	42
Tabla 14-3:	Matriz EFE -----	43
Tabla 15-3:	Descripción de cargos-----	49
Tabla 16-3:	Requerimiento de personal-----	50
Tabla 17-3:	Requerimiento del Personal-----	51
Tabla 18-3:	Tabla de Reclutamiento -----	52
Tabla 19-3:	Reclutamiento Externo -----	53
Tabla 20-3:	Solicitud de Empleo-----	54
Tabla 21-3:	Formato de Entrevista-----	57
Tabla 22-3:	Evaluación Kudert-----	59
Tabla 23-3:	Formato de Exámenes Médicos -----	60
Tabla 24-3:	Informe de Calificación -----	61
Tabla 25-3:	Formato de Inducción-----	63
Tabla 26-3:	Formato de entrevista con actores claves -----	65
Tabla 27-3:	Formato de Guía para Identificación de Indicadores-----	67
Tabla 28-3:	Propuesta de Capacitación -----	70
Tabla 29-3:	Anexo de Contrato de trabajo-----	72
Tabla 30-1:	Niveles de Evaluación -----	74
Tabla 31-3:	Sugerencia de medición de resultados-----	75

Tabla 32-3: Formato de Evaluación de los Participantes. -----	76
Tabla 33-3: Métodos de Evaluación-----	77
Tabla 34-3: Procedimiento para la evaluación del desempeño -----	80
Tabla 35-3: Formulario de Evaluación al personal de Ventas -----	82
Tabla 36-3: Formulario de Evaluación del Personal Administrativo-----	83
Tabla 37-3: Formulario de Evaluación para el Evaluador -----	84
Tabla 38-3: Ficha de Indicadores -----	86
Tabla 39-3: Formato de indicadores -----	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Tipos de Indicadores-----	20
Figura 2-3:	Misión Propuesta al Departamento-----	44
Figura 3-3:	Visión Propuesta para el departamento. -----	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Proceso Reclutamiento y Selección del Personal -----	7
Gráfico 2 1:	Métodos de Evaluación -----	18
Gráfico 3-3:	Encargados del Departamento de RRHH -----	25
Gráfico 4-3:	Procesos realizados a los colaboradores -----	26
Gráfico 5-3:	Procesos a Incrementarse -----	28
Gráfico 6-3:	Comodidad al realizar sus actividades -----	29
Gráfico 7-3:	Metas durante el mes -----	30
Gráfico 8-3:	Permite Alcanzar sus Proyecciones -----	31
Gráfico 9-3:	Capacita a sus empleados -----	32
Gráfico 10-3:	Experiencia en el cargo -----	33
Gráfico 11-3:	Promovido de cargo -----	34
Gráfico 12-3:	Ubicación geográfica -----	36
Gráfico 13-3:	Organigrama General MOVILCELISTIC ECUADOR S.A. -----	37
Gráfico 14-3:	Organigrama de responsables del Departamento -----	38
Gráfico 15-3:	Ubicación del Departamento -----	38
Gráfico 16-3:	Matriz FODA -----	41
Gráfico 17-3:	Valores y Principios propuestos -----	46
Gráfico 18-3:	Modelo de gestión de capacitación -----	64
Gráfico 19-3:	Componentes para elaborar objetivos de desempeño -----	68
Gráfico 20-3:	Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje -----	77

ÍNDICE DE ANEXOS

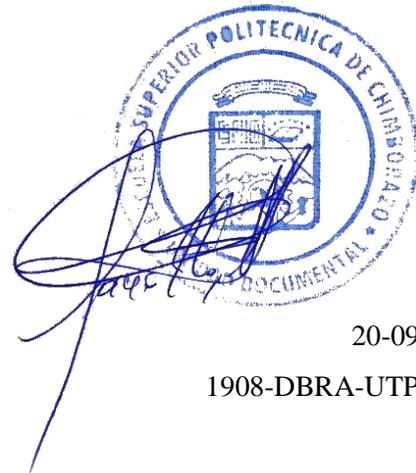
ANEXO A: CUESTIONARIO A COLABORADORES DE MOLVILCELISTICS S.A

ANEXO B: REGISTRÓ ÚNICO DE CONTRIBUYENTE

RESUMEN

En la actualidad el Talento Humano debe ser tomado en cuenta como el activo más valioso que cuenta las empresas u organizaciones, indistintamente de que sea pública, privada, así sea pequeña o gigante, debido que los colaboradores son quienes reflejan lo que la empresa quiere proyectar. Por ese motivo es importante que la administración debe estar bien planteada que guie a cumplir y lograr los objetivos que han sido determinados para su desarrollo como el éxito de la empresa. Pero sigue existiendo organizaciones que no tienen un Departamento de Talento Humano o no están bien definidas en sus funciones administrativas, el mismo que está encargado de distribuir funciones o actividades, por lo tanto, llevar una mala gestión tiene repercusiones e inestabilidad en el rendimiento laboral organización. Por este motivo este proyecto tiene el propósito de identificar el marco de la problemática, así como las particularidades que lo originan, para llegar al objetivo; la reestructuración de los procesos de selección y contratación, de capacitación y formación, además creación de nuevos procesos como evaluación del desempeño e indicadores de gestión con el mérito de definir bien los subprocesos por ello esta propuesta el equipo de trabajo se sienta comprometidos, pertenecientes, motivados y brindar un mejor servicio a los clientes y aumentar el crecimiento de la empresa.

Palabras clave: <TALENTO>, <PRIVADA>, <DEPARTAMENTO>, <ORGANIZACIÓN>, <INESTABILIDAD>



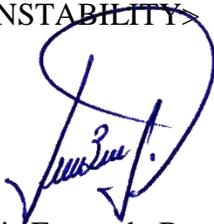
20-09-2022

1908-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

Nowadays, the human talent must be taken into account as the most valuable asset that companies or organizations have, no matter if it is public, private, small or large due to collaborators are the ones who reflect what the company wants to project. For this reason, it is important that the administration must be well planned to guide, meet and achieve the objectives determined for its development as the success of the company. But there are still organizations that do not have a human talent department or are not well defined in their administrative functions, which is in charge of distributing functions or activities, therefore, poor management has repercussions and instability in the organization's work performance. On this score, this project has the purpose of identifying the framework of the problem, as well as the particularities to reach the objective; the restructuring of the selection, hiring, training and education processes, as well as the creation of new processes such as performance evaluation and management indicators with the merit of defining the sub-processes, in such a way that this proposal makes the work team feel committed, belonging, motivated to provide a better service to customers and increase the growth of the company.

Keywords: <TALENT>, <PRIVATE>, <DEPARTMENT>, <ORGANIZATION>, <INSTABILITY>

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis F. Barriga Fray', enclosed within a large, loopy blue oval.

Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano en las organizaciones ha tenido un auge durante estos últimos años ocupado un rol trascendental, al poseer con clientes internos motivados, capacitados, con sentido de pertenencia, seguros y competitivos para desempeñar con sus funciones, van a generar mayor crecimiento, mejor esfuerzo teniendo como resultado la satisfacción de los clientes externos.

En la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, la administración del Talento Humano hace falta encargados del Departamento que estén orientados al nuevo giro de negocio y responsables del manejo de los subprocesos de Talento Humano, por lo cual se pudo evidenciar que no se ejecutan adecuadamente los subprocesos actuales de selección y reclutamiento, capacitación u formación, no existe una evaluación del desempeño y de indicadores de gestión obteniendo falta de motivación y desarrollo profesional de sus colaboradores

Por lo tanto, diseñar la Propuesta de Cambio de Departamento de Recursos Humanos a Departamento de Desarrollo de Talento Humano de la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, conocer la situación del actual departamento de Talento Humano por medio de la herramienta FODA y los resultados de las encuestas al personal de PDV determinara el motivo claro de cambio no solo de nombres si no, que estructuralmente y funcionalmente.

La modalidad de investigación que se usara es la mixta ya que los datos serán numéricos basándose en la calidad u aspectos, el tipo de investigación será por medio de bibliografía documental de libros de autores nombrados y la técnica utilizada es la Encuesta para analizar e interpretar los resultados.

La propuesta influye considerablemente en la reestructuración de los procesos del Departamento y fijarse como una nueva área estratégica.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

La ARH es una materia que tiene una aparición sorprendente debido al crecimiento y a la dificultad de las actividades o acciones organizacionales para el desarrollo del tema de titulación se tomó en cuenta un análisis de los siguientes trabajos:

Según Requena (2019) con el proyecto de titulación “PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN Y LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO CASO TEIHP S.A” menciona que “si continuaría la organización sin un departamento de Talento Humano no podría tener un personal de calidad y calificado para su cargo de trabajo, por la falta de control en el proceso de selección, también aumentaría la rotación del personal” (p.2).

Las personas que son encargadas de la selección del personal dentro de esta organización se puede evidenciar a simple vista, que no cuenta con una área o departamento que ayude a gestionar la correcta elección del personal, teniendo por resultado trabajadores que no se ajustan al puesto de trabajo mucho menos entienden el rol del mismo, por ello es importante contar con una sitio que ayude al desarrollo de la organización a través de un adecuado reclutamiento de trabajadores los mismos que puedan ser motivados a lo largo de su prestación de servicios.

Según TEJADA (2016) con el proyecto de titulación “PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE SELECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA RECOVER S.A” menciona que las funciones actuales del Departamento son centrales, pero la más importante esta que “Proveer de personal calificado para las diferentes áreas de la compañía según sus requerimiento y necesidades, manejo de nómina y pago de la misma en conjunto con el área financiera” (p. 16)

Dentro de las grandes empresas que existen en la actualidad, se maneja una gran cantidad de personal o trabajadores, por lo que se debe contar con un área específica que ayude a gestionar o administrar todos los procesos de reclutamiento de personal, por ello en dicha entidad se ha evidenciado que existe un método improvisado para efectuar una selección de trabajadores, sin contar con directrices, procesos y etapas que ayuden a evidenciar que se escoge al personal más idóneo para realizar la actividades dentro de la empresa.

Según Uvidia, 2017 con el proyecto de titulación “PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL AÑO 2016.” los colaboradores efectúan sus funciones en los diferentes Departamentos sin

tener un colaborador que administre su gestión debido a que no existe el Departamento de Talento Humano, lo que provoca que no se apliquen los procesos de reclutamiento de personal.” (p.2)

Es crucial que las actividades de la empresa se realicen de la mejor manera con el respectivo personal, por ello la importancia de contar con un departamento que regule estas actividades de manera precisa y enfatizando a que la organización tenga mejor rendimiento, el cual en MEGAVIP no cuenta con una respaldo o una ayuda de tal magnitud teniendo colaboradores regados en cualquier área, no cuenta con una motivación concentrada al personal teniendo así un desarrollo profesional de los mismos mínima por lo cual el eje principal es el departamento de talento humano.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Análisis de la Situación Actual del Departamento de RRHH

En el desarrollo de la investigación se debe considerar la situación actual o análisis situacional, “El análisis situacional es un estudio que se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el entorno interno y externo en el que se desenvuelve” (Quiroa, 2020, p. 1). Por lo tanto, se necesita un análisis que recoja los datos que sucedieron en el pasado, presente y futuro, este punto se considera como el más importante, ya que es un método que se centra en su estudio profundo, realmente esto se puede ejecutar en un área grande o específica.

Con la finalidad de poder realizar el análisis situacional debemos conocer la misión, visión y objetivos del departamento.

1.2.2. Análisis FODA

Las herramientas del análisis interno y externo son muchas, pero la mejor opción es el famoso FODA, donde se basa en diagnosticar internamente (fortalezas y debilidades) y por el otro lado externamente (oportunidades y amenazas), identificando y evaluando aquellos factores que favorecen o también los que obstaculizan alcanzar y cumplir con los objetivos previamente determinados por la organización. (Montoya, 2020, p. 6)

1.2.2.1. Análisis interno

En el análisis interno se efectuar dos aspectos importantes que son fortalezas y debilidades, cada una de ellos tiene diferente diagnóstico.

Tabla 1-1: Análisis Interno

Factores Internos del Análisis FODA	
Tipos de factores	Descripción
Fortalezas	Se orientan a alcanzar los objetivos de la empresa a través de los activos que permitan desempeñar con eficiencia convirtiéndose en oportunidades.
Debilidades	Se refiere a los obstáculos que aparecen en el proceso de logros de objetivos y afectan al rendimiento ante las demandas de los clientes.

Fuente: Montoya, 2020

Elaborado por: Muela A., 2021

1.2.2.2. Análisis externo

En el análisis externo se enfatiza aquellos factores que representan progreso del ambiente externo y también amenazas del mismo.

Tabla 2-1: Análisis Externo

Factores Externos del Análisis FODA	
Tipos de factores	Descripción
Oportunidades	Se orienta en aprovechar las circunstancias convirtiéndose en acciones positivas mejorando las operaciones y aumentando el crecimiento en el ambiente externo.
Amenazas	Se refiere a los obstáculos que aparecen en el proceso de logros, considerándolos como circunstancias que afectan negativamente a la organización en las operaciones y procesos de la misma.

Fuente: Montoya, 2020

Elaborado por: Muela A., 2021

1.2.3. Importancia del Capital Humano

El capital humano es otro activo de la empresa que a breve rasgo tiene un gran peso dentro de las organizaciones por ser el pilar o la columna vertebral, considerando que este personal cuenta con conocimientos que son adquiridos a lo largo de su aprendizaje o experiencia, cuenta con valores, características y competencias que hacen que cada uno de los trabajadores tenga un valor agregado con el fin de encontrar un puesto o perfil laboral en donde desenvolverse (Gallego & Naranjo, 2020, p. 73).

1.2.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión de Talento Humano tiene aspectos claros en cuanto a su manejo, se enfoca en las estrategias y técnicas que están direccionadas para el Departamento de Talento Humano para ayudar a diferentes empresas indistintamente de su actividad hacer que se efectúe el mejor uso de capital humano y se puntualiza en atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores que indiquen mayor productividad y comprometidos con la empresa.

1.2.5. Diferencia entre Desarrollo de Talento y Recursos Humanos

1.2.5.1. Desarrollo de Talento Humano

El desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo es un tema importante para adquirir beneficios organizacionales, se debe entender que efectuar un plan que mejore el rendimiento del personal tiene un gran beneficio, teniendo a empleadores con sentido de pertenencia, básicamente el desarrollo, tiene el objetivo el crecimiento laboral y personal indistintamente del área en que estén ubicados (Silva, Herrera, Alba, & Rodríguez, 2020, p. 6).

1.2.5.2. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos se establecen por medio de un departamento que se encarga de administrar al personal de la empresa, enfatizando en realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, bienvenida, formación, nóminas y despidos. (FactorialBlog, 2021)

1.2.5.3. Ventajas de la Implantación del Desarrollo de Talento Humano

El área de Gestión de Talento Humano se centra más allá de contratar y retener el personal, su base es ayudar y a mejorar al máximo el talento humano entre las ventajas son:

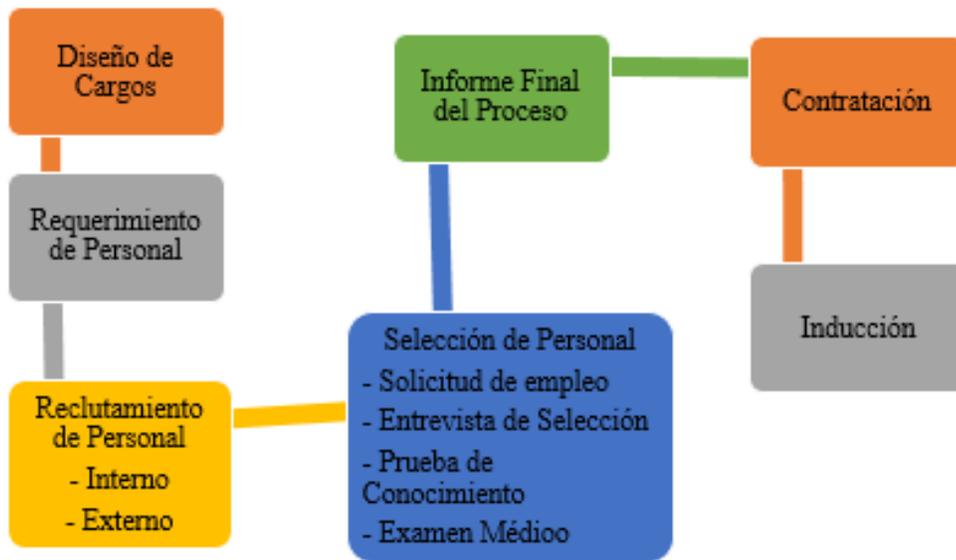
- Desarrollo de empleados
- Plan para posiciones de liderazgo
- Visión integral
- Integración de todos los miembros de la empresa
- Flexibilidad (Caldentey, 2018).

1.2.6. Propuesta para al Cambio de Desarrollo de Talento Humano

1.2.6.1. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

Se centra en corregir los problemas que se presentan en la Gestión del Talento Humano, con el fin de obtener una mejora y acoplamiento a un Departamento de Desarrollo de Talento Humano.

Gráfico 1-1: Proceso Reclutamiento y Selección del Personal



Fuente: Gaibor, 2015

Elaborado por: Muela A., 2021

1.2.6.2. Diseño de cargos

Se entiende cargo puesto aquel conjunto de diligencias cumplidas por una persona, el cual tiene un puesto y posición de manera formal en el organigrama de la organización, por otra parte, el diseño de puestos viene a especificar con claridad el proceso de organización del trabajo a través de la asignación de tareas o actividades requeridas para desempeñar un puesto en concreto (Chocontá & Rodríguez, 2017, pág. 54)

1.2.6.3. Requerimiento de Personal

La base para reclutar un personal es especificar con claridad que se requiere, es sustancial contar con este proceso ya que con el mismo se puede determinar las necesidades, cualidades, habilidades y conocimiento que se deberá contener nuestro candidato. (Valditi, 2018)

1.2.6.4. Reclutamiento del Personal

Se lo reconoce como una estrategia primordial al momento de captar nuevas personas a la empresa, se detalla las necesidades requeridas para un perfil o puesto de trabajo donde se efectúa un plan que

llame la atención de los postulantes, considerando que deberán ser apegados a las exigencias y competencias del puesto (Juliana & Oquendo, 2020, p. 10)

1.2.6.5. Reclutamiento Externo

Básicamente el reclutamiento externo se efectúa precisamente cuando la empresa realiza la búsqueda en su base de datos no se encuentra el candidato adecuado para el puesto, verificando la visión del personal exterior en cuanto al perfil del puesto, cuáles son sus metas para ingresar a la institución.

