



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE PARA LA  
MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

**AUTOR:**

**JOSUE JACINTO ZAMBRANO ALVAREZ**

**TUTORA:**

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO, Mg.**

**CALCETA, ABRIL 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Josué Jacinto Zambrano Álvarez, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**JOSUE J. ZAMBRANO ÁLVAREZ**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTORA**

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO MENDOZA, Mg** certifica haber tutelado el proyecto **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**, que ha sido desarrollada por Josué Jacinto Zambrano Álvarez, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. JENNY I. ZAMBRANO DELGADO, Mg**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Josué Jacinto Zambrano Álvarez, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Benigno Alcívar Martínez, MBA.

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Martha Álvarez Vidal Mg.

**MIEMBRO**

.....  
Dr. Víctor M. Pazmiño Mena, Mg.

**PRESIDENTE**

## AGRADECIMIENTO

“La gratitud da sentido a nuestro pasado, trae paz para el día de hoy y crea una visión para el mañana”

Melody Beattie

Al finalizar el presente trabajo investigativo, extiendo mis sentimientos de agradecimiento:

A Dios por ser mi guía espiritual, mi fortaleza y sabiduría en el diario caminar.

A mis familiares, quienes se convirtieron en mi inspiración para seguir adelante.

A mi novia, por apoyarme en cada uno de los proyectos que emprendo.

A mi tutora Ing. Jenny Zambrano, por confiar en mi trabajo y motivarme para culminarlo exitosamente.

Mi agradecimiento especial al Doctor Ernesto Negrin Sosa y al Ing. Víctor Pazmiño Mena, por confiar en mi capacidad, por su aporte sustancial en cada una de las etapas que implicaba la realización de ésta investigación.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por abrirme sus puertas y permitir mi formación en el compendio de sus instalaciones.

Agradezco finalmente a todo el personal docente y administrativo de ésta noble institución, quienes semestre a semestre aportaron sabios conocimientos durante el proceso de mi formación académica.

Gracias a todos.

.....  
**JOSUE J. ZAMBRANO ÁLVAREZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi Dios guía incondicional en cada paso de mi vida, a mis padres y hermanos porque sin su apoyo este logro no tendría la misma valía; sin dudar, puedo decir que cada uno de ellos son mi fortaleza y mi norte.

.....  
**JOSUE J. ZAMBRANO ÁLVAREZ**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL .....	vii
CONTENIDO DE CUADROS.....	viii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
PALABRAS CLAVE .....	xi
ABSTRACT .....	xii
KEYWORDS.....	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. DIAGNÓSTICO .....	8
2.1.1. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO .....	9
2.1.2. PASOS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO.....	9
2.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.2.1. ASPECTOS QUE FORMAN PARTE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	11
2.3. PROCESOS DEL TALENTO HUMANO .....	13
2.3.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	14
2.3.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO .....	15
2.3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	16
2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	17

2.4.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	18
2.5. COMPETENCIAS LABORALES.....	19
2.5.1. CÓMO EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO .....	20
2.6. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	21
2.7. PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	23
2.7.1. PASOS PARA APLICAR UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DEL TALENTO HUMANO .....	24
2.8. CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE.....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	26
3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.2. VARIABLES DE ESTUDIO .....	26
3.3. DURACIÓN .....	26
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.6. TÉCNICAS .....	29
3.7. HERRAMIENTAS .....	30
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
5.1. CONCLUSIONES.....	87
5.2. RECOMENDACIONES .....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEOS.....	97

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 4.1.</b> Análisis FODA Fortaleza del Valle.....	37
<b>Cuadro 4.2.</b> Observación personal Fortaleza del Valle .....	39
<b>Cuadro 4.3.</b> Frecuencia empleados con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa ....	40
<b>Cuadro 4.4.</b> Entendimiento del termino gestión del talento humano según empleados (respuestas múltiples).....	41
<b>Cuadro 4.5.</b> Actividades realizadas regularmente por el área de talento humano (respuestas múltiples) 42	
<b>Cuadro 4.6.</b> Importancia de la participación del Talento Humano .....	43
<b>Cuadro 4.7.</b> Nivel de cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal 44	
<b>Cuadro 4.8.</b> Opinión referente al nivel de ejecución de los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal .....	45
<b>Cuadro 4.9.</b> Aplicación de los procesos para la gestión del Talento Humano.....	47

<b>Cuadro 4.10.</b> Procesos para la gestión del Talento Humano.....	51
<b>Cuadro 4.11.</b> Síntesis de los procesos para la gestión del Talento Humano.....	52
<b>Cuadro 4.12.</b> Coeficiente del conocimiento.....	53
<b>Cuadro 4.13.</b> Ponderaciones coeficiente de argumentación.....	53
<b>Cuadro 4.14.</b> Coeficiente de argumentación.....	53
<b>Cuadro 4.15.</b> Coeficiente de competencia.....	54
<b>Cuadro 4.16.</b> Panel de expertos.....	54
<b>Cuadro 4.17.</b> Valoración expertos método Kendall.....	55
<b>Cuadro 4.18.</b> Determinación competencias Fortaleza del Valle S.A.....	58
<b>Cuadro 4.19.</b> Determinación competencias Fortaleza del Valle S.A.....	58
<b>Cuadro 4.20.</b> Proceso para la descripción de cargos.....	60
<b>Cuadro 4.21.</b> Formato ficha perfil de puesto.....	61
<b>Cuadro 4.22.</b> Ficha perfil de puesto Talento Humano.....	62
<b>Cuadro 4.23.</b> Ficha perfil de puesto Contador.....	63
<b>Cuadro 4.24.</b> Ficha perfil de puesto Asistente contable.....	65
<b>Cuadro 4.25.</b> Ficha perfil de puesto Gerente.....	66
<b>Cuadro 4.26.</b> Ficha de proceso Reclutamiento, selección e inducción del personal.....	67
<b>Cuadro 4.27.</b> Modelo para aplicar reclutamiento en Fortaleza del Valle.....	69
<b>Cuadro 4.28.</b> Ficha de proceso Reclutamiento.....	70
<b>Cuadro 4.29.</b> Ficha de proceso evaluación y selección del personal.....	71
<b>Cuadro 4.30.</b> Ficha de proceso Inducción del personal.....	73
<b>Cuadro 4.31.</b> Ficha de proceso Plan de inducción laboral.....	74
<b>Cuadro 4.24.</b> Identificación de los principales temas de inducción.....	76
<b>Cuadro 4.33.</b> Ficha de proceso Evaluación de la inducción.....	76
<b>Cuadro 4.34.</b> Ficha de proceso Evaluación y monitoreo del desempeño.....	80
<b>Cuadro 4.35.</b> Diagnostico medición del desempeño Fortaleza del Valle.....	82
<b>Cuadro 4.36.</b> Competencias para la medición del desempeño.....	83
<b>Cuadro 4.37.</b> Indicadores propuestos y validados.....	84
<b>Cuadro 4.38.</b> Formato evaluación.....	85
<b>Cuadro 4.39.</b> Escala de Auto evaluación.....	85
<b>Cuadro 4.40.</b> Escala de evaluación.....	86
<b>Cuadro 4.31.</b> Escala de valoración.....	86

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Personal con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.....	40
<b>Gráfico 4.2.</b> Principal función de la gestión del talento humano.....	41
<b>Gráfico 4.3.</b> Actividades realizadas regularmente por el área de talento humano.....	42
<b>Gráfico 4.4.</b> Importancia de la participación del Talento Humano.....	43
<b>Gráfico 4.5.</b> Nivel de cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal.....	44
<b>Gráfico 4.6.</b> Opinión referente al nivel de ejecución de los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal.....	45

<b>Gráfico 4.7.</b> Porcentaje de respuestas referente al diagnóstico de la existencia de normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias.....	46
<b>Gráfico 4.8.</b> La medición del desempeño en Fortaleza del Valle.....	82

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor, marco teórico .....	7
<b>Figura 2.2.</b> Modelo para el diagnóstico empresarial .....	10
<b>Figura 2.3.</b> Estructura del talento humano .....	12
<b>Figura 2.4.</b> Procedimiento para un plan de capacitación .....	22
<b>Figura 2.5.</b> Esquema de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo .....	23
<b>Figura 3.1.</b> Mapa del Cantón Bolívar .....	26