Como fuentes externas tenemos:

- Anuncios de prensa
- Centros de enseñanza
- Oficinas de empleo
- Archivos de candidatos de reclutamiento anteriores
- Carteles o anuncios que se publicaron en la institución
- Anuncios en páginas web y redes sociales
- Viajes y llamadas de reclutamiento (Quiroz, 2019, p. 26).

1.2.6.6. Reclutamiento Interno

Se trata de un puesto o vacante que se trata de ocupar por el reacomodo de sus empleados para Rodríguez & Calcerrada (2020) describe a reclutamiento interno como “un candidato que estuviera ejerciendo otro puesto y pertenezca a la compañía, podrá suplirse el no cumplimiento de alguno de los requisitos de perfil exigido, siempre y cuando estos puedan ser solventados mediante programas de formación y aprendizaje” (p. 7), por lo tanto el colaborador puede aplicar al puesto que publica la empresa con el propósito de cumplir las exigencias del puesto dado siendo el mismo como incentivo al personal como un ascenso. En este contexto se implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia de desarrollo de personal
- Planes de carrea para el personal

1.2.6.7. Selección del Personal

El fin de realizar la selección se centra en escoger el candidato para ocupar aquella vacante disponible, para Armijos et al. (2019), lo define como “parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en

correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo; sobre estas bases se seleccionan los candidatos” (p. 4), durante este proceso se recopila toda la información para determinar de manera correcta que persona es la mejor de acuerdo a las cualidades y características las mismas que deben estar cohesionadas con los parámetros solicitados por la empresa. Básicamente el objetivo primordial es solucionar dos problemas puntuales como es la correcta persona al puesto y la eficiencia y eficacia de la persona.

1.2.6.8. Instrumentos de Selección

Una vez que se obtiene toda la información necesaria respecto de los nuevos candidatos, la siguiente fase es escoger aquellas técnicas de selección que se ajuste a un adecuado y preciso para seleccionar los candidatos adecuados. A continuación, se especificará las técnicas de selección:

1.2.6.9. Entrevista

Es una técnica bastante utilizado, “Se conoce como entrevista la conversación que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, a fin de que el primero obtenga del segundo información sobre un asunto particular” (Significados, 2020, pág. s/p), la conversación que se imparte entre las dos partes debes estar situado en lugar adecuado y agradable siendo este un aspecto importante por otra parte en el momento que se topa un asunto particular se debe entrevistar con habilidad y tacto para recolectar información esperada.

1.2.6.10. Pruebas o Exámenes de conocimiento o de Habilidades

Son herramientas muy utilizadas dando resultados objetivos y rápidos, en el cual se enfoca en puntos esenciales a la hora de calificar, entre ellos esta los conocimientos y habilidades de los candidatos, dando una referencia numérica en el grado de conocimiento profesional como técnico se considera que los resultados deben estar apegados a las especificaciones del puestos y ciertas tareas establecidas (Chocontá & Rodríguez, 2017, p. 48).

1.2.6.11. Test Psicológicos

Son parecido a las pruebas con la diferencia que evalúan a la persona en sí, para Interpsiquis, (2021) “Podemos definir a un test psicológico como una medida objetiva y tipificada de una muestra de la

conducta” (p.1), es un instrumento muy valorado en cualquier lugar dado que sus resultados muestran de manera objetiva y estandarizada la conducta y comportamiento de la persona.

1.2.6.12. Técnicas de simulación

Es una herramienta distinta a las anteriores la caracterización se basa en que estudia al individuo en escenario grupal, según García (2017) “Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo” (p. 13), su punto de inicio es a partir que a la persona o individuo lo someten a un escenario con varias personas donde se verifica los posibles comportamientos, particularmente de basa en realizar dramatizar una escena analizando su actuación y si el mismo puede participar en la escena.

1.2.6.13. Contratación del Personal

El contrato es una particularidad muy importante al momento que la empresa necesita incluir un nuevo trabajador a la empresa, básicamente se ejecuta a través de un papel de donde las partes concretan las cuales son cláusulas, beneficios, obligaciones y responsabilidades, es una herramienta que tiene el objetivo de primer la cooperación mutua, teniendo una mitigación de riesgo e incertidumbre al momento de negociar el fin es obtener el compromiso óptimo de cumplimiento del trabajo. (Guevara & Mufdi, 2017)

Tipos de Contratación

- Contrato Individual

De acuerdo al art. 8, el contrato individual de trabajo es aquel acuerdo en virtud en la cual una persona pacta con otra persona u otras ofrecer sus servicios intelectuales y legales teniendo en cuenta que lo realiza en dependencia a cambio de una remuneración fijada por el contrato (Código de Trabajo, 2020).

- Contrato Expreso y Tácito

De acuerdo al art 12, aquel contrato expreso en el cual el empleador como el colaborador se acuerdan las condiciones, obligaciones y derechos y el mismo puede establecer de palabra o escrito (Código de Trabajo, 2020).

- Contrato de Periodo de Prueba

De acuerdo al art 15, en cualquier contrato de plazo indefinido, el cual se celebre por primera vez, tendrá la opción de definirlo como tiempo de prueba donde el mismo debe tener una duración máxima de noventa días (Código de Trabajo, 2020).

- Contrato por Obra cierta, por tarea y a destajo

De acuerdo al art.16, el contrato de obra cierta será considerado cuando el colaborador toma a responsabilidad la ejecución de una obra o trabajo determinada a cambio de una remuneración sin considerar el tiempo que lleve ejecutarla.

En el mismo artículo menciona al contrato por tarea, el colaborador acuerda en realizar una determinada cantidad de obra teniendo en conocimiento que el tiempo estará previamente establecido y se considerará concluida al cumplirse al completo la obra.

Por otro lado, el contrato de destajo, lo reconoce como aquel trabajo que se ejecuta por piezas, trozo, medidas de superficie y unidades, para su remuneración será impuesta considerando cada una de ellas y no se tomará el tiempo invertido (Código de Trabajo, 2020).

- Contratos Eventuales, Ocasionales, de Temporada

En el art. 17, se menciona distintos contratos en el caso de los eventuales son aquellos que por su naturaleza es cubrir exigencias circunstanciales del empleador, incluyendo los temas de reemplazo del personal por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad entre otras situaciones parecidas, en el cual se debe esclarecer con prioridad los motivos de la contratación, a quien o quienes se reemplaza y el tiempo de permanencia.

En el caso del contrato ocasionales se emplea y se requiere cuando se va cubrir las necesidades emergentes o extraordinarios, donde se especifica que no serán actividades relacionadas con las actividades habituales del empleador y su duración será máximo de 30 días en un año.

Y el último, el contrato de temporada aparecen en razón de la costumbre, normalmente es celebrado en el primer caso entre empleador y un trabajador o si es el caso entre grupo de colaboradores con el propósito de ejecutar trabajos cíclicos o periódicos (Código de Trabajo, 2020).

1.2.6.14. Inducción

La inducción se constituye como un proceso importante y necesario para el nuevo candidato de la empresa, según Aldi, lo establece como:

El proceso inductivo es el conjunto de actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, institución u organización a efecto de presentar la entidad a los nuevos miembros, cuyo objetivo es el de socializar al personal de nuevo ingreso con los valores, misión, visión, objetivos, fines, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura jerárquica y organizativa, procedimientos, beneficios, entre otros, que permiten lograr el mayor grado de identificación y pertenencia del nuevo miembros para con la organización. (2018, p. 18)

La inducción, es una actividad con un grado de importancia alta que se presenta dentro de cualquier entidad sin importar su giro de negocio, aquellos nuevos o nuevo candidato tendrán que ser socializados de acuerdo a los valores, fine, normativas e historia de la empresa con el único propósito de pertenencia de los nuevos miembros.

1.2.7. Mejoramiento de la Gestión de Capacitación y Formación

1.2.7.1. Capacitación

La capacitación es un tema importante en el proceso de Talento Humano, son acciones que complementan y aumentan el conocimiento y habilidades en un área del trabajo con el fin de aumentar su desempeño (El Diario, 2020).

Para efectuar las actividades identificadas con el propósito de mejorar las capacitaciones dentro de una organización, primero de realizar una evaluación de las necesidades de formación, el cual forma como punto primordial para encontrar las fallas.

1.2.7.2. Porque Capacitar

Cada vez que se plantea temas de capacitación en cualquier organización la mayoría desconoce que propósito y que beneficios tiene, por lo tanto, es importante capacitar por el simple hecho que las organizaciones necesitan que cada uno de sus colabores cuente con valor estratégico y a la vez realicen sus tareas asignadas de manera eficientemente. (González, 2017, pp. 21-22)

1.2.7.3. Beneficios de la Capacitación

El propósito de capacitar y desarrollar a los integrantes de una organización se radica en que puedan cumplir de manera correcta y a tiempo los objetivos que plantearon, entre los beneficios están: mayor aprovechamiento del rendimiento de las personas, incremento de desarrollo de habilidades, mitigación de errores, satisfacción en el trabajo, disminución del ausentismo entre otras. (Pailos, 2020)

1.2.7.4. Modelo de Gestión de Capacitación

En la gestión de capacitación se toma en cuenta el modelo de Snell y Bohlander entre la Chiavenato, en González 2017 respecto al modelo deduce “proponen un proceso de gestión de capacitación desarrollado en cuatro etapas sucesivas, cuyo propósito u objetivos son similares” (p. 24). Dando por hecho que el modelo es ideal para la implementación que se énfasis en la evaluación de necesidades con el fin de diseñar el programa de capacitación para mejorar el rendimiento del personal en base de un método concreto y bien definido.

Según González 2017 el modelo se basa en 4 etapas con diferentes actividades que desprende de las mismas, las cuales son:

1.2.7.5. Etapa N°1: Evaluación de Necesidades de Capacitación

- a) Definición de actores.
- b) Análisis de la organización: se refiere al entorno, estrategias y recursos que cuenta la empresa con el fin de determinar su destino a la capacitación. Por ello se establece indicadores de necesidades de capacitación como los “a priori” y “a posteriori”.
- c) Análisis de cargos: refiriéndose las características y especificaciones que tiene el puesto para determinar que deben cumplir los candidatos.
- d) Análisis de brechas: se define la conducta adecuada con el mérito de cambiar si existe alguna negativa, para ello según Ministerio de Hacienda 2014 establece que debe estar:
 - Asociadas a las actividades de la organización
 - Ser medibles
 - Ser observables
 - Ser modificables
 - Ser específicos. (p. 26).

- e) Determinar objetivos de desempeño y conductas: se entiende como aquello que la persona debe realizar para alcanzar los objetivos de la organización. En el cual debe estar compuesto por:
- Conducta
 - Condición
 - Criterio. (pp. 24-27)

1.2.7.6. Etapa N°2. Diseño del Programa de Capacitación

- a) Revisión de los factores de capacitación. La motivación será un factor importante que perjudicara si no se aplica o positivismo si es aplicado, se considera cuanto tiempo han dormido, si el programa esta direccionado y el por qué han sido enviados. (Idrobo et al. (2018)).
- b) Definición de los objetivos de Aprendizaje: son conjuntos de conocimientos, aptitudes o conductas que las personas que deben conocer y ejecutar como el fin de su aprendizaje (schoology, 2021)
- c) Definición de actividades y metodologías: González 2017 señalo que el programa de Chiavenato como “la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico” (p.30), por lo que plantea aspectos básicos para establecer la capacitación y el mismo cumpla con los objetivos.
- Quien
 - Como
 - En que
 - Donde
 - Cuando
 - Para que se capacita
- d) Compromiso.

1.2.7.7. Etapa N° 3 Implementación del Programa de Capacitación

- a) **Evaluación Diagnóstica**
- b) **Supervisión Técnica**
- c) **Supervisión Logística**

1.2.7.8. Etapa N°4 Evaluación del Programa de Capacitación

La evaluación es factor importante durante el proceso de capacitación para ello, según Montero 2019 determino que el hijo James Kirkpatrick define:

El nuevo modelo literalmente le da la vuelta al modelo clásico y el primer nivel ya no es la evaluación de reacción de los participantes a la acción de capacitación a la que acaban de asistir; más bien el “**primer nivel**” son los resultados que se quieren lograr por parte de la organización y sus líderes, lo que se convierte en el punto de partida del diagnóstico de necesidades de capacitación (s/p).

Se evidencia un cambio drástico en no concentrarse en la reacción del participante si no en la acción que son los resultados que proporcionan una orientación de lo que hace falta reforzar por lo que el modelo se convierte en el punto de partida del diagnóstico. Enfatizando en el modelo se conforma de 4 elementos entre ellos esta:

Nivel 1: Reacción: se estudia la reacción de los participantes, centrándose en la satisfacción de los participantes, el cual una vez satisfecho tiene más probabilidad de adquirir mayor aprendizaje y transferirlo a sus lugares de trabajo a diferencia de los participantes no satisfechos.

Nivel 2: Aprendizaje: Es analizar y probar la obtención del conocimiento por medio de pruebas, se considera también la de habilidades, precisamente se efectuará antes y después de la capacitación con el fin de establecer un estándar de comparación.

Nivel 3: Comportamientos Críticos: Índica lo que se intenta realizar debe ser evaluado en base al comportamiento que muestra en el puesto de trabajo el cual motivo la capacitación. (González, 2017, p. 75).

Para el método de evaluación del comportamiento cuenta con tres métodos según son los siguientes:

- Una vez: Se aplica en algún instante posterior a la actividad de capacitación, puede utilizarse el mismo instrumento si es necesario aplicar de nuevo.
- Pre y Post: Se aplica antes y después de la actividad de la capacitación, utilizando el mismo instrumento de transferencia con el fin de determinar cambios de desempeño.
- Con control de grupo: Se aplica cuando se ejecuta la actividad sea grupo experimental o grupo de control. (Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014, como se citó en González, 2017).

Nivel 4: Resultados: Se refiere al (ROI) más conocido como resultado o rendimiento sobre la inversión, dando énfasis a la cantidad de dinero invertido en la capacitación. (González, 2017, p. 75).

1.2.8. Propuesta de Evaluación del Desempeño

1.2.8.1. Evaluación del Desempeño

El interés no se encuentra en evaluar a todo el personal, el verdadero interés radica en el comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona quien ocupa un cargo en específico para Rivero (2019) considera que “La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 1), con el propósito de juzgar el valor, la acción de la persona y las cualidades de como ejerce sus actividades laborales el cual deben evidencia calidad y nivel laboral para su futuro aprovechamiento de oportunidades. También se emplea rutas de motivación e incentivos para aquellos colaboradores que demuestren aporte a la empresa.

1.2.8.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Los objetivos son considerados como los lineamientos para orientar a lo que se quiere lograr y alcanzar, se destacan:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implantar políticas salariales también de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades, así como programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades si como de la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua (Adecco, 2019, s/p).

A decir verdad, son demasiados nombrados, pero son lo que resaltan la medición del desarrollo del personal ayudara a esclarecer cuales son los puntos bajos, mejorar las relaciones humanas dando énfasis en un clima organizacional y lo más importante que fortalece la retroalimentación.

1.2.8.3. Determinación de los Fines de la Evaluación de Desempeño

La evaluación contemplara algunos aspectos que ayuden al crecimiento del desarrollo del personal entre ellos esta:

- Gestionar a sus colaboradores de forma exacta y verificar que el proceso de Selección del Personal cumple con su objetividad.
- Definición de los criterios de retribución apegados a los rendimientos de cada colaborador y debe ajustarse a los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los programas de formación.
- Identificación de necesidades y aspectos a mejorar
- Se detectará la falta de comunicación interna departamental (Pacheco, 2020)

1.2.8.4. Métodos de Evaluación del Desempeño

1.2.8.5. Escalas Gráficas

Su forma de evaluar es de acuerdo a factores previstos claramente definidos y correctamente graduados que ayuden a encontrar aquellas cualidades más resaltantes de cada uno de los colaboradores de la organización. (Cunalata, 2019, p. 21)

1.2.8.6. Método 360 grados

Existe ciento de miles de evaluaciones de 360 grados ejecutadas en alrededor del mundo, según Coindreau (2021) lo reconoce como “el conjunto de retroalimentación sobre competencias profesionales y personales que recibe un empleado por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad” (p. 1), su naturaleza y caracterización de este método es porque se incluye la autoevaluación del colaborador, además se toma en cuenta la evaluación de sus compañeros de trabajo con el propósito de identificar los puntos de fuertes del personal.

1.2.8.7. Evaluación por Objetivos

El Método de Evaluación por objetivos se centra en analizar el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa a los empleados y directos su planificación conjuntamente con los objetivos de acuerdo a tiempo previamente determinado (Marfil, 2021).

1.2.8.8. Método de Investigación de Campo

Este método tiene la singularidad de preguntar y entrevistar a los jefes de cada área sobre cada uno de sus empleados a cargos con el fin de obtener información sobre su desempeño laboral (Nolasco, 2020).

Gráfico 2 1: Métodos de Evaluación



Elaborado por: Muela A., 2021

1.2.8.9. Factores de Calificación Evaluación del Desempeño.

Para ejecutar una correcta evaluación se debe considerar en gran medida los factores relevantes que serán aplicadas a los colaboradores de la organización entre ellos están:

Tabla 3-1: Factores de Calificación Evaluación del Desempeño.

Factores de Calificación	
Factores	Descripción
Competencia Profesional	Conjunto de conocimientos de un individuo dentro de una área de la empresa
Capacidad de Organización	Coordinación que posee el evaluado de acuerdo a los recursos que dispone para realizar sus funciones.
Relaciones Interpersonales	Capacidad de interactuar con sus compañeros y jefes.
Sentido de Responsabilidad	Medir e identificar que posee el colaborador, considerando el grado de cumplimiento de los objetivos apegado a los de la organización.

Fuente: Moreno, 2012

Elaborado por: Muela A., 2021

1.2.8.10. *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral es un tema importante para los colaboradores de una empresa, según Cunalata (2019) menciona que “La satisfacción laboral es la conformidad que tiene el empleado con relación a su entorno de trabajo ya sea con sus compañeros, con sus funciones y con la remuneración percibida” (p. 23). Por lo tanto, cada empleado debe estar colocado de acuerdo a su perfil, ya que en el mismo se evidenciará su estado emocional alta y positiva considerando que sus habilidades tendrán más resalte en aquel puesto otra parte importante es que la remuneración debe estar de acuerdo a su actividad para que no exista un desanimo.

1.2.9. **Propuesta de Construcción de Indicadores**

Las organizaciones a lo largo de su trayectoria han buscado y han implementado medidas para controlar adecuadamente el desempeño del personal, pero la única medida o parámetro que ayuda a este inconveniente son los llamados indicadores de gestión, “Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos” (Roncancio, 2018, s/p).

Básicamente su funciones o propósito es analizar el éxito al cumplir con los objetivos y metas previamente establecidos, a través de ellos se puede evidenciar con precisión las fallas al momento de ejecutar la tarea asignada para cada persona también puede medir el rendimiento de una empresa.

1.2.9.1. Tipos de Indicadores

Existe cuatro tipos de indicadores cada uno de ellos tiene un enfoque diferente al igual que su forma de evaluar entre ellos tenemos:



Figura 1-1: Tipos de Indicadores

Fuente: Moreno, 2012

Elaborado por: Muela A., 2021

De acuerdo a la figura expuesta se detalla con exactitud qué dirección y evaluación tiene cada uno y como se los conoce alrededor del mundo.

Para la elaboración de la propuesta, el más indicado para ejecutarlo será el llamado tácticos por el hecho que se enfatizan en los procesos siendo este adecuado para el control efectivo y la evaluación.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La investigación cuantitativa se centra en aspectos numéricos recogiendo los datos, los mismos que serán analizados, por el lado de la investigación cualitativa la cual tiene la singularidad de ser narrativos, mediante la observación participante, se considera también las entrevistas estructuradas (Cadena et al, 2017, p. 4)

Para el presente trabajo de titulación que se planteó en MOVILCELISTICS ECUADOR S.A se utilizó el enfoque mixto, ya que se inició con una inspección de los procesos de Recursos Humanos recolectando información para llevar a cabo el diseño de los nuevos procesos e indicadores de manera sencilla, pero identificado aspectos u características y enfocada en la necesidad requeridas.

2.2. Nivel de Investigación

Uno de los métodos es el descriptivo es una forma fácil y flexible para evaluar poblaciones, también aquellas situaciones particulares se distinguen por ser concluyente, dando énfasis en la recopilación de datos cuantificables de acuerdo a una población objetiva antes determinada. (Espada, 2021).

Se elaboró de acuerdo con la utilización del tipo descriptivo por que se buscó especificar los atributos, características y los perfiles de los individuos, procesos, objetividad, entre otros que involucró un análisis, es decir parte de un estudio ya existente o descrito en Recursos Humanos que el mismo me permitió observar y recolectar información esencial de manera que sirvan para llegar a una integración de los mismos consolidando un sistema eficiente y dirigido al desarrollo de la organización.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente: No experimental

Para el diseño de la investigación, se consideró el no experimental ya que no existe alguna incidencia por cualquier persona quien lo investigue, es decir ninguna modificación en la variable independiente. (Mata, 2019a).

Se manejó el diseño “no experimental” por el motivo que no se intervino o modificó las variables independientes con las cuales el departamento de recursos humanos utiliza, solo se basó en los estudios ya sucedidos y se estudió los fenómenos exactamente ocurridos.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal

De acuerdo a la investigación no experimental se subdivide en transversal o transaccional, que básicamente tiene el propósito de recolectar datos en solo momento como: analizar la modalidad de variables, evaluar la situación de un grupo de personas, eventos y determinar cuál es la relación que existe entre conjunto de variables. (Mata, 2019b)

Se desarrolló la investigación transversal por el simple hecho que se tomó los datos en un solo momento, ya que se realizó las encuestas en un determinado momento.

2.4. Tipo de Estudio

Se empleó el estudio documental y de campo, ya que cada uno de ellos facilitó la investigación llegando con más exactitud al objeto del estudio.

2.4.1. Investigación documental.

Básicamente se constituye como una de las técnicas del enfoque cualitativa, dado que su forma de actuar es a través de la recolección y selección de la información como documentos, revistas, libros, grabaciones, entre otros con el fin de analizarlos y cumplir con el objeto de estudio. (Reyes & Carmona, 2020)

Se utilizó la bibliografía con autores que hablan de la temática de investigación como también documentos que corresponden al Departamento de Recursos.

2.4.2. Investigación de campo.

Su forma de actuar se puntualiza en la recolección de datos con la particularidad que son directamente de la realidad por lo que la obtención de información estará incluida opiniones o afectados. (Rus, 2020)

Por lo tanto, se recopiló información en el ambiente donde se desarrollan las actividades del personal y obtuvo de forma directa.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población es aquel que se compone de varias características y son identificadas por la persona que quiere analizar y estudiar un tema particular. (Ventura, 2017).

La población a la cual va dirigida la investigación estuvo determinada por 94 ejecutivos de ventas y atención al cliente, como también al personal del área administrativa de los PDV.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.1. Inductivo

Este método se emplea por tener la característica de utilizar el razonamiento para formular las conclusiones manejándose de hechos particulares o pequeños para poder concluir con conclusiones generales. (Arispe et al, 2020, p. 56)

Se utilizó el método inductivo debido a que se empezó de la observación de hechos reales y particulares en este caso las actividades que desarrollan en el departamento logrando observaciones generalizadas para después pasar a lo particular se tomó muy en cuenta, para poder diseñar los indicadores de gestión para registrar, analizar y ejecutar el proyecto.

2.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.7.1. Observación

La observación se trata básicamente de la recolección de hechos acontecidos en el pasado, presente y futuro de un problema o fenómenos natural que sea motivación de curiosidad. (Vásquez & War, 2020, p. 15)

Se tomó en cuenta esta técnica debido a que permitió dar una revisión y descripción de las actividades que se ejecutaban en el departamento para cumplir con las funciones y objetividades del mismo.

2.7.2. Encuesta

La encuesta es una técnica que se toma en consideración para obtener información, ya sea cualitativa o cuantitativa, permitiendo conocer e identificar los distintos aspectos que puede tener el individuo o grupos de individuos al cual se centra la investigación. (Westreicher, 2020)

Se consideró una cantidad determinada de preguntas cerradas a todos los empleados del MOVILCELISTICS ECUADOR S.A teniendo así información resaltante y también se aplicó una entrevista al gerente de la empresa.

2.7.3. Entrevista

La entrevista siempre tendrá un propósito específico por lo que se requiere que se estructure de manera correcta y con una planificación lógica a modo que se pueda obtener una conversación efectiva con el interlocutor o el grupo de interlocutores y por lo tanto el investigador conozca los aspectos interpersonales, comportamientos, pensamientos, etc. (Vásquez & War, 2020, p. 61)

Se realizó una entrevista al Country Manager con fin de comprender la información relevante de la investigación como se observa en el anexo 1.

2.7.4. Instrumentos

Dentro de la investigación se consideró los siguientes instrumentos:

- Registro de Observación: se aplicó unas fichas de observación
- Cuestionarios: se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple a los colaboradores de la empresa.
- Guía de entrevista: la misma que se empleó al Gerente General este documento se puede apreciar en el anexo 1.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1. Encuesta al Personal

Pregunta N°1: ¿Conoce a la persona que está a cargo del departamento de recursos humanos?

Tabla 4-3: Conocimiento de la persona encargado del departamento

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
SI	88	94,6%
NO	5	4,3%
TAL VEZ	1	1,1%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021



Gráfico 3-3: Encargados del Departamento de RRHH

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

Análisis e interpretación

La gran parte de los colaboradores consideraron que conocen a las personas que están encargadas del Departamento de Recursos Humanos, el cual corresponde al 94,7%, por lo que existe gran interés del Departamento por involucrarse con el personal que conforma la empresa. Por otro lado, el 4,3% da como evidencia no conocer a los encargados, siendo esto un resultado poco significativo, por lo que se deduce que ese porcentaje no asistió a la presentación o no prestó atención al proceso de inducción.

Pregunta N°2: ¿De los procesos detallados a continuación cuáles se les fue realizado a Ud.?

Tabla 5-3: Procesos realizados a los colaboradores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Todos los Procesos	28	30%
Selección, Contratación y Inducción	6	6%
Selección, Inducción y Capacitación	2	2%
Contratación, Inducción y Capacitación	9	10%
Selección y Contratación	19	20%
Selección e Inducción	12	13%
Selección y Capacitación	2	2%
Inducción y Capacitación	5	5%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

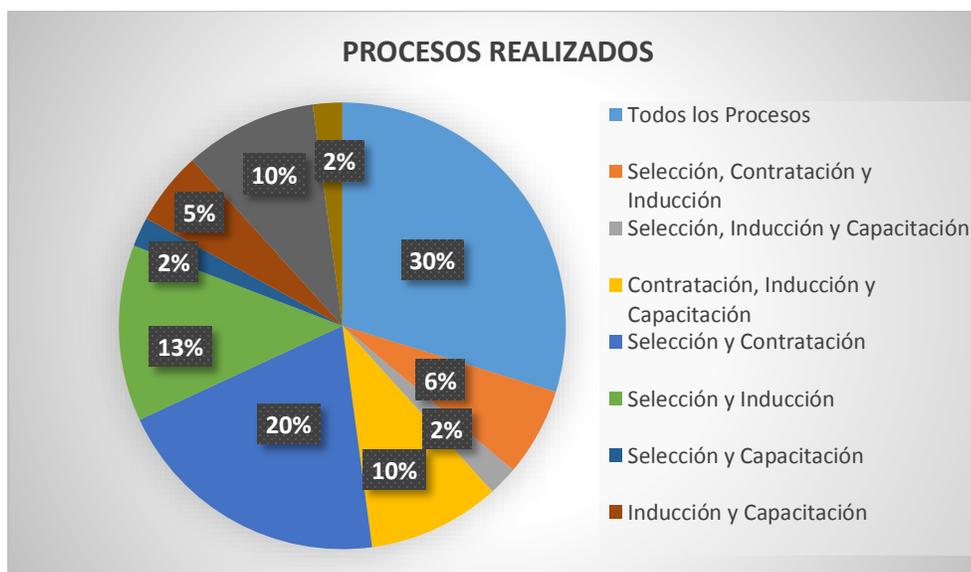


Gráfico 4.3: Procesos realizados a los colaboradores

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

Análisis e interpretación

En términos de ejecución de procesos a los colaboradores al ingresar por primera vez o estar ya dentro de la empresa, la mayor parte de encuestados afirma que se les fue realizado todos los procesos que corresponde al 30%, seguido de un 20% que afirma se les fue realizado selección y contratación, el 13% reflejo que se les fue realizado un solo selección e inducción, posteriormente una parte de encuestados menciona que se les aplicó contratación, inducción e capacitación que corresponde al 10%, el otro 10% es aquellos que mencionaron que solo un proceso fue ejecutado, el 6% indica que se efectuó, la inducción y capacitación fue seleccionada por los encuestados teniendo un porcentaje de 5%, también se evidencia que una pequeña parte respondió que se les realizó selección, contratación e inducción, otra que solo selección y capacitación los cuales corresponde cada uno con 2%.

Los procesos que se han mantenido en el Departamento de Recursos Humanos no son aplicados en su totalidad, por lo que puede existir deficiencia de los colaboradores al fidelizarse y cumplir con las tareas asignadas.

Pregunta N°3: ¿Que procesos considera usted que debería incrementarse al Departamento de RRHH para convertirse un Departamento de Desarrollo de Talento Humano?

Tabla 6-3: Procesos a Incrementarse

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Desarrollo Profesional	52	55%
Desarrollo Profesional y Plan Estratégico	9	10%
Plan Estratégico y Retención	2	2%
Desarrollo Profesional, Plan Estratégico y Programas de Reconocimiento	11	12%
Retención, Desarrollo Profesional y Plan Estratégico	1	1%
Una sola respuesta	17	18%
Todas	2	2%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

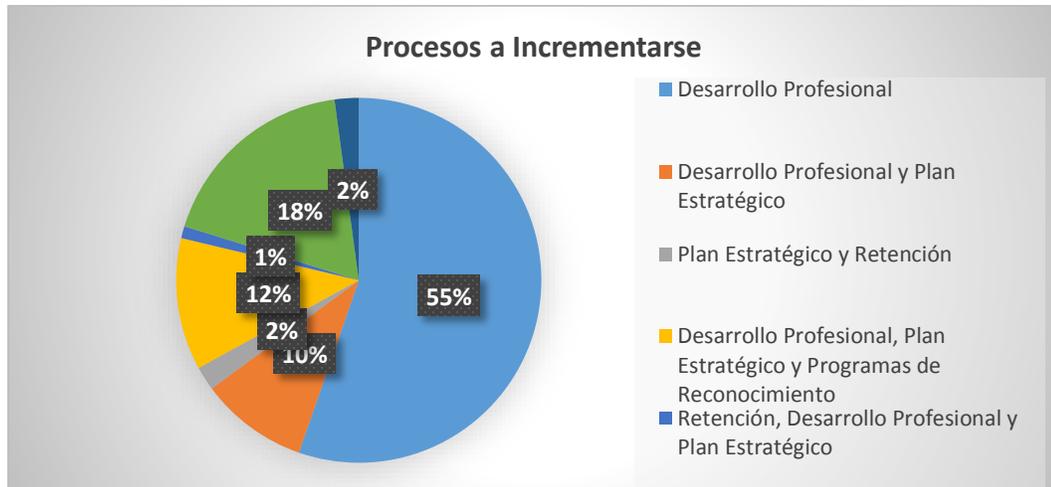


Gráfico 5-3: Procesos a Incrementarse

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, A, 2021

Análisis e interpretación

Observamos que la mayoría de los encuestados respondió que el Desarrollo Profesional sería un proceso adecuado para implementar en el Departamento el cual corresponde al 55%, el 18% considero un solo proceso de los detallados en la encuesta, por otro lado, el Desarrollo Profesional, Plan Estratégico y Programas de Reconocimiento corresponde al 12%, el otro 10% corresponde al Desarrollo profesional y Plan Estratégico, en cambio una parte respondió que todos los procesos deben ser considerado este corresponde a 2%, de acuerdo al otro 2% corresponde Plan Estratégico y Retención y finalmente el 1% mostró interés por la Retención, Desarrollo Profesional y Plan Estratégico.

Dado los resultados se puede observar que la mayoría del personal tiene una respuesta en común, llamado el proceso de Desarrollo Profesional deduciendo así que la mayoría que el buen progreso del personal y el crecimiento de su productividad debe contar con un programa que se centralice en desarrollar su formación profesional.

Pregunta N°4: ¿Califique como se siente Ud en la realización de sus actividades en la empresa?

Tabla 7-3: Comodidad al realizar sus actividades

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Excelente	44	47%
Muy bien	28	30%
Bien	18	19%
Regular	4	4%
Malo	0	0%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

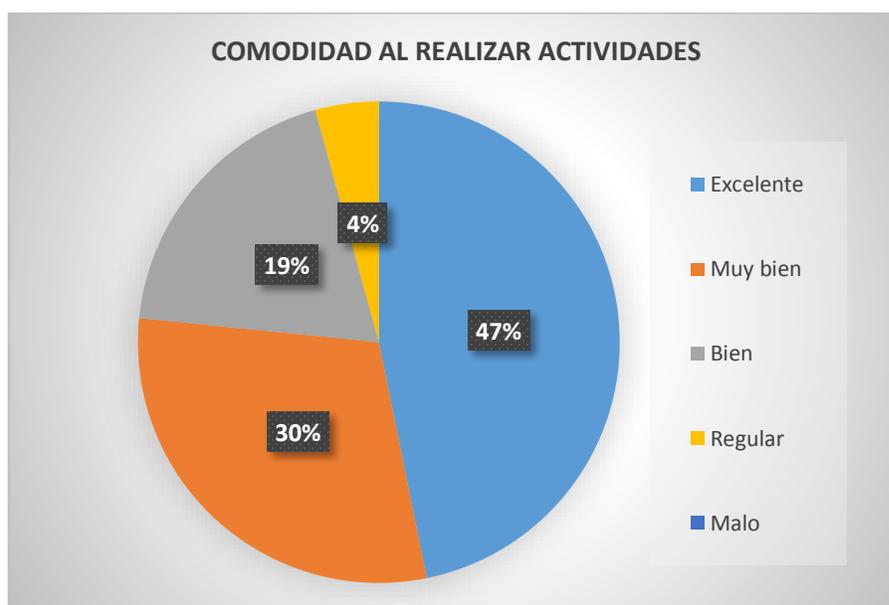


Gráfico 6-3: Comodidad al realizar sus actividades

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, Alexis, 2021

Análisis e interpretación

Para el 47% que representa los 44 colaboradores, mencionaron que en la encuesta que se les realizó fue en base a su comodidad para cumplir con las actividades asignadas indicado como excelente, el 30% manifestó sentirse muy bien, el 19% corresponde que se sienten bien, el 4% se siente regular. Este resultado manifiesta una ventaja para la empresa porque el pensar de todos los colaboradores indica que se siente a gusto al concretar sus actividades, por lo que demuestra compromiso del personal, ya que la empresa crea un ambiente agradable.

Pregunta N°5: Indique le resulta fácil cumplir con las metas de ventas durante el mes

Tabla 8-3: Metas durante el mes

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Totalmente de acuerdo	11	12%
De acuerdo	42	45%
Neutral	28	30%
En desacuerdo	13	14%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

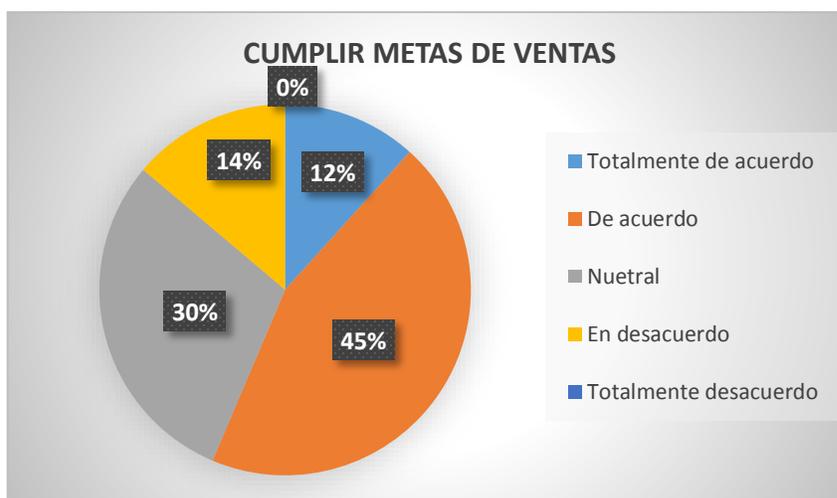


Gráfico 7-3: Metas durante el mes

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

Análisis e interpretación

El cumplimiento de ventas en el mes de los encuestados refleja un 45% estar de acuerdo, el 30% considera neutral, en desacuerdo representa el 14% y el resto siendo el 12% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Esto indica que la gestión de la empresa para facilitar al personal para cumplir con sus metas, ha sido implantada con eficiencia teniendo un resultado positivo y esperado del personal, considerando que los colaboradores se sienten cómodos con lo que realiza la empresa.

Pregunta N° 6: ¿Considera que la empresa le permitirá alcanzar sus proyecciones?