## **RESUMEN**

El estudio efectuado en la Corporación Fortaleza del Valle, contempló el diagnóstico de la Gestión del Talento Humano, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos; mediante una metodología analítico-sintética, descriptiva, se implementaron tres fases para su desarrollo, en la primera etapa, se analizó la actualidad en el manejo de los mismos, mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista y encuesta, apoyada de la observación directa que sustentaron la inexistencia de roles, competencias, responsabilidades que permitan alinear al Talento Humano con los objetivos empresariales, posterior a ello en la fase dos, se procedió a proponer un modelo de gestión administrativa, haciendo uso del análisis teórico, selección de expertos para la determinación del mismo y de las competencias en el diseño de los perfiles de puestos, considerándose como método de validación el Delphi; por último en la fase tres, se propusieron las funciones y procedimientos de la Corporación Fortaleza del Valle, mediante la respectiva descripción del proceso y su representación gráfica, el diagnóstico previo concluyó en la necesidad de estructurar un modelo de gestión acorde a los requerimientos de la corporación que contemple la descripción y análisis de puesto, reclutamiento y selección, proceso de inducción, evaluación y monitoreo del desempeño, dada la carencia de los mismos.

## **PALABRAS CLAVE**

Diagnóstico, gestión, procesos, ficha de procesos.

## **ABSTRACT**

The study carried out in the Fortaleza del Valle Corporation, contemplated the diagnosis of the Human Talent Management, with the purpose of improving the administrative processes; through an analytical-synthetic, descriptive methodology, three phases were implemented for its development, in the first stage, the current situation in the management of the same was analyzed, through the application of instruments such as the interview and survey, supported by the direct observation that they supported the non-existence of roles, competences, responsibilities that allow the Human Talent department to be aligned with business objectives; after that in phase two, an administrative management model was proposed, making use of the theoretical analysis, selection of experts for the determination of the same and of the competencies in the design of job profiles, considering Delphi as a method of validation. Finally, in phase three, the functions and procedures of the Fortaleza del Valle Corporation were proposed, through the respective description of the process and its graphic representation, the previous diagnosis concluded on the need to structure a management model according to corporate requirements that includes the description and analysis of position, recruitment and selection, process of induction, evaluation and performance monitoring, given the lack thereof.

## **KEYWORDS**

Diagnosis, management, processes, process record.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo con Rivera (2009) el propósito fundamental en toda organización significa entender cuál es realmente el negocio, de modo de concretar todos los esfuerzos a objeto de sustentar ese fin. Esto implica la formulación de los propósitos que la distingue de otras empresas, en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, el mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En este sentido, la organización de recursos humanos se encarga de diagnosticar y mejorar la función de su área para portar servicios a la empresa, creando un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten, intenta agregar valor a la misma y define la misión, la visión y las prioridades organizacionales (Pucho Moreno, 2014).

Para Majad (2006) la gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones y la sociedad. Por tanto, la gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

De acuerdo a los estudios realizados por el INIAP (2014) el Ecuador se encuentra entre los países que poseen una capacidad de producción de alimentos por encima de las crecientes demandas de su población. Por regiones, América Latina, América del Norte y Australia comparten esta condición de alta capacidad de producción, en un mundo que demanda cada día más alimentos, especialmente por parte de las economías emergentes.

Según el Banco Central del Ecuador sobre (2010) el aporte de la agricultura a la economía se concentra en la Zona de Planificación 4. De acuerdo con la producción bruta, esta aporta con el 11% a la producción agropecuaria nacional. La provincia de Manabí genera la mayor parte de dicha producción (82%) y la provincia de Santo Domingo con el 18% restante.

En Manabí predomina la actividad de servicios, 60% de la economía se concentra en esta actividad; 25% en el sector manufacturero, y 15% en agricultura, caza y silvicultura. En esta zona se consolidan las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos elaborados; es decir, empresas y microempresas de carácter netamente operativas o de transformación industrial.

Fortaleza de Valle es una corporación, que se encuentra agrupada a cinco organizaciones de base asentadas en la zona de influencia del sistema de riego Carrizal-Chone. Esta empresa de carácter productivo, tiene como principal función la captación y procesamiento del cacao para la elaboración de chocolate y otros productos de similar transformación, de manera que su principal concentración se centra en los empleados operativos y los agricultores quienes hacen el trabajo principal, por tanto, se presenta un déficit en el área administrativa, principalmente en cuanto a departamentos financieros y de Talento Humano.