Tabla 9-3: Permite Alcanzar sus Proyecciones

Opción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Alternativa
Si	69	73%
No	2	2%
Tal vez	23	24%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, A, 2021

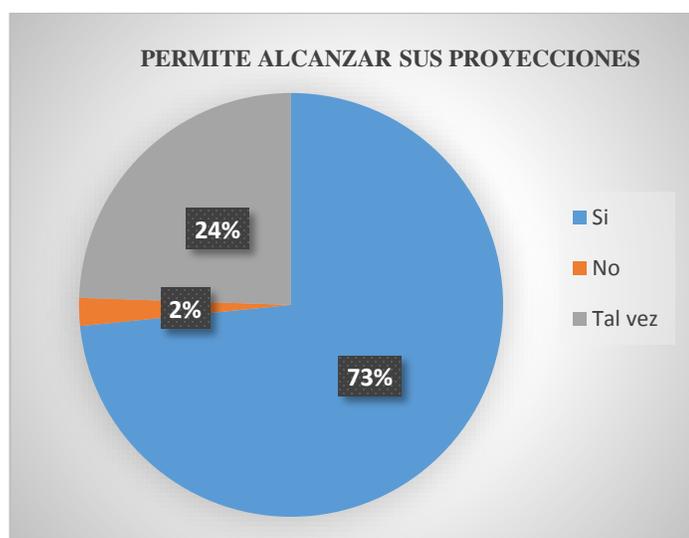


Gráfico 8-3: Permite Alcanzar sus Proyecciones

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, Alexis, 2021

Análisis e interpretación

El 73% de los encuestados manifestó que considera que la empresa si le permite alcanzar con sus proyecciones, el 24% respondió tal vez y el 2% restante tuvo una respuesta negativa.

El resultado se observa que gran parte de los colaboradores de la empresa muestra una respuesta positiva, se considera que existe una adecuada planificación y estructuración siendo eficiente y objetiva.

Pregunta N°7: La empresa “MOVILCELISTICS ECUADOR S.A” capacita a sus empleados.

Tabla 10-3: Capacita a sus empleados

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Frecuentemente	60	64%
A veces	28	30%
Nunca	6	6%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

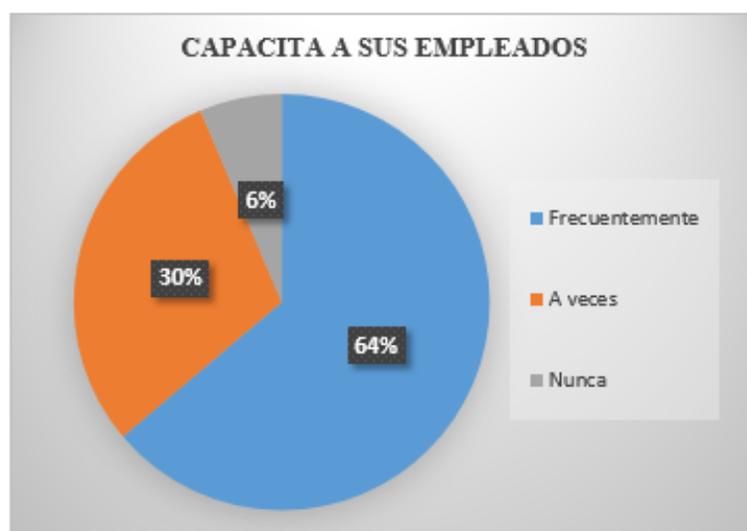


Gráfico 9-3: Capacita a sus empleados

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A; 2021

Análisis e interpretación

Se observa que la gran parte del 64% de los encuestados de la empresa respondió que frecuentemente la empresa les capacita, el 30% asegura que se realiza a veces y el 6% indica una negatividad escogiendo la opción nunca.

En conclusión, la mayor parte del personal, respondieron que se efectúa con frecuencia capacitaciones, dejando claro que la empresa tiene programas de capacitación, pero se deberá el área de Desarrollo y Capacitación al personal.

Pregunta N°8: ¿Qué experiencia tiene usted respecto al cargo que ocupa?

Tabla 11-3: Experiencia respecto al cargo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy satisfactorio	32	34%
Satisfactorio	55	59%
Poco Satisfactorio	7	7%
Insatisfactorio	0	0%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

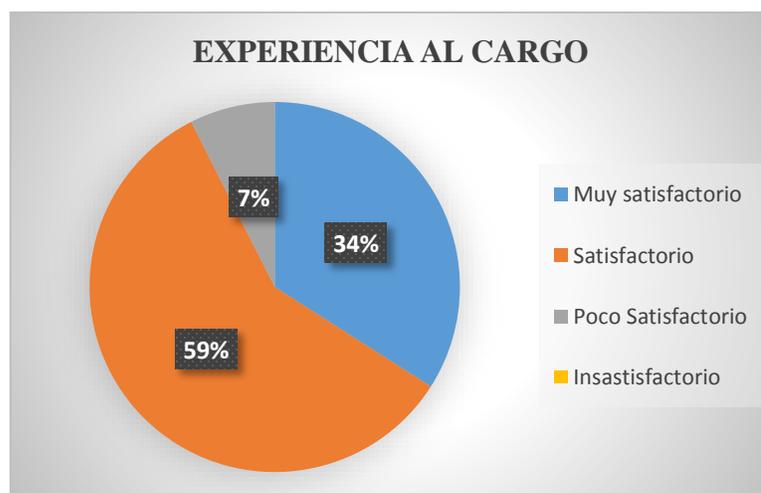


Gráfico 10-3: Experiencia en el cargo

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, A, 2021

Análisis e interpretación

El 59% de los encuestados opina que en cuanto a la experiencia en el cargo que se encuentran es satisfactorio, el 34% opino que era muy satisfactorio y el 7% restante mencionó poco satisfactorio.

De acuerdo a los resultados la mayoría del personal manifestó que cuenta experiencia para el cargo, pero cabe recalcar que existen colaboradores que cuentan con una experiencia más acorde y requerida por el puesto, dando por hecho que existe una deficiencia significativa.

Pregunta N°9: ¿Ha sido en los últimos años promovido a un mejor cargo por su buen desempeño?

Tabla 12-3: Promovido de cargo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Nunca	37	39%
Casi Nunca	20	21%
A veces	19	20%
Casi siempre	4	4%
Siempre	14	15%
Total	94	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

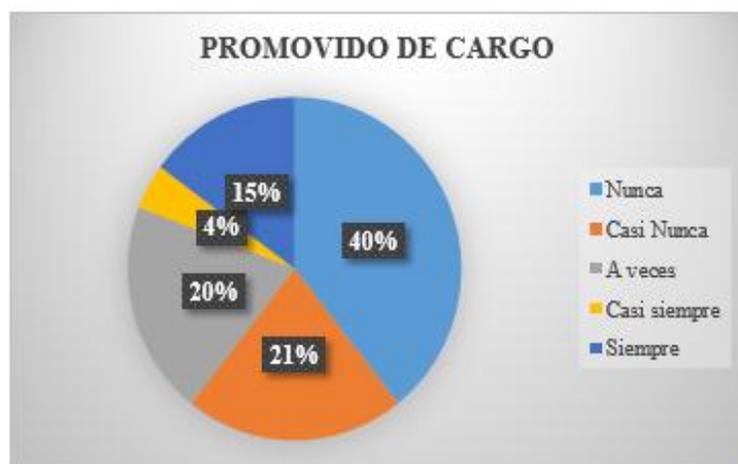


Gráfico 11-3: Promovido de cargo

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A, 2021

Análisis e interpretación

El 40% de los colaboradores contestaron que nunca fueron promovidos de cargo por su buen desempeño en los últimos años, el 21% de los empleados de la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A. respondieron casi nunca, el 20% respondió a veces, el 15% siempre y finalmente el 4% casi siempre.

Dando como resultado que la gran parte de los colaboradores de la empresa tienen una postura negativa sobre ser promovido a nuevo cargo por su buen desempeño, por lo cual, esto puede traer baja motivación y poco interés por cumplir las metas en el mes.

Entrevista

Entrevista realizada al Country Manager David Contreras Mariño, quien nos supo mencionar sobre las opiniones vertidas sobre las preguntas elaboradas por mi persona, aclaro plenamente no tiene alguna observación importante sobre los encargados de la empresa que, si cumplen con lo requerido, de acuerdo al manejo de los procesos de selección tiene un manejo de selección, reclutamiento y contratación un poco demorada y tiene deficiencias en la búsqueda también se ha evidenciado malos seleccionados, en cuanto a la explicación lo realizan con determinación tomando en cuenta las políticas de la empresa, en cuanto a la aplicación de evaluación durante todo el tiempo que ha existido no se ha ejecutado por méritos de tiempo y recursos, entre todo el tiempo de la entrevista se recalco que las herramientas a utilizar para la capacitación son básicas lo esencial es el profesional quien va impartir la capacitación, la comunicación es lo primordial en la jerarquía de la empresa para agilizar las actividades de cada PDV que cuenta la empresa, también opino sobre las reuniones que tiene los jefes son semanales en cada una de ellas se habla de las ventas, las gestiones que tiene cada uno al respecto del personal que estrategias se han implantado.

3.3. Diseño de la Propuesta

3.3.1. Datos de la empresa

Razón Social: MOVILCELISTIC DEL ECUADOR S.A

Dirección:

Calle: PANAMERICANA NORTE Número: S/N Kilómetro: 12.5 Conjunto: BODEGAS PARQUE DELTA Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE PETROECUADOR ENTRADA A CARAPUNGO

3.3.2. Ubicación Geográfica

La empresa: MOVILCELISTIC DEL ECUADOR S.A., está ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

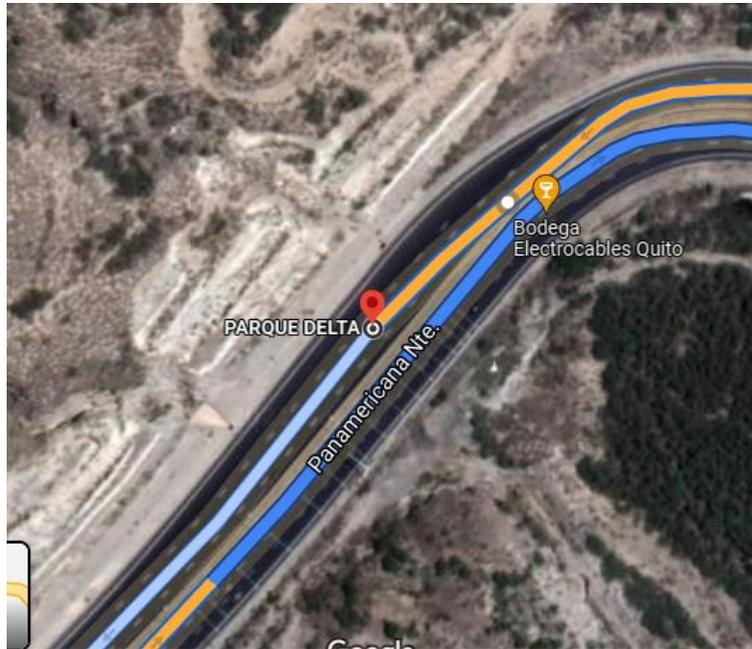


Gráfico 12-3: Ubicación geográfica

Fuente: <http://celistics.com/es/contacto/>

3.3.3. Organigrama General y del Departamento

El directorio de la empresa está formando y detallado de acuerdo al siguiente gráfico:

Ecuador - Celistics General

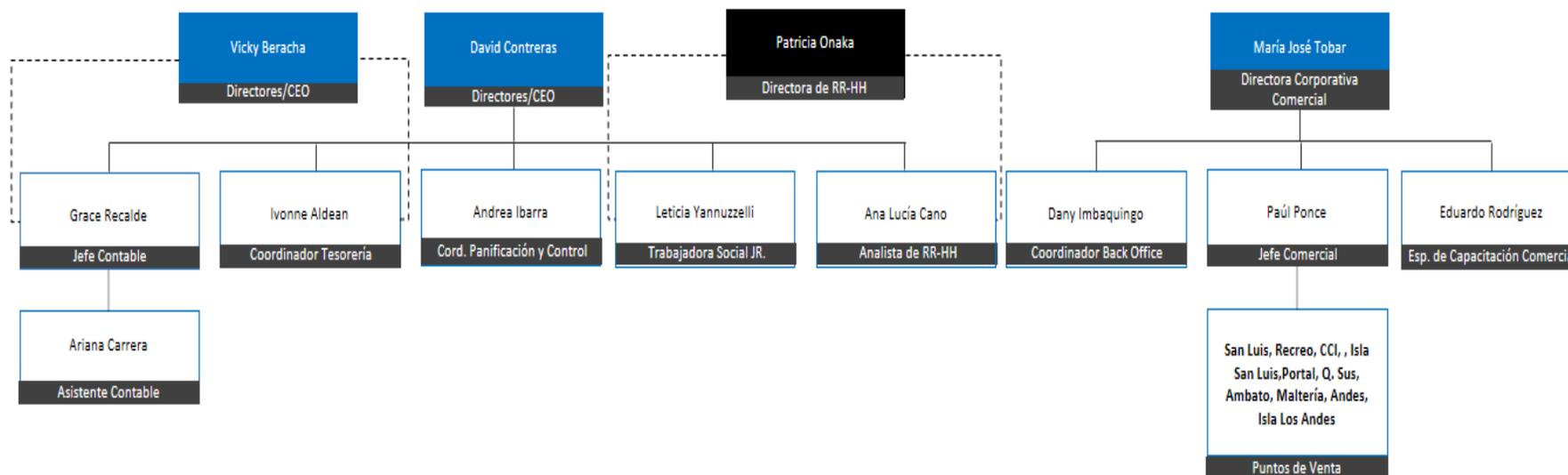


Gráfico 13-3: Organigrama General MOVILCELISTIC ECUADOR S.A.

Fuente: MOVILCELISTICS ECUADOR S.A

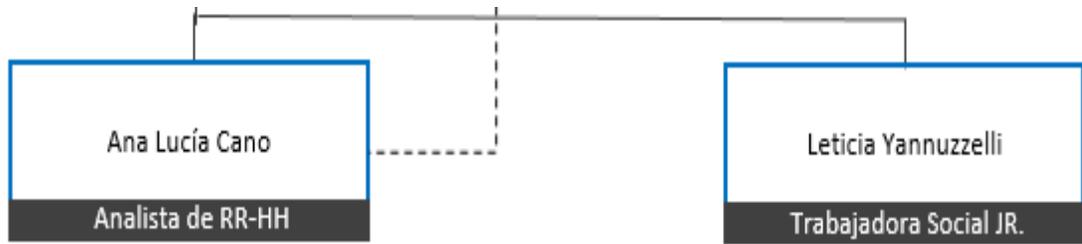


Gráfico 14-3: Organigrama de responsables del Departamento

Fuente: MOVILCELISTICS ECUADOR S.A

3.3.4. *Ubicación del Departamento de Recursos Humanos*

El Departamento de Recursos Humano se encuentra en el área administrativa de la empresa, está a cargo la Analista de RR-HH e Trabajadora Social y bajo la supervisión del Gerente de la Empresa (CEO) y la Directora de RR-HH la cual reside en España.

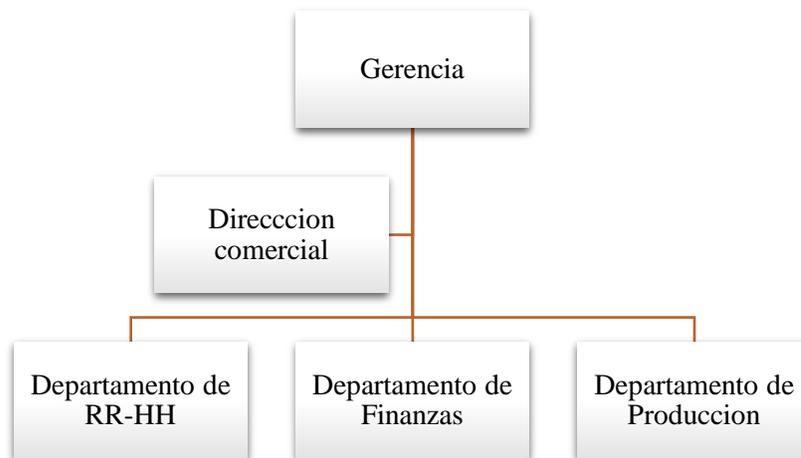


Gráfico 15-3: Ubicación del Departamento

Fuente: MOVILCELISTICS ECUADOR S.A

3.3.5. *Título*

PROPUESTA DE CAMBIO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A DEPARTAMENTO DESARROLLO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MOVILCELISTICS ECUADOR S.

3.3.6. *Presentación*

La administración de Talento Humano tiene una serie de procesos y subprocesos científicamente diseñados y elaborados, los mismos que dan camino para llevar hacia delante las instituciones o empresas en cohesión con las directrices de las mismas, de allí que, se propone una Propuesta de Cambio de Departamento de Recursos Humanos a Departamento Desarrollo de Talento Humano de la Empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, representa colocar en práctica los conocimientos necesarios para implementar como una herramienta de gestión del personal adecuada a los términos modernos de Talento Humano.

3.3.7. *Justificación*

Dada la importancia que tiene el Departamento y el rol que se ejecuta dentro de la empresa, el ejercicio que desempeña está orientado en función de los objetivos, metas, valores y políticas, fundamentalmente todos los Departamentos de Talento Humano bien constituido tiene como bases lo antes mencionado teniendo así resultados positivos y prósperos.

La propuesta está diseñada a la gestión de las nuevas tendencias de control y motivación del personal, la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR, durante su trayectoria manejaba una administración de recursos humanos desactualizada, con procesos y hasta falta de un interés por el personal, por ello la necesidad del cambio de nombre pero no solo significa adecuar otro nombre, realmente incurre reforzar los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación el mismo que no está constituido como subproceso del Departamento también diseñar un proceso para la identificación y construcción de indicadores con el fin, de mantener el propósito del tema de investigación, dado que las nuevas tendencias al día de hoy es que el capital o colaboradores son talentos que ayudan a la productividad de la misma, por lo cual necesitan un mejor interés, un mejor desarrollo y trato.

3.3.8. *Metodología para realizar el cambio de Departamento*

3.3.9. *Procesos de Planeamiento de la Propuesta*

Determinar la filosofía del Talento Humano para la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, se representa a través de la misión, visión, valores y políticas encaminadas a una mejor gestión.

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Capital Humano por medio del FODA,

Precisar los objetivos, estrategias y acciones para el Talento Humano de la empresa MOVILCELISITICS ECUADOR S.A.

Emplazar un nuevo proceso para la administración del Talento Humano.

Desarrollar un nuevo proceso de formación y capacitación del Talento Humano.

Desarrollar un proceso de evaluación del desempeño para medir el rendimiento del personal.

Establecer un proceso de construcción e identificación de indicadores para el Talento Humano.

3.3.10. Objetivos de la Propuesta

3.3.10.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de cambio de imagen del departamento de recursos humanos a departamento de desarrollo de talento humano, que se constituya como un área estratégica de orientación al personal con el fin de potenciar el desempeño de los procesos aplicados por este departamento.

3.3.11. Análisis FODA



Gráfico 16-3: Matriz FODA

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela, Alexis, 2021

3.3.11.1. Matriz EFI

Tabla 13-3: Matriz EFI

Factor		Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Encargados con experiencia y conocimiento.	0,07	3	0,21
2	Trabajo bajo presión	0,05	4	0,2
3	Transparencia Administrativa	0,08	4	0,32
4	Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	0,2	4	0,8
5	Apoyo a gerencia	0,1	3	0,3
DEBILIDADES				
1	Resistencia al cambio	0,08	2	0,16
2	Ausencia de indicadores de gestión	0,08	1	0,08
3	Poco interés al personal de PDV	0,1	2	0,2
4	Falta de proceso de capacitación y evaluación	0,1	1	0,1
5	Deficiencia en el precios de selección y contratación	0,14	1	0,14
Total		1		2,51

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A; 2021

Con los resultados obtenidos de acuerdo a la matriz de factores internos (E.F.I), se ha podido constatar que los encargados del Departamento de Recursos Humanos de MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, y tienen un gran peso e importancia por ellos estos datos sirven de base para desarrollar la Propuesta de un cambio de Departamento.

3.3.11.2. Matriz EFE

Tabla 14-3: Matriz EFE

OPORTUNIDADES				
1	Interacción con otras instituciones de desarrollo	0,15	4	0,6
2	Automatización de los procesos	0,2	3	0,6
3	Mejoramiento de la infraestructura	0,15	4	0,6
4	Desarrollo profesional del personal de PDV	0,05	4	0,2
5	Implementación de sistemas de gestión de calidad	0,05	4	0,2
AMENAZAS				
1	Crisis económica del país	0,1	1	0,1
2	Mejor oferta de empleo al personal	0,05	2	0,1
3	Contratación del personal sin competencia	0,05	1	0,05
4	Cambio de autoridades	0,1	2	0,2
5	Disminución de clientes en los PDV	0,1	1	0,1
Total		1		2,75

Fuente: Encuesta

Realizado por: Muela A; 2021

Realizada la matriz de factores externos (E.F.E), en el Departamento que obtiene un porcentaje total de 2.75, el cual supera al 2.5, sin embargo, las amenazas están presentes, dado así la empresa de aprovechar las oportunidades para cumplir con los objetivos de la institución con el propósito de erradicar las amenazas mencionadas.

3.3.11.3. Diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos

En la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, su inicio empezó con el giro de negocio de logística, posteriormente se adentraron a otros negocios como fue la externalización de bodegas,

franquicias de movistar, entre otros, pero en el 2020 sufrió un cambio drástico en la estructura operacional y el giro de negocio se convirtió en uno solo focalizando los recursos de la empresa hacia el área comercial, convirtiéndose al día de hoy el 100% de sus ingresos. Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos empezó a evidenciar problemas al momento de realizar los subprocesos, dando por hecho que la selección, reclutamiento y contratación tenía lineamientos de acuerdo a los anteriores giros de negocios, haciendo que el personal que ingresaba no cumplía en su totalidad con el perfil disponible teniendo por resultado rotación del personal más elevado y falta de motivación e interés hacia el personal representaba la necesidad de reformar el Departamento como Desarrollo de Talento Humano por ello se utilizó la herramienta FODA para detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del mismo.

De acuerdo al análisis realizado por la Matriz EFI y EFE se reconoce la falta de interés e importancia sobre el personal, dejando de lado varios procesos y subprocesos también se evidencia que no cumple con el desarrollo del personal por ello se propone lo siguiente. A continuación, se presenta la propuesta:

3.3.12. Misión del Departamento

Siendo una empresa privada que genera oportunidades de trabajo, cuenta con una misión general ya establecida pero el presente trabajo está orientada la misión al desarrollo del Talento Humano.

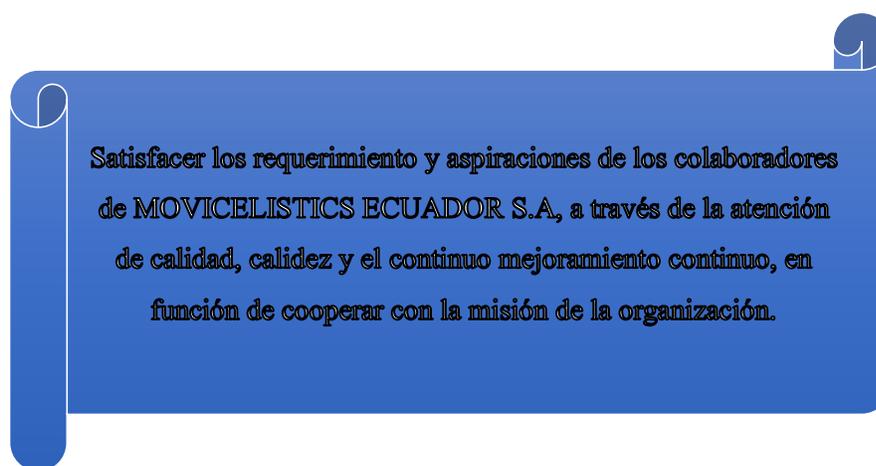
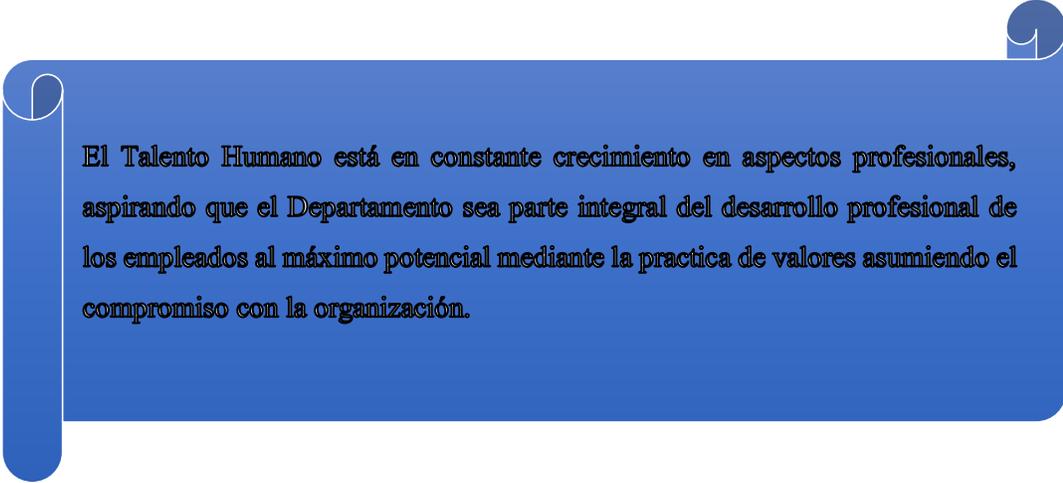


Figura 2-3: Misión Propuesta al Departamento

Realizado por: Muela A; 2021

3.3.13. *Visión del Departamento*

La visión representa el futuro deseado, el cual contempla hacia donde se dirige o a donde debe dirigirse el talento humano de la empresa MOVICELISTICS ECUADOR S.A por lo cual se propone lo siguiente:



El Talento Humano está en constante crecimiento en aspectos profesionales, aspirando que el Departamento sea parte integral del desarrollo profesional de los empleados al máximo potencial mediante la practica de valores asumiendo el compromiso con la organización.

Figura 3-3: Visión Propuesta para el departamento.

Realizado por: Muela A; 2021

3.3.14. *Valores y Principios del Departamento de Talento Humano*

Los valores que mejorarán y ayudarán al cumplimiento de la misión y visión, son los propuestos a continuación:



Gráfico 17-3: Valores y Principios propuestos

Realizado por: Muela, Alexis, 2021

3.3.15. Responsables de la Ejecución del Cambio

- Jefe/encargado de Talento Humano
- Asistentes de Talento Humano

3.3.16. Alcance

A los candidatos mejor calificados a ocupar la vacante disponible, se propone contar con colaboradores competitivos, calificados y comprometidos con MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, ya que, por medio de la identificación de las capacidades, habilidades, actitud y conocimiento, considerando la capacitación u evaluación, permitirá que los colaboradores puedan alcanzar con los objetivos de la institución.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



3.3.17. Subsistemas de Administración del Departamento de Talento Humano

3.3.17.1. Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

3.3.17.2. Políticas del Procedimiento de Reclutamiento y Selección

3.3.17.3. Descripción de Cargos

Este documento facilitará la descripción del puesto contando con todas las características e información importante u relativa para cada uno de los cargos que se puedan poner a disposición, teniendo así un mejor control de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores de acuerdo al formato propuesto y elaborado. En el caso que no existiera, se procederá a realizar la creación del mismo con la responsabilidad del jefe/subgerente del Departamento de Talento Humano y el jefe del área solicitante del nuevo puesto se analizará la situación y si es el caso se elabora un nuevo formato debido a que no se ajusta a lo planteado tomando en cuenta el requerimiento que se necesita y recolectado toda la información posible para su respectiva valoración. El mismo que esta estructurado por:

- Descripción del puesto
- Ubicación en la organización
- Misión del puesto
- Responsabilidades y funciones
- Tareas complementarias
- Experiencia

Tabla 15-3: Descripción de cargos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Dirección de domicilio			
Departamento					
Tipo de jornada laboral		Nº de personas a cargo			
Horario					
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN					
MISIÓN DEL CARGO					
EXPERIENCIA		Requerida	Deseada	COMPETENCIAS	
FORMACIÓN		Requerida	Deseada	F.COMPLEMENTARIA	

Realizado por: Muela A, 20

3.3.17.4. Requerimiento de Personal

En este proceso el Jefe del Área que solicita un requerimiento de personal, será a través del formato planteado el cual deberá previamente autorizado por el Gerente General de la Empresa.

Se considera que el requerimiento de personal será responsable del jefe del área solicitante, el mismo que deberá ser enviado por vía correo electrónico dirigido al Gerente General de la Empresa.

En el momento que sea aprobado por el Gerente General de la Empresa, estará pasara al encargado del Departamento de Talento Humano, el mismo deberá atender el requerimiento del jefe del área solicitante y posteriormente se realizara el requerimiento del personal.

Información general: se hace respecto a la vacante a cubrir, con el nombre del cargo, número de vacante e información del solicitante de la vacante de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 16-3: Requerimiento de personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
	
1.- INFORMACIÓN GENERAL	
Nombra del cargo requerido:	_____
Nº de vacante a cubrir:	_____
Nombre del Jefe Inmediato:	_____
Cargo del Jefe Inmediato:	_____

Realizado por: Muela A, 2021

Especificaciones de contratación: se especifica los parámetros para la vacante, especificando tipo de reclutamiento, porque se realiza, tipo de contrato y su duración. Al final se firmará el responsable del requerimiento.

Tabla 17-3: Requerimiento del Personal

2.- ESPECIFICACIONES DE LA CONTRATACIÓN	
Tipo de reclutamiento	<input type="checkbox"/> Interno: Candidato dentro de la empresa <input type="checkbox"/> Externo: Candidatos fuera de la empresa.
El cargo existe en la estructura de la Empresa: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CÓDIGO: _____	
CONTRATACIÓN POR:	
Creación de Cargo _____	
Reemplazo a: _____	
Maternidad de: _____	
Enfermedad de: _____	
Vacaciones de: _____	
Otro: _____	
Tipo de Contrato: A prueba: <input type="checkbox"/> Por horas: <input type="checkbox"/> A plazo fijo: <input type="checkbox"/> Por tareas: <input type="checkbox"/> A tiempo indefinido: <input type="checkbox"/> A destajo: <input type="checkbox"/>	Rango de ingreso mensual: _____ Otro Contrato: <i>(describir tipo de contrato y especificar su duración)</i> Tipo: _____ Duración: _____
3.- PERSONA QUE SOLICITA CUBRIR LA VACANTE	
FECHA: _____	
NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____	
FIRMA: _____	
3.- PERSONA QUE SOLICITA CUBRIR LA VACANTE	
FECHA: _____	
NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____	
FIRMA: _____	

Fuente: (Gaibor, 2015)

Realizado por: Muela A, 2021

3.3.17.5. Reclutamiento

3.3.17.6. Reclutamiento Interno

Una vez aprobado el requerimiento del personal, los encargados del Departamento de Talento Humano a la publicación del reclutamiento interno en las cuales podrá ser:

- Carteleras de la organización.

Los colaboradores que deseen postularse o inscribirse deberá estar aprobado por el jefe inmediato. Se seguirían de acuerdo al siguiente formato:

Tabla 18-3: Tabla de Reclutamiento

 <p>RECLUTAMIENTO INTERNO</p>
<p>El departamento de _____ en el área de _____ solicita personal para el cargo de:</p> <p style="text-align: center;">_____</p>
<p>Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:_____.</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____
<p>En el caso de postulación por favor dirigirse al Departamento de Talento Humano, luego de haber hablado sobre el tema con su Jefe Inmediato.</p>

Fuente: (Gaibor, 2015)

Realizado por: Muela A, 2021

3.3.17.7. Reclutamiento Externo

El Departamento de Talento Humano es responsable directo de realizar la búsqueda de personal o candidatos externos cuando un área necesite de una nueva vacante con la ayuda de medios de comunicación entre ellos esta:

- Televisión
- Radio
- Periódicos locales (El comercio)
- Red de socio empleo

- Redes sociales
- Familiares y recomendados
- Pasantes de universidades

El Departamento tiene la responsabilidad de confirmar las inscripciones sea interna o externa, cuyos requisitos y competencias estén de acuerdo al formato de descripción de cargos el cual será permitido participar.

Deberá utilizar el formato de reclutamiento externo en donde se estipulará o describirá que área y/o departamento requiere un nuevo personal, considerando que se deberá detallar que requisitos debe cumplir, con el fin de evitar reclutamientos que no son acorde al perfil de la vacante disponible.

Establecido el esquema, a continuación, se observará el formato correspondiente para el reclutamiento:

Tabla 19-3: Reclutamiento Externo

 <p>EMPRESA MOVILCELISTICS ECUADOR S.A</p> <p>REQUIERE CONTRATAR</p>
<p>MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, dedicada en el área comercial, cual cuenta con franquicias de movistar requiere contratar personal para el área de _____ del departamento de _____.</p> <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____
<p>Interesado presentar carpetas con foto actualizada, en las instalaciones de la empresa ubicada en la panamericana Km.1/2 vía a calderón dentro del Parque Delta. Para mayor información comunicarse al teléfono</p>

Realizado por: Muela A, 2021

3.3.17.8. Base de Datos

En este punto se requiere que el Departamento de Talento Humano deberá almacenar en una base datos información de personal o candidatos que no fueron seleccionados para posibles y próximos procesos.

3.3.17.9. Solicitud de Empleo

Una vez concluido el punto de reclutamiento independientemente del caso, el Departamento de Talento Humano debe proceder a la validación de información descrita en el CV.

Tabla 20-3: Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO											
Puesto solicitado						Fecha					
						Sueldo Mensual Descado					
<small>Formar de llenar esta solicitud con letra de molde</small> <small>Otros: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente</small>						Sueldo Mensual Autorizado					
DATOS PERSONALES											
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)		Edad		Sexo			
								<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F			
Domicilio (calle y número)				Colonia		Teléfono		Teléfono (celular)			
Municipio		Código postal		Lugar de Nacimiento		Nacionalidad		Correo electrónico			
Vive con						Fecha de Nacimiento					
Padres <input type="checkbox"/>		Familia <input type="checkbox"/>		Parientes <input type="checkbox"/>		Solo <input type="checkbox"/>					
Personas que dependen de usted						Estado Civil					
Hijos <input type="checkbox"/>		Padres <input type="checkbox"/>		Conyugue <input type="checkbox"/>		Otros <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado		Otro _____	
DOCUMENTACIÓN											
Cédula de Identidad											
Núm.						Nacionalidad					
Si es extranjero cuenta que documento le permite laborar en el país											
DATOS FAMILIARES											
NOMBRE		VIVE		FINADO		DOMICILIO		OCUPACIÓN			
Padre		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>							
Madre		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>							
Conyugue		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>							
Nombre, edades y ocupación de los hijos											
ESCOLARIDAD											
NOMBRE DE LA ESCUELA		DOMICILIO				FECHAS DE		AÑOS		Realizó título o certificado	
Primaria						DE		A			
Profesional											
Comercial u Otras											
Estudios que está efectuando en la actualidad :											
Escuela		Horario		Curso o Carrera						Grado	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES						
Tiempo que prestó sus servicios	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A	DE	A
Nombre de la Compañía						
Domicilio						
Teléfono						
Puesto desempeñado						
Sueldo o Mensual	Inici al					
	Final					
Motivo de su separación						
Nombre de su jefe directo						
Puesto de su jefe directo						
Podemos solicitar informes de usted	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo

CONOCIMIENTOS GENERALES		
Idioma habla (a parte del nativo)	(Indique su nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
		Software que domina
Otras funciones que domina		

REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)				
NOMBRE	TELEFONO	DOMICILIO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES		DATOS ECONÓMICOS	
Como supo del empleo <input type="checkbox"/> Amancio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro (explique)		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (explique)	Importe mensual \$ monto
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (explique)	Percepción Mensual \$ monto
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Valor Apreciado \$ monto
Tiene disponibilidad de horarios <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		Paga renta <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Importe \$ monto
Problemas de traslado / transporte? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		Tiene automóvil propio Si / No	Marca Modelo Año
Disponibilidad de viajar <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		Tiene deudas ¿Con quién? Si / No (explique)	Importe \$ monto
Disponibilidad a cambiar su lugar de residencia <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		Cuánto ahorra mensualmente	Importe \$ monto
Fecha en que podría presentarse a trabajar		A cuánto ascienden sus gastos mensuales \$ monto	

Comentarios del entrevistador	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
¿Candidato pasa a siguiente filtro? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	Nombre Completo y Firma del Candidato

Fuente: (formatosplanillas, 2020)
Realizado por: Muela A, 2021

Aquellos que contemplen con la información verídica deberán solicitar al Departamento de Talento Humano el formato expresado en este punto.

Todo candidato deberá contener el formato de solicitud de empleo, el cual considera puntos importantes como perfil profesional esto ayudara realizar la valoración en cómo se expresan al responder para comparar con el CV, al final deberán revisar y quedar en constancia que todo este llenado. De acuerdo al siguiente formato presentado.