Al ser una entidad con pocos años de funcionamiento, presenta un sinnúmero de procesos que aún no se encuentran definidos en su totalidad, principalmente aquellos relacionados a la gestión del talento humano, debido a que se ha tomado mayor atención al cumplimiento normativo en cuanto a los procesos de producción y buenas prácticas de manufacturación; es decir, no se tienen definidos roles, competencias, responsabilidades que permitan alinear al Talento Humano con los objetivos empresariales.

Además, el hecho de no contar con un departamento específico de Talento Humano se ha convertido en la principal debilidad de la organización, debido a que desde ésta área emergen las decisiones relacionadas al personal, encargándose así de regular y controlar todo lo que corresponde a la gestión de empleados y trabajadores, su oportuno reclutamiento, selección y desarrollo.

De esta manera, la aplicación de un diagnóstico orientado a la Gestión del Talento Humano, propenderá al análisis minucioso sobre el desempeño de los colaboradores, el establecimiento de los programas de capacitación y retroalimentación que se llevan a cabo, obteniendo así una visión concreta sobre las necesidades específicas del personal, para la oportuna toma de decisiones que permitan el planteamiento de medidas concretas hacia la implementación de un programa de mejora en cuanto a la gestión del personal y el desarrollo de sus competencias.

Por lo antes expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿El diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en la corporación Fortaleza de Valle permitirá determinar el proceso administrativo?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El propósito principal de la presente investigación es efectuar un diagnóstico sobre la Gestión del Talento Humano en la Corporación Fortaleza de Valle que se encuentra ubicada en la ciudad de Calceta, provincia de Manabí, de manera que se pueda dar un aporte más significativo en cuanto a la toma de decisiones derivadas del capital humano, buscando mecanismos para retener, comprometer y desarrollar el potencial de cada uno de los colaboradores en función de sus méritos y desempeño.

Las empresas actualmente concentran gran parte de sus recursos en el desarrollo de estrategias que permitan potencializar al trabajador y a la vez que se evidencie un gran aporte de éste a los objetivos organizacionales mediante su desarrollo.

De esta manera, el diagnóstico sobre la gestión del talento humano en la Corporación Fortaleza de Valle, se justifica a través de los siguientes aspectos importantes:

En el ámbito legal permitirá la aplicación de las normativas vigentes, específicamente el cumplimiento del Artículo 1 del Código de Trabajo Ecuatoriano, el cual establece textualmente lo siguiente “los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”.

En cuanto al aspecto social, se puede destacar que a través de una adecuada Gestión del Talento Humano, se logrará de forma efectiva contribuir a la administración del negocio, ya que además de cumplir con los lineamientos legales, también se podrá estar a la par con los estándares de tipo internacional, como una empresa ordenada en todo el sentido de la palabra, que sabe coordinar, administrar y sobre todo alinear al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, así como a mejorar la calidad de vida de cada uno de los colaboradores; con base al criterio expuesto por Castillo (2014) el cual indica que trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

En cuanto al aspecto económico, se puede confirmar el criterio establecido por Castillo (2014) el cuál determina que la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas pueden generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos serán los socios estratégicos de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas

se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Por tanto, la gestión de talento humano en una organización ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. (Alvarado, 2016).

En cuanto al aspecto ambiental, a través de una adecuada gestión del talento humano, se podrán establecer responsabilidades concretas y roles que se orienten al personal hacia la aplicación de las normas de manufactura y de producción, con el cumplimiento de las estipulaciones medioambientales que no afecten al entorno tanto interno como externo donde se desarrollan las operaciones organizacionales de la Corporación Fortaleza de Valle.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la Gestión del Talento Humano de la Corporación Fortaleza de Valle de la ciudad de Calceta, para la determinación de los procesos administrativos.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Análisis de los procesos Administrativos del Talento Humano actual de la corporación Fortaleza de Valle.
- Proponer un modelo de gestión del talento humana para la corporación Fortaleza de Valle S.A. que contribuya al desarrollo humano y organizacional.

- Establecer las funciones y procedimientos del departamento de talento humano para la Corporación Fortaleza del Valle mediante el modelo de gestión diseñado.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico de la Gestión del Talento Humano de la Corporación Fortaleza de Valle permitirá determinar los Procesos Administrativos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a la esquematización del marco teórico en la figura 2.1, se identifican los contenidos de las variables a estudiar en el estudio.