3.3.17.10. Selección

De acuerdo a este punto se efectúa cuando el reclutamiento queda bien ejecutado y conjuntamente con los formatos establecidos, por lo tanto, la selección se focaliza en pruebas de conocimiento, técnicas y psicotécnicas donde se valora aquellas habilidades, capacidades al responder, teniendo como resultado candidatos competentes y competitivos para ocupar el puesto.

3.3.17.11. Entrevista

La entrevista será realizada por el Departamento de Talento Humano y jefe directo del área que solicito, básicamente está encaminada al análisis u valoración de sus principios, actitudes y valores al responder con el fin de contar con candidatos idóneos y seguro para afrontar retos en conjunto del siguiente formato:

Tabla 21-3: Formato de Entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA					
Nombre del Aspirante:					
Puesto a cubrir:					
Departamento:					
Entrevistador:					
Califique cada indicador según la siguiente escala: 1 = Mala 2 = Buena 3= Muy buena 4= Excelente					
CUALIDADES	VARIABLES A EVALUAR	EXC	MB	B	MAL
Imagen Personal	Asiste puntualmente				
	Muestra cortesía e interés.				
	Su presentación Personal, aspecto físico				
Habilidades detectadas en la Entrevista	Capacidad de escucha				
	Expresar conceptos e ideas en forma clara.				
	Trabajo en Equipo				
	Seguridad y confianza				
Total Cualidades:					

PREGUNTAS	OBSERVACIONES	EXC	MB	B	MAL
Preguntas Personales					
1.- Hábleme de usted					
2.- Cómo cree que le ven los demás					
3.- Cómo se relaciona con los demás					
4.- Cómo se enfrenta usted a los problemas					
5.- Le gusta trabajar en equipo					
Preguntas sobre Formación					
1.- Porqué decidió estudiar.....					
2.- Que estudia o estudio					
3.- Considera que aprendió					
4.- Le parece que lo aprendido es igual a lo laboral					
Preguntas sobre Experiencia Laboral					
1.- Que funciones realizaba en la empresa.....					
2.- Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma					
3.-Por qué se marchó de la empresa.....					
Preguntas sobre el Puesto de Trabajo					
1.- Qué conoce de nuestra empresa					
2.- Por qué quiere trabajar con nosotros					
3.- Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto					
4.- Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo					
5.- Qué espera del puesto					
TOTAL DE PREGUNTAS					
Análisis de resultados - Total, indicadores = 26 - Puntuación máxima = 104 - Puntuación obtenida= - Porcentaje =....%		Interpretación - 90-100% = competencia dominante. - 80 – 89% = competencia de alto nivel. - 70 – 79% = competencia de nivel promedio. - Menos de 69% = competencia con un nivel no adecuado para la posición			
FIRMA DEL ENTEVISTADOR					

Fuente: (Gaibor, 2015)

Elaborado por: Muela A, 2021

Fórmula para el porcentaje obtenido: Puntaje obtenido por el 100%, resultado dividido por la puntuación máxima.

3.3.17.12. Prueba de Conocimiento

El Departamento de Talento Humano proporcionará al candidato el formato propuesto de prueba de conocimiento, el mismo que será ejecutado y analizados por el Departamento, por ello se propone que utilizar el sistema de evaluación Kudert se detalla a continuación los aspectos a valorar en la siguiente tabla:

Tabla 22-3: Evaluación Kudert

Sistema de Evaluación Kudert		
Tipos de Test	Evalúa	Tiempo (Minutos)
Aptitudes	Razonamiento verbal	5
	Orientación Especial	5
	Razonamiento Lógico	6
	Razonamiento Numérico	4
Tendencias Conductuales	Aspectos Psicológicos	Tiempo Libre

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.17.13. Exámenes médicos/ocupacionales

Los aspirantes y colaboradores deben cumplir con la obligación de solicitar el formato de exámenes médicos que será remitida por el Departamento de Talento Humano, considerando que la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, estimará que exámenes son necesarios.

Los aspirantes a través de la orden médica quedarán en constancia que son aptos o no lo son, para poder ejecutar labores designadas por MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, los exámenes médicos serán responsabilidad de la organización. A continuación, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 23-3: Formato de Exámenes Médicos

FRENTE	REVERSO
<p>FORMATO ORDEN MÉDICA</p> <p>REVISIÓN AL COLABORADOR DE LO ENCONTRADO Y DETECTADO EN EXÁMENES</p>	
<p>Paciente: _____</p> <p>Código: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Tipo de Examen Médico:</p> <p>PREOCUPACIONAL: _____</p> <p>PERIÓDICO: _____</p> <p>AUSENCIA PROLONGADA: _____</p> <p>EGRESO/SALIDA: _____</p> <p>Observación:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Médico y Sello</p>	<p>Apto</p> <p>SI: ____ NO: _____</p>

Fuente: (Gaibor, 2015)

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.17.14. Informe del Proceso

Después de haber realizado los anteriores procesos, el Departamento de Talento Humano tendrá la responsabilidad directa de la elaboración y entregar él informa al gerente general de la empresa, el cual será sometido a análisis previo para tomar la decisión de quien es apto para el puesto

Tabla 24-3: Informe de Calificación

 INFORME DE CALIFICACION FINAL						
<p>Puntaje Máximo Establecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de conocimiento 50 puntos. - Prueba de psicotécnico 15 puntos. - Entrevista 35 puntos. <p>Total Puntaje Máximo 100 puntos.</p> <p>Puntaje Mínimo Aprobado 70 puntos.</p> <p>Nota: para la calificación de la entrevista obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.</p>						
Nº	Nombre Candidato	Puntaje Otorgado				Calificación Total
		Currículum	Entrevista		Prueba psicotécnico	
			%	Puntaje		

Fuente: (Gaibor, 2015)
 Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.17.15. Contratación

Una vez realizado el informe se obtendrá el mejor aspirante, el Departamento de Talento Humano realizará:

- Contrato de trabajo
- Aviso de entrada del IESS
- Registro de personal en el sistema

El contrato deberá ser firmado y aprobado por el gerente general, se creará una carpeta física al nuevo candidato con toda la información presentada y elaborados para ser archivado.

Posteriormente el gerente autorizará el registro en el sistema del IESS conjuntamente con los sistemas de nómina y rol de pagos.

3.3.17.16. Inducción

Finalmente, el jefe o encargado del Departamento de Talento Humano debe ofrecer la bienvenida al nuevo colaborador que ingresa a MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, brindándole una permanencia cómoda y agradable, remitiendo el formato con la filosofía e información de la empresa tanto política como normas.

El encargado o jefe del Departamento deberá realizar la inducción al nuevo colaborador antes de su posicionamiento en el puesto, dándole a conocer el reglamento interno con la finalidad de que el ambiente laboral sea próspero y productivo.

Si es el caso que se utilizará uniformes la empresa debe proporcionarlo sin ningún gasto por parte del colaborador.

Tabla 25-3: Formato de Inducción

INDUCCIÓN			
Fecha:			
DETALLES	RESPONSABLE S	FIRMAS	OBSERVACIONES
Dar a conocer la historia de la empresa, la filosofía y políticas empresariales; brindar un grato saludo de bienvenida.	Jefe/Sub-Gerente de Talento Humano		
Brindar el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente; para lograr prevenir accidentes, enfermedades profesionales y ambientarlo en su lugar de trabajo.	Jefe de Salud Ocupacional y Ambiente		
Dar a conocer la política empresarial, prever los objetivos, recursos y dar a saber las funciones esenciales para el desempeño del cargo	Jefe del Area Solicitante		

Fuente: (Gaibor, 2015)

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.18. Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Capacitación y Formación

3.3.18.1. Modelo de Gestión de Capacitación

Esta propuesta se ha planteado con el mérito y pensado en la organización, la misma que pueda implementar un modelo de capacitación, la cual servirá como herramienta para el Departamento de Talento Humano. A continuación, se presenta la propuesta en el siguiente gráfico:



Gráfico 18-3: Modelo de gestión de capacitación

Fuente: (González, 2017)

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.18.2. Etapa N°1: Evaluación de necesidades de capacitación

En este punto el propósito es determinar el problema, necesidad o conflicto que influye drásticamente en el desempeño de los colaboradores de la organización y tiene efectos negativos en los resultados. Se considera las expectativas del personal interno.

Para llegar a una detección de causas antes mencionadas se sugiere utilizar el siguiente formato:

Tabla 26-3: Formato de entrevista con actores claves

EMPRESA MOVILCELISTICS ECUADOR		
		
Entrevista con actores claves		
Nombre del entrevistado		
Cargo		
Nombre del entrevistador		
Cargo		
Fecha de entrevista		
Etapa de la entrevista	Preguntas	Respuestas
Paso N° 1: Identificar necesidades o problemas.	Se plantea preguntas enfatizadas en reconocer la necesidad, problema o conflictos que amenacen el desempeño laboral.	
Paso N° 2: Conocer las causas	Se plantea preguntas enfatizadas en reconocer las causas principales que perjudican al desempeño Se sugiere que el entrevistado se exprese libremente.	
Paso N° 3: Recolectar evidencias.	Se plantea preguntas enfatizadas en identificar hallazgos o pruebas que justifiquen las causas.	
Paso N° 4: Impacto en el negocio.	Se plantea preguntas dirigidas a encontrar cual es el impacto si no se interviene en el problema.	
Paso N° 5: Expectativa	Se plantea preguntas de impacto de la capacitación y si es factible o no.	
Definición acerca de necesidades y causas		
Censo y causas percibidas	Según la evidencia encontrada se debe describir en orden de prioridad	
Paso N° 6: Identificar brechas de desempeño.	Se debe identificar conductas en el puesto de trabajo	
Paso N° 7: Identificar perfil de los posibles participantes	Identificar características de los posibles participantes y quienes son aptos para participar	
Definición preliminares de objetivos y aprendizaje		
Consenso de objetivos de desempeño	Se debe definir el cambio de conductas para alcanzar resultados positivos	
Consenso de objetivos aprendizaje	Se debe definir aquellas competencias laborales que ayuden alcanzar resultados positivos	
Entrevistado (s).	Entrevistador.	

Fuente: (González, 2017)

Elaborado por: Muela A, 2021

De acuerdo al esquema de actividades a continuación se detalla cada una de ellas que corresponde a la primera etapa.

a) Definición de actores claves

Se sigue que este involucrados gerentes y jefes o supervisores de cada PDV, ya que ellos tienen la responsabilidad de supervisar al personal a su cargo, aquellos actores nombrados anteriormente deberán participar en la planificación, evaluación y análisis en cohesión con el Departamento de Talento Humano.

b) Análisis de la organización

En este punto se reconoce de donde nacen las necesidades o problemas que afectan al desempeño las cuales requieren atención, para ello se recomienda analizar la misión, visión, objetivos, estrategias y los recursos que ha implementado a la empresa. Por lo tanto, es recomendable utilizar los siguientes indicadores como guía para identificar necesidades futuras o pasadas.

Tabla 27-3: Formato de Guía para Identificación de Indicadores

Guía de apoyo para identificación de indicadores de necesidades de capacitación 	
Utilice como complementario después de definición de actores claves. Permitirá encontrar necesidades que o estén contemplándose	
Marque con X aquellos que están presentes en la organización	
Indicadores "A priori" (Provocan futuras necesidades de capacitación)	
<input type="checkbox"/>	Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
<input type="checkbox"/>	Reducción del número de empleados.
<input type="checkbox"/>	Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
<input type="checkbox"/>	Sustituciones o movimientos de personal.
<input type="checkbox"/>	Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.
Indicadores "A posteriori" (Problemas que surgen por necesidades de capacitación que no fueron atendidas)	
<input type="checkbox"/>	Baja calidad de producción.
<input type="checkbox"/>	Averías frecuentes en los equipamientos.
<input type="checkbox"/>	Comunicaciones deficientes.
<input type="checkbox"/>	Número elevado de accidentes en el trabajo.
<input type="checkbox"/>	Exceso de errores y desperdicio.
<input type="checkbox"/>	Poca versatilidad de los trabajadores.
<input type="checkbox"/>	Mal aprovechamiento del espacio disponible.
<input type="checkbox"/>	Relaciones deficientes entre el personal.
<input type="checkbox"/>	Número excesivo de quejas.
<input type="checkbox"/>	Mala atención al cliente.
<input type="checkbox"/>	Comunicaciones deficientes.
<input type="checkbox"/>	Poco interés por el trabajo.
<input type="checkbox"/>	Falta de cooperación.
<input type="checkbox"/>	Errores en la ejecución de las ordenes.
<input type="checkbox"/>	Relaciones deficientes entre el personal.
<input type="checkbox"/>	Entrevistado (s). Entrevistador.

Fuente: (González, 2017)

Elaborado por: Muela A; 2021

c) Análisis de los cargos

Se debe identificar los requisitos que requiere el puesto de trabajo disponible, con el mérito de definir las habilidades, destrezas y competencias que deben cumplir los postulantes para desempeñar el puesto.

d) Determinar brechas de desempeño

De acuerdo al marco teórico propuesto debe tratar las brechas ya detectadas, con el propósito de que puedan ser transformadas en conductas positivas, concretas y observables estas conductas deben estar:

- Asociadas a las actividades de la organización
- Medibles y observables
- Modificables
- Específicas

Este análisis será un factor clave para emplear y definir objetivos de aprendizaje en la etapa del diseño de capacitación.

e) Determinar objetivos de Desempeño y Conductas Específicas

Con referente al marco teórico los objetivos deben estar compuesta por 3 elementos que serán guía para transformar las conductas. Los cuales son planteados para guía de elaboración de los objetivos.

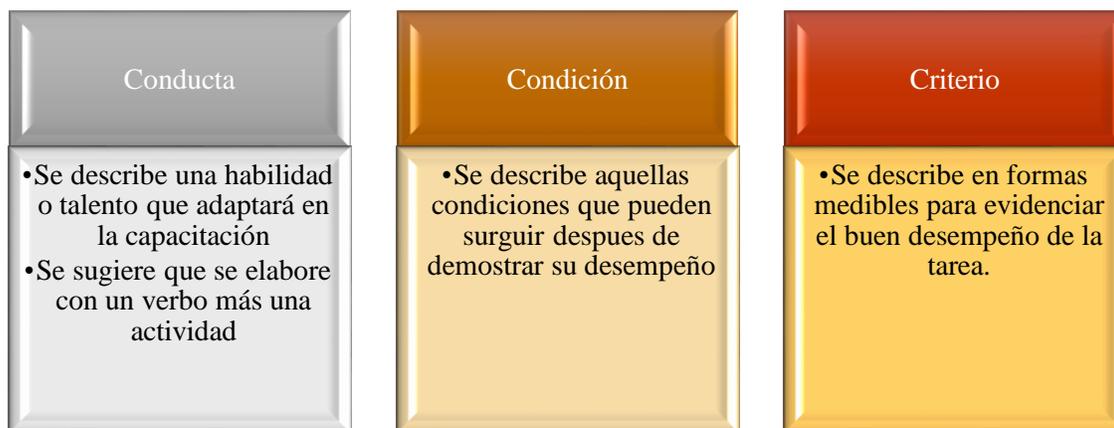


Gráfico 19-3: Componentes para elaborar objetivos de desempeño

Elaborado por: Muela A; 2021

3.3.19. Diseño del Programa de Capacitación

a. Revisión de los Factores de Capacitación

En esta fase se establecerá el análisis de todos los factores que influyen en la capacitación cuando se desarrolla la capacitación, para el caso de los PDV de MOVILCELISTICS ECUADOR S.A se sugiere considerar lo siguiente:

- Características de los participantes: relación del perfil, edad, genero, lugar de trabajo, experiencia, expectativas, motivación, habilidades entre otros que tenga influencia en la capacitación.
- Características del entorno: recursos tecnológicos, infraestructura del lugar de capacitación, iluminación, participantes, etc.

b. Definición de los Objetivos de Aprendizaje

Se recomienda que los objetivos se realicen:

- Escrito
- Describa una brecha de desempeño

Se debe considerar para la elaboración, las necesidades de capacitación deben convertirse en lo que quiere que la persona realice distintamente de su lugar de trabajo.

c. Definición de actividades y metodologías

El establecimiento de actividades y las metodologías de formación u capacitación son la guía para reforzar los conocimientos, habilidades y capacidades, elegir las mejores opciones será fundamental para el éxito de la misma.

Para este propósito se recomienda la metodología planteada en el marco teórico y diseñada por Snell y Bohlander donde se especifica para quien, quien debe capacitarse, porque, como cuando, donde entre otras, que servirá para determinar que capacitación debe recibir el personal, de acuerdo al siguiente formato el mismo se especifica:

- Grupo objetivo
- Naturaleza
- Foco del aprendizaje

- Métodos de sugeridos
- Resultados esperados

Tabla 28-3: Propuesta de Capacitación

Grupo objetivo.	Naturaleza del trabajo.	Foco del aprendizaje	Métodos sugeridos.	Resultados esperados.
Directores y Gerentes	Generan las estrategias u actividades, organiza los recursos y controla el rumbo de la empresa	Orientación a los procesos y contenido	Seminarios y conferencias	Es utilizado para la comunicación de ideas de naturaleza técnica y académica
			Programas empresariales	Es utilizado para realizar actividades corporativa
			Estudio de casos	Se orienta a través de ejemplos reales con el fin de estimular a la toma de decisiones
Jefes, Coordinadores y Asistentes	Labores que llevan a cabo acciones que aseguren el logro de objetivos en las áreas responsables	Orientación a los procesos y contenido	Capacitación en su rama	Se utiliza para reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de acuerdo a la área a su cargo
			Entrenamiento el sitio de trabajo	Actividad en el lugar de trabajo donde se utiliza métodos de aprendizaje para lograr una retroalimentación óptima.
			<u>E - Learning</u>	El aprendizaje es por medios electrónicos, como computadoras, web o redes sociales.
Especialistas y Ejecutivos de ventas	Oficios en donde predomina la comunicación y venta con el cliente y la atención del mismo	Orientación en la venta y atención al cliente	Escuela de ventas	Los colaboradores adquieren practica con la orientación de un asesor.
			Dramatización	Fundamentada en una representación de ejecución real.
			Métodos de audiovisuales	Fundamentada en elementos de audiovisuales para indicar procedimientos, nuevas innovaciones, mejor calidad de servicio.

Elaborado por: Muela A, 2021

d. Compromiso

El éxito de todas las actividades de capacitación depende fundamental del apoyo de la organización y actores importantes, por ello la insistencia evaluar el compromiso, se recomienda que para concretarse o formalizarse el compromiso con la actividad de forma escrita y deberá constar las siguientes condiciones:

- Días, horarios y sitio donde se desarrolla la capacitación
- Objetivos de desempeño y aprendizaje de acuerdo a la capacitación
- Contenidos que se consideraron
- Criterios de aprobación

Este proceso permite que se formalice y se informe sobre las condiciones óptimas para la ejecución de actividades. Otro aspecto importante es que mitiga la ansiedad entre participantes como se expresa en el siguiente formato:

Tabla 29-3: Anexo de Contrato de trabajo

“Anexo de compromiso con la actividad de capacitación”

ANEXO CONTRATO DE TRABAJO

Capacitación



En Quito, a _____ del año _____, comparece, por una parte, la empresa

“MOVILCELISTICS ECUADOR S.A”, representada por su Gerente General _____, cédula nacional de identidad N° _____, ambos con domicilio en _____, parroquia _____, y, por la otra, don _____, cédula nacional de identidad N° _____, del mismo domicilio anterior, quienes han acordado el anexo del contrato de trabajo que consta de las estipulaciones que se exponen enseguida:

Primero: Don _____, Cédula de identidad N° _____, acepta participar en la acción de capacitación “ _____ ” que se impartirá en las dependencias de “ _____ ”, en _____.

Las fechas y horarios en las que se impartirá el curso son las siguientes:

Día	Horario

Segundo: Lo anteriormente expuesto implica que el trabajador se compromete con la empresa “Productos prefabricados para la construcción” a cumplir con la condiciones establecidas e informadas a SENCE en lo relativo a:

- a) Fecha de inicio, término y horario de la actividad.
- b) Cumplir con una asistencia superior a 75% por medio de su firma registrada en una lista de participantes. Cualquier problema con el registro de asistencia, se debe informar inmediatamente al coordinador de la capacitación, para hacer los reclamos oportunamente.
- c) En caso de enfermedad deberá hacer llegar una copia de la Licencia Médica para ser informada al Departamento de Talento Humano. Esta es la única forma válida para justificar inasistencias.

Tercero: El incumplimiento de éstos compromisos, en cualquiera de los puntos antes explicitados, significará la pérdida de certificación de capacitación, por lo que “MOVILCELISTICS ECUADOR S.A” deberá asumir el costo. Además, el participante quedará excluido por 12 meses de participar de cualquier otra actividad de capacitación.

Cuarto: Por medio de la presente, las partes reconocen las condiciones de operación

Sexto: El presente anexo se suscribe en dos ejemplares quedando uno en poder del trabajador.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

NOMBRE Y FIRMA JEFE DIRECTO.

Fuente: (González, 2017)
 Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.19.1. Implementación del Programa de Capacitación

a) Evaluación diagnóstica

Se propone como el paso previo ante de empezar con la capacitación ya que permite:

- Establecer una línea base desempeño que facilitara el nivel de profundidad de la misma.
- Comparar avances de aquellos conocimientos que se adquirieron durante la capacitación, la cual puede tomarse medidas con una evaluación final

En el caso de MOVILCELISTICS ECUADOR S.A se sugiere realizar un diagnóstico orientado a especificar los niveles generales y específicas de atención al cliente, captación de clientes y ejecución de post venta y venta del grupo de PDV, ya que las actividades que realizan a finales del otro año y hasta el presente año se ha registrado numerosos problemas en ventas lo que se deduce que no cuentan con competencias suficientes para desempeñar el puesto. Esto se podría convertir en aspecto clave para la elección de mitología, también un factor es la motivación lo que se debe trabajar las dos a la par para conseguir un aprendizaje y desempeño óptimo.

b) Supervisión técnica

Aquí se define una supervisión técnica sobre el desarrollo de las actividades de capacitación, en este sentido se sugiere que el Departamento de Talento Humano designe un responsable o si el caso de ponerse a cargo, cual sea la decisión la función principal será verificar que se cumpla con el desarrollo de las acciones con lo planificado esto se podrá evidenciar a través de observación directa, entrevistas y documentación a los participantes en cualquier momento.

c) Supervisión logística

Se recomienda una supervisión al desarrollo logístico enfatizando el control de la asistencia de los participantes, también verificar que cuenten con condiciones y disponibilidad de infraestructura, garantizar que cuenten con los materiales y medios tecnológicos, en general es supervisar todo aquello que se involucre en la capacitación.

3.3.19.2. Evaluación del Programa de Capacitación

De acuerdo al modelo de Donal Kirkpatrick se establece 4 niveles de evaluación, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 30.1: Niveles de Evaluación

Niveles de Evaluación		
Nivel	Preguntas	Medición
Reacción	Se elaboran preguntas relacionado hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan efectivamente y positivamente	Mide la satisfacción ante una capacitación
Aprendizaje	Se elaboran preguntas relacionado hasta qué grado los participantes adquieren conocimientos, habilidades y destrezas de la capacitación	Mide aquellos cambios de conocimientos, habilidades, actitudes, en general a los aspectos de aprendizaje.
Comportamientos Críticos	Se elaboran preguntas relacionado hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento	Mide cualquier tipo de cambio de comportamiento en su lugar de trabajo.
Resultados	Preguntas direccionadas si el cambio de conducta tuvo repercusión positiva en la empresa.	Mide las variables de la producción y resultados para definir un impacto de la capacitación realizada.

Elaborado por: Muela A, 2021

Con respecto a la medición de los resultados del proceso de capacitación se sugiere determinar un universo diferenciando de acuerdo a la complejidad del proceso para cada uno de los cuatro niveles propuestos, con el propósito que la gran cantidad de información recolectada sea racionalizada, a la vez que se implementa lo sugerido implicaría una reducción de inversión de tiempo por parte de los

Tabla 32-3: Formato de Evaluación de los Participantes.

Evaluación de la reacción - Pauta de Evaluación para Participantes™						
EMPRESA MOVILCELISTICS ECUADOR S.A						
						
Nombre de la actividad						
Fecha de realización						
Lugar de realización						
Fecha de evaluación						
Estimado Participante						
Su opinión es importante para nosotros, por ello, le pedimos responder este formulario que nos permitirá entender su apreciación sobre la capacitación. Por favor, marque con una "X" la alternativa que mejor le parezca, según la siguiente escala:						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo			
0	1	2	3			
Experiencia de la Capacitación			0	1	2	3
Información previa sobre horarios, lugar, objetivos y otras condiciones generales.						
El lugar de realización fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos de apoyo, etc.)						
Relator			0	1	2	3
Nivel de dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas.						
Nivel de dominio de habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender a los participantes.						
Nivel de estimulación de la participación. Genera un ambiente motivante y propicio para el aprendizaje.						
Demuestra cómo aplicar los aprendizajes al puesto de trabajo.						
Programa de la actividad de capacitación.			0	1	2	3
Los objetivos del aprendizaje son claros, desafiantes y alcanzables.						
Los contenidos del aprendizaje se presentan en forma lógica y Coherente.						
La metodología fue desafiante, mantiene al participante activo e involucrado en la actividad.						
Las evaluaciones son adecuadas y acordes a la forma en que se enseñó.						
Relevancia de la actividad de capacitación.			0	1	2	3
La actividad fue realizada en el momento oportuno						
Mis conocimientos o habilidad <u>es</u> , han aumentado o aumentarán producto de la actividad de capacitación.						
Evaluación global			0	1	2	3
La actividad realizada fue de calidad.						
Esta actividad está dentro de las mejores actividades de capacitación a las que he asistido durante el último tiempo.						
El contenido de la actividad, ¿es aplicable a mi trabajo?						
¿Recomendarías esta actividad a un compañero de trabajo?						
Comentarios u observaciones:						
Muchas Gracias por su Tiempo						

Elaborado por: Muela A, 2021

B. Evaluación del Aprendizaje

El propósito de este punto es medir a los participantes en qué medida cumplió con los objetivos establecidos de aprendizaje, para ello se propone los siguientes instrumentos:

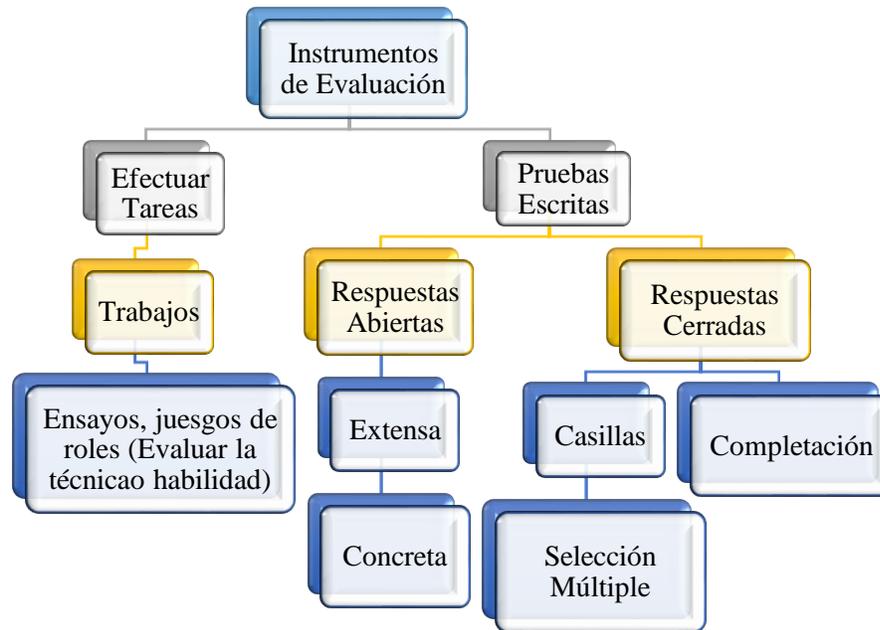


Gráfico 20-3: Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje

Elaborado por: Muela A, 2021

C. Evaluación de Comportamientos Críticos

De acuerdo a lo estipulado en la teoría se propone o sugiere implementar tres métodos para medir el comportamiento, según lo describe la siguiente tabla:

Tabla 33-3: Métodos de Evaluación

Métodos de Evaluación para medir el Comportamiento	
Método	Descripción
Una vez	Aplicarse posteriormente a la capacitación.
Pre y Post	Aplicarse antes y posterior de la actividad para determinar cambios en el desempeño.
Control del Grupo	Se aplicara al finalizar la actividad.

Fuente: (González, 2017)

Elaborado por: Muela A, 2021

De acuerdo, con la modalidad de evaluación de los conocimientos, se recomienda los siguientes instrumentos que ayudaran a identificar el grado de transferencia y porque hubo transferencia o no el puesto de trabajo. Las cuales son:

- Cuestionario
- Observación del desempeño
- Muestra
- Entrevista individual o grupal

D. Evaluación de Resultados

Su objetivo es monitorear los indicadores en base si la aplicación de la capacitación se obtuvo nuevos, conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas, por lo cual se sugiere monitorear los indicadores que se obtuvieron de la evaluación de necesidades de capacitación.

3.3.20. Propuesta de Evaluación del Desempeño

3.3.20.1. Normas

De acuerdo a la propuesta de un proceso de Evaluación del Desempeño, se propone establecer lineamientos que mejoren el desempeño y rendimiento del personal para un desarrollo sustancial de los mismos, para ello se sugiere seguir las siguientes normas:

1. Estarán involucrados en la evaluación de desempeño todo los colaboradores que conformen parte de la Empresa MOVILCELISITICS ECUADOR S.A, personal de operaciones, talento humano, contabilidad e financiera y comercial.
2. Los encargados de Talento Humano serán responsables de la difusión de la evaluación efectuando que actividades se realizarán, la misma que deberá ser presentada al Gerente General para su respectiva aprobación, posteriormente se realizará el comunicado a las distintas áreas con el fin de poner en marcha la evaluación mediante los formularios designados.
3. La evaluación se realizará máximo al menos dos veces al año, el cual será calificado según su desempeño.
4. La evaluación deberá ser calificado de la siguiente manera 50% objetivos, metas, funciones unipersonales y el porcentaje restante estará direccionada a la evaluación de competencias.
5. La evaluación será designada a cada jefe inmediato para evaluar el personal a su cargo, en el caso que exigiese el jefe inmediato se ejecutará una autoevaluación.

6. El jefe de cada área tiene la responsabilidad de comunicar resultados de forma clara y concisa.
7. En el caso que un colaborador sea trasladado a otra área de la empresa, sea este por ascenso u otro motivo similar, el evaluador debe realizar nuevos lineamientos conforme a la nueva situación.
8. Si el evaluado no está conforme con los resultados obtenidos, tiene el derecho de solicitar una revisión el cual deberá estar dentro de los 10 días hábiles después de la difusión de los resultados.
9. Aquellos resultados que reflejen ineficiencia deberá ser analizados para una eficiente intercesión.
10. Los responsables de Talento Humano es el responsable directo de la evaluación del desempeño el cual deberá verificar la ejecución, por lo que deberá presentar los resultados a los altos directivos de la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, el cual contemplará recomendaciones y posibles reajustes.

3.3.20.2. Procedimiento

Tabla 34-3: Procedimiento para la evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO PARA LA EVULUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
FASES	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1RA PLANIFICACIÓN	Plan de la evaluación	Los responsables de Talento Humano se reunirán al inicio de un nuevo año para planificar la evaluación. En el cual deberá especificar los compromisos y objetivos.
	Diseño del instrumento de evaluación	Se elaborará y debe ser aprobada la evaluación para ser ejecutada en la empresa. Se establecerá criterios conforme a cada área o departamento a ser evaluado. Se determinara pesos conforme a cada indicador de evaluación.
2DA EJECUCIÓN	Capacitación para evaluadores	El Departamento de Talento Humano capacitara a cada evaluador de la empresa. Se indicara el método a utilizarse en los distintos departamentos.
	Ejecución del instrumento de evaluación	El evaluador encargado ejecutara la evaluación al área encomendada.
3RA INFORME	Análisis de los resultados obtenidos	Una vez realizado la evaluación el Departamento de Talento Humano analizara los resultados que se obtuvieron y consignados de cada área evaluada. Se relacionara la calificación obtenida con el grado de desempeño individual, grupal, jerárquico y competencias propias.
	Vincular los resultados	El Departamento de Talento Humano dictara las disposiciones a los evaluadores en la socialización de los resultados con cada evaluado. El Departamento de Talento Humano deberá prestar los resultados en la junta de directivos.
4TA SEGUIMIENTO	Planificar el fortalecimiento	La junta de directivos después de conocer los resultados, deberá planificar un programa de fortalecimiento a los colaboradores que obtuvieron puntos

Fuente: (Bernardo, 2019)

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.20.3. Métodos

Existe diferentes métodos o sistemas que están orientadas a la evaluación del desempeño, los mismos que se convierten en el eje fundamental en el instante que se necesite mejorar la empresa dando mejores directrices y orientaciones al Talento Humano, los cuales se propone los siguientes de acuerdo al procedimiento antes planteado:

1. **Escala Grafica**
2. **Elección forzada**
3. **Investigación de campo**
4. **Incidentes críticos 5.**
5. **Comparación de pares**
6. **Autoevaluación**

3.3.20.4. Aplicación de la Evaluación de Desempeño

La propuesta de evaluación del desempeño para su aplicación en la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, deberá pasar por un análisis y aprobado por la Gerencia en conjunto con el Departamento de Talento Humano, donde se determinará cada directriz, lineamiento, factor, en general los cuales deberán estar presentes en la evaluación. La evaluación se realizará una vez o como máximo 2 veces al año en consecución con los objetivos de la empresa

3.3.20.5. Formularios

El método que sea escogido para efectuar la evaluación del desempeño se sugiere analizar y verificar su cumplimiento de acuerdo a los siguientes factores que se observara en las siguientes tablas.

Tabla 35-3: Formulario de Evaluación al personal de Ventas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE EJECUTIVOS DE VENTAS Y ATENCIÓN	
AL CLIENTE PONDERACIÓN: 40%	
NOMBRE DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
PERIODO EVALUADO:	
FIRMA Y CEDULA	
<p>INSTRUCCIONES: En la columna PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas y puntaje planteados para su calificación correspondiente. Siendo A(Excelente), B (MUY BUENO), C(BUENO) y D(REGULAR). Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.</p>	



No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Relación con el cliente	20	15	10	5	
2	Conocimiento del puesto laboral	20	15	10	5	
3	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						
OBSERVACIONES						

Fuente: (Bernardo, 2019)

Elaborado por: Muela A, 2021

Tabla 36-3: Formulario de Evaluación del Personal Administrativo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS PONDERACIÓN: 40%			
NOMBRE DEL EVALUADO:			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
PERIODO EVALUADO:			
FIRMA Y CEDULA			
<p>INSTRUCCIONES: En la columna PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas y puntaje planteados para su calificación correspondiente. Siendo A(Excelente), B (MUY BUENO), C(BUENO) y D(REGULAR). Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.</p>			

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Apego a las políticas institucionales	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						
OBSERVACIONES						

Fuente: (Bernardo, 2019)

Elaborado por: Muela A, 2021

Tabla 37 -3: Formulario de Evaluación para el Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EVALUADORES PONDERACIÓN: 40%			
NOMBRE DEL EVALUADO:			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
PERIODO EVALUADO:			
FIRMA Y CEDULA			
<p>INSTRUCCIONES: En la columna PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas y puntaje planteados para su calificación correspondiente. Siendo A(Excelente), B (MUY BUENO), C(BUENO) y D(REGULAR). Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.</p>			

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas de trabajo	40	30	15	5	
2	Relaciones interpersonales	20	15	8	5	
3	Iniciativa	15	10	10	5	
4	Liderazgo	10	10	9	6	
4	Colaboración y organización	15	10	8	4	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						
OBSERVACIONES:						

Fuente: (Bernardo, 2019)

Elaborado por: Muela, Alexis, 2021

3.3.21. Construcción de Indicadores

En este último capítulo de la propuesta de cambio de Departamento de Recursos Humanos a Desarrollo de Talento Humano se ejecuta la construcción de indicadores, considerando el tipo y enfoque que manejan pudiendo, así establecer la importancia de la información con la que cuentan cada uno de ellos con el fin de demostrar el sistema o proceso al cual están centrados.

3.3.21.1. Clasificación

3.3.21.2. Tipos de Indicadores

En función al Marco Teórico existen cuatro grupos distintos que servirá como orientación para el objetivo del plan. De acuerdo a los siguientes:

- Estratégicos
- Tácticos
- Operativos
- Comparativos

De acuerdo a los diferentes indicadores que existe para ejecutar la medición de las actividades, se plantea los indicadores tácticos para la elaboración de la propuesta, por el simple hecho que ayudara analizar y verificar los procesos que se necesita controlar, además evaluar y someter a través de actividades de mejora llegando a un análisis de los resultados obtenidos en el área de PDV.

3.3.21.3. Identificación de los Indicadores

Para cada indicador se ha establecido por un FTI (Fincha de Indicador) mediante un formato adaptado y sugerido para el Departamento de Talento Humano con objetivo de presentar el comportamiento real del área de PDV. Como se observa en el siguiente cuadro.

Codificación

Para realizar la codificación se considera se toma en cuenta los siguientes aspectos:

F-I: hace referencia al formato de indicador

01: hace relación al número de indicador.

Tabla 38-3: Ficha de Indicadores

Cód.	Nombre del Indicador	Fórmula
F-I-01	Cubrimiento de vacantes	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ personas contratadas por prioridad mes}}{\text{N}^\circ \text{ total de vacantes creadas por prioridad mes}} \right) 100$
F-I-02	Staff count	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores mes actual} - \text{N}^\circ \text{ Colaboradores mes anterior}}{\text{Colaboradores mes anterior}}$
F-I-03	Índice de rotación de personal	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Retiros mes}}{\text{Promedio Colaboradores activos mes}} \right) 100$
F-I-04	Ingresos vs Retiros	Ingresos-Retiros
F-I-05	Salida por Fraude	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Salidas por Fraude}}{\text{N}^\circ \text{ total de Trabajadores}} \right) 100$
F-I-06	Renuncia Voluntaria	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores por Renuncia Voluntaria}}{\text{N}^\circ \text{ total de Contratados}}$
F-I-07	Salida por Término del Periodo de Prueba	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores por Término de Prueba}}{\text{N}^\circ \text{ total de Contratados}}$

Fuente: (Moreno, 2019)

Elaborado por: Muela A, 2021

3.3.21.4. Formato de Ficha de Indicadores

De acuerdo al formato está conformado de los siguientes aspectos lo cuales cambiarán y dependerán de la naturaleza del indicador para ser llenados:

- Fecha de vigencia: fecha de inicio
- Fecha de revisión: fecha de haber sido revisado
- Revisión: al número de revisión, inicia desde 00
- Código: se llenará de acuerdo a la demonización dada en la identificación del indicador
- Nombre del indicador: describir el nombre del indicador
- Definición: determinar lo que el indicador medirá
- Área o perspectiva del cuadro al que pertenece el indicador: señalar a que subsistema corresponde
- Objetivo: describir el propósito directo que tiene el indicador
- Meta: plantear lo que quiere alcanzar de acuerdo al objetivo considerando la línea base, presupuesto y objetivos.
- Límites de tolerancia: límites máximo y mínimos también alarmas del indicador

- Procedimiento de medición: explicar con claridad cómo se realizará como fórmulas, registros de datos, entre otros.
- Categoría del indicador: pueden ser de tiempo, volumen, calidad, costes, etc.
- Grado de control: permite conocer el grado de influencia y si es gestionable el indicador, el cual puede ser alto, moderado o poco control
- Responsable de la gestión: indicar el responsable del indicador
- Frecuencia de distribución del reporte: determinar la frecuencia del reporte (mensual, bimensual, semestral, anual)
- Fuente de información: describir si es físico o magnético donde se extraerá datos del indicador
- Tipo de gráfico: describir entre barras, pastel, columnas.
- Método de presentación: mencionar la entrega de información es por reporte, informe o archivo digital.
- Responsable de la medición: es importante determinar los responsables directos del cumplimiento de los objetivos por medio del monitoreo y control. Por ello los responsables del Departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de la recolección de información para los indicadores la cual debe ser oportuna, real y verídica con el fin de monitorear y procesar los indicadores establecidos.

Tabla 39-3: Formato de indicadores

		CODIGO:				
FECHA DE VIGENCIA: 01/01/2012		FECHA DE REVISIÓN:				
FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
1	Nombre del indicador					
2	Definición					
3	Area o perspectiva del cuadro al que pertenece el indicador					
4	Objetivo					
5	Meta					
6	Límites de tolerancia	<table border="1" style="width: 100px; height: 30px; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>				
7	Procedimiento de medición					
8	Categoría del indicador					
9	Grado de control					
10	Responsable de la gestión					
11	Frecuencia de medición					
12	Frecuencia de distribución del reporte					
13	Fuente de información					
14	Tipo de gráfico					
15	Método de presentación					
16	Responsable de la medición					

Fuente: (Gabriela & Soria, 2013)

Elaborado por: Muela A, 2021

CONCLUSIONES

Para el diseño de la propuesta de cambio de Departamento de Recursos Humanos a Departamento de Desarrollo de Talento Humano es necesario conocer los procesos a cambiar, reforzar o los que hace falta considerando la información debe ser clara y precisa para la realización, el cual a concluir el proyecto de investigación se evidencio deslindamientos de los procesos e incluso falta de procesos que mejoren el desarrollo del personal.

El colaborador durante toda la historia ha sido nombrado de diferente manera, hasta llegar a llamarlo recurso humano, actualmente es uno de los mejores activos e importantes de la empresa, por ello se debe romper la perspectiva de que el capital es el más importante, por lo que fue importante orientar y precisar lo esencial que se necesita para comprender la magnitud del Desarrollo del personal y considerarlo como Talento Humano.

En la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, existe un Departamento de Recurso Humano que se encarga de la gestión del Subsistemas de Recursos Humanos, pero no ha sido bien establecido tal gestión teniendo muchos problemas y que no exista una planificación concreta o bien establecida incluso dejando de lado algunos subsistemas importantes para el desarrollo del personal, como en el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal las encuestas reflejaron déficit mostrando una inadecuada gestión siendo la mayoría de contratos con falta de compromiso, conocimientos u competencias, en el caso del proceso de capacitación era un tema no importante teniendo colaboradores con bastantes huecos y desactualizados, el proceso evaluación del desempeño nunca fue implementado, solo se había planes parecidos pero el propósito en sí, del proceso no existía y el proceso de indicadores de gestión de igual manera.

En base a encuestas ejecutadas al personal de la empresa, se determina que la mayoría está insatisfecha con la gestión del actual Departamento, porque el presente proyecto dada énfasis y sugiere cambios estructurales hasta administrativos para mejorar el desarrollo del Talento Humano y dar hincapié al cambio mitigando la rotación del personal.

RECOMENDACIONES

Es sustancial que todos los colaboradores, precisamente los altos mandos Directivos de la empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, tengan conocimiento sobre lo que conlleva el Talento Humano y de subprocesos por el motivo que al día de hoy son los activos más importantes que deben estar manejados.

A través del Departamento de Talento Humano de la Empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, será siempre donde se podrá efectuar las actividades de mejoramiento del personal por lo que debe contar con encargados idóneos, con conocimientos, con motivación y no dejar de lados los subprocesos.

Se debe dirigir los recursos suficientes para el cambio y funcionamiento del Departamento de Talento Humano en la Empresa MOVILCELISTICS ECUADOR S.A, por el motivo que al invertir se efectúa un mejoramiento en las condiciones a los colaboradores y permita alcanzar los objetivos u metas que la empresa tienen previamente establecidas.

GLOSARIO

Talento Humano: El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, incluyendo saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (Mondragón & Urbina, 2017)

Conocimiento: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas (Gallego & Naranjo, 2020)

Gestión del Talento Humano: Son las actividades en sistema, que se realizan para obtener, mantener y desarrollar los recursos humanos que la organización laboral requiere para lograr sus objetivos (CAPITALHUMANO, 2017)

BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (19 de Mayo de 2019). *Conoce los objetivos de la evaluación de desempeño*. Obtenido de blog.adecco.com.mx: <https://blog.adecco.com.mx/2019/05/23/objetivos-evaluacion-desempeno/>
- Aguilar, G. (2019). La propuesta metodológica como una alternativa para la integración desaberes. *Cátedra*, 17. Obtenido de <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CATEDRA/article/view/1708/2729>
- Aldi, H. (2018). *Inducción Y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landívar, Facultad De Humanidades, Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrccifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- Álvarez, D., Briones, H., & Alfaro, O. (2019). *Gestión del talento humano*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad, : <https://repositorio.unan.edu.ni/10994/1/19667.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (15 de julio de 2019). Gestión de administración de /los Recursos Humanos. *Scielo*, 8. Obtenido de DSpace ESPOCH.: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barraza, H. (26 de Enero de 2019). *¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?* Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/294059#:~:text=Misi%C3%B3n%20es%20lo%20que%20haces,sus%20clientes%20y%20ella%20misma.>
- Benlloch, V. (Octubre de 2017). *Valoración de Puestos de Trabajo: Un proceso clave en la Estrategia de RRHH de las Organizaciones*. Obtenido de equiposytalento.com: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/adecco-consultoria/valoracion-de-puestos-de-trabajo-un-proceso-clave-en-la-estrategia-de-rrhh-de-las-organizaciones>
- Caldentey, D. (18 de Marzo de 2018). *Del departamento de RRHH al de Talento Humano: los cambios van más allá del nombre*. Obtenido de unir.net: <https://www.unir.net/empresa/revista/del-departamento-de-rrhh-al-de-talento-humano-los-cambios-van-mas-alla-del-nombre/>
- CAPITALHUMANO. (21 de Febrero de 2017). *CAPITAL HUMANO "trabaja en equipo, divide el trabajo y multiplica los resultados"*. Obtenido de capitalhumano2017: <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/02/21/metodo-de-jerarquizacion/>
- Castillo, J. (2020). *La desvinculación laboral sin liquidación, vulnera derechos constitucionales pro trabajador*. Universidad Nacional, Facultad Jurídica, Social Y Administrativa Carrera De Derecho, Loja-Ecuador. Obtenido de

https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23656/1/Jessica%20Elizabeth_Castillo%20Cuenca.-signed-signed-signed.pdf

Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia (ECLKC). (Diciembre de 2019). *¿Qué es un plan de acción?* Obtenido de eclkc.ohs.acf.hhs.gov: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-accion>

Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). *“Propuesta Para La Creación Del Departamento De Talento Humano De La Empresa Pegamaster Ltda. De La Ciudad De Sogamoso - Boyacá.”*. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, Escuela De Administración De Empresas, Sogamosa, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1923/1/TGT-645.pdf>

Coindreau, R. (11 de Enero de 2021). *Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2021*. Obtenido de [integratec.com](https://www.integratec.com): <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>

El Diario. (13 de Julio de 2020). *Qué es la capacitación de personal: ejemplos prácticos para tu empresa*. Obtenido de [eldiario.es](https://www.eldiario.es): https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/que-es-la-capacitacion-de-personal-ejemplos-practicos-para-tu-empresa_1_6412812.html

Esquivel, Á., León, R., & Castellano, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Scielo*, 17.

FactorialBlog. (12 de Abril de 2021). *¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos*. Obtenido de factorialhr.es: <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>

Gallego, G., & Naranjo, C. (22 de junio de 2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *SCIELO*, 89. Obtenido de Revista Magazine de las Ciencias: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v16n2/2539-0279-entra-16-02-70.pdf>

García, M. R. (Junio de 2017). *TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL MÁS EFICIENTES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA*. Obtenido de [eumed.net](https://www.eumed.net): <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf>

García, S. (2016-2017). *Análisis De Puestos De Trabajo Y Selección Del Personal*. Universidad Miguel Hernández De Elche, Facultad De Ciencias Sociales Y Jurídicas, España. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

González, R. (2017). *Propuesta De Gestión De Capacitación Para Una Empresa De Productos Prefabricados Para La*. Universidad de Chile, Chile.

- Guevara, V., & Mufdi, M. (2017). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTRATO Y SU INCIDENCIA EN LOS PRINCIPALES MECANISMOS DE PROTECCIÓN DEL ACREEDOR INSATISFECHO*. UNIVERSIDAD DE CHILE, Santiago - Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143963/La-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-contrato-y-su-incidencia-en-los-principales-mecanismos-de-protecci%C3%B3n-del-acreedor-insatisfecho.pdf?sequence=1>
- Interpsiquis. (30 de Mayo de 2021). *Tests psicológicos*. (P. y. XXII Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Editor) Obtenido de [psiquiatria.com: https://psiquiatria.com/glosario/index.php?wurl=tests-psicologicos](https://psiquiatria.com/glosario/index.php?wurl=tests-psicologicos)
- Juliana, S., & Oquendo, L. (julio de 2020). *Estrategias De Reclutamiento, Selección Y Motivación En El Personal De Producción Y Logística De La Empresa Ice Man Service S.A.S.* Universidad Cooperativa De Colombia, Barrancabermeja. Obtenido de MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf
- Marfil, T. (13 de Enero de 2021). *Métodos de evaluación del desempeño*. Obtenido de [apachedigital.io: https://apachedigital.io/insight/metodos-de-evaluacion-del-desempeno/](https://apachedigital.io/insight/metodos-de-evaluacion-del-desempeno/)
- Ministerio del Trabajo (MDT). (2020, 25 Agosto). *Código del Trabajo*. Quito-Ecuador: Congreso Nacional. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- Mondragón, A., & Urbina, D. (2017). *Gestión de recursos humanos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Administración de Empresas, Nicaragua. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/154178178.pdf>
- Montoya, M. (2020). *Análisis FODA*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo, Academia de Liderazgo, México. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/analisis-foda.pdf
- Moreno, L. (2019). *Propuesta De Implementación De Indicadores De Gestión Para El Área De Gestión Humana De La Empresa Sophos Solutions S.A.S.* Universidad Católica De Colombia, Facultad De Ingeniería, Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24476/1/Propuesta%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20C3%A1rea%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20de%20la%20empres.pdf>
- Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Quito. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>

- Obando, M. (2020). *Capacitación Del Talento Humano Y Productividad: Una Revisión Literaria*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.
- Pailos, N. (11 de Febrero de 2020). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos con alta tecnología*. Obtenido de rhhdigital.com: <http://www.rhhdigital.com/editorial/140322/Los-beneficios-de-la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos-con-alta-tecnologia>
- Pareja, D. (13 de Octubre de 2020). *¿Qué es un plan de acción?* Obtenido de piranirisk.com: <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Quiroa, M. (14 de Junio de 2020). *Análisis situacional*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>
- Quiroz, A. (28 de noviembre de 2019). *Formas de reclutamiento aprpidas en el entorno guayaquileño: publicidad tradicional o redes sociales*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil - Ecuador. Obtenido de Gestiopolis: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17455/1/UPS-GT002692.pdf>
- Ramírez, A. (2017). *Construcción de objetivos*. Universidad de Guadalajara . México: Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco.
- Rivero, Y. (23 de diciembre de 2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Scielo*, 6. Obtenido de Economipedia.com: <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Rodríguez, J., & Calcerrada, S. (10 de mayo de 2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, 18. Obtenido de Definición MX: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
- Roncancio, G. (11 de Noviembre de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de gestion.pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- RSM . (10 de Marzo de 2020). *5 objetivos de la gestión de talento humano*. Obtenido de rsm.global: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/5-objetivos-de-la-gestion-de-talento-humano-0>
- Runa. (8 de Noviembre de 2017). *Proceso para crear tu nómina*. Obtenido de runahr.com: <https://runahr.com/recursos/nomina/proceso-para-la-creacion-de-la-nomina/>

- Significados. (21 de Agosto de 2020). *Significado de Entrevista*. Obtenido de significados.com:
<https://www.significados.com/entrevista/>
- Silva, L., Herrera, K., Alba, M., & Rodriguez, A. (26 de agosto de 2020). Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *Espacios*, 15. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p12.pdf>
- Teja, R. (Agosto de 2017). *Fuentes y Medios de Reclutamiento*. Obtenido de Centro Universitario UAEM Texcoco: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf;jsessionid=8B1948E71ECFB7615CC18ABB48D6D8EB?sequence=1
- Zuñiga, B. (2020). *Las Remuneraciones Y El Rendimiento Laboral En La Empresa De Transportes San Martin De Porres S.A.* Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3974/BRIAN%20CARLOS%20Z%C3%9A%C3%91IGA%20AG%C3%9CERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO A COLABORADORES DE MOVILCELISTICS S.A

ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MOVILCELISTICS ECUADOR S.A ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La entrevista realizada sirve para recopilar información en cuanto a la administración de recursos humanos que integra MOVILCELISTICS ECUADOR S.A. Se aclara que esta información es propiamente de la empresa y será utilizada para la realización del proyecto académico

Entrevistado: David Contreras Mariño

Cargo: Country Manager de MOVILCELISTICS ECUADOR S.A

1. ¿Cómo calificaría a los encargados del Departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo considera el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?
3. ¿Cómo se enseñan o explican un determinado proceso al personal nuevo de Recursos Humanos?
4. ¿Considera haber aplicado una evaluación de desempeño?
5. ¿Qué herramientas se utilizan para capacitar al personal?
6. ¿Existe un proceso establecido para las nuevas contrataciones del personal?
7. ¿Considera que se capacita a los empleados continuamente?
8. ¿De qué manera motiva a sus trabajadores cuando tienen buenos resultados en su desempeño?
9. ¿Cómo es la comunicación con los colaboradores?
10. ¿Considera al personal del área comercial presenta debilidades?
11. ¿Cómo considera los ingresos, si han bajado o han subido?
12. ¿Los jefes de cada PDV tienen reuniones periódicas?

ANEXO B: REGISTRÓ ÚNICO DE CONTRIBUYENTE



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
MOVILCELISTIC DEL ECUADOR S.A.

Número RUC
1792161037001

Representante legal
• CONTRERAS MARINO ALBERTO DAVID

Estado
ACTIVO

Régimen
REGIMEN GENERAL

Inicio de actividades
05/08/2008

Reinicio de actividades
No registra

Cese de actividades
No registra

Fecha de constitución
05/08/2008

Jurisdicción
ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO

Obligado a llevar contabilidad
SI

Tipo
SECTOR PRIVADO

Agente de retención
NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA **Cantón:** QUITO **Parroquia:** CALDERON (CARAPUNGO)

Dirección

Calle: PANAMERICANA NORTE **Número:** S/N **Kilómetro:** 12.5 **Conjunto:** BODEGAS PARQUE DELTA **Referencia:** JUNTO A LAS OFICINAS DE PETROECUADOR ENTRADA A CARAPUNGO

Actividades económicas

- M69100901 - OTRAS ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y REPRESENTACIÓN EN PROCEDIMIENTOS JURÍDICOS (DERECHO CONSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVO, MILITAR, ETCÉTERA).
- H52100003 - ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO PARA TODO TIPO DE PRODUCTOS: ALMACENES PARA MERCANCIAS DIVERSAS, ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS EN ZONAS FRANCAS.
- G47910002 - VENTA AL POR MENOR DE CUALQUIER TIPO DE PRODUCTO POR TELÉFONO, TELEVISIÓN, RADIO, PERIÓDICOS Y ENVÍO DE PRODUCTOS AL CLIENTE.
- G47411301 - VENTA AL POR MENOR DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES: CELULARES, TUBOS ELECTRÓNICOS, ETCÉTERA. INCLUYE PARTES Y PIEZAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G46520201 - VENTA AL POR MAYOR DE TELÉFONOS Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN.

Establecimientos

Abiertos
10

Cerrados
2

Obligaciones tributarias

- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE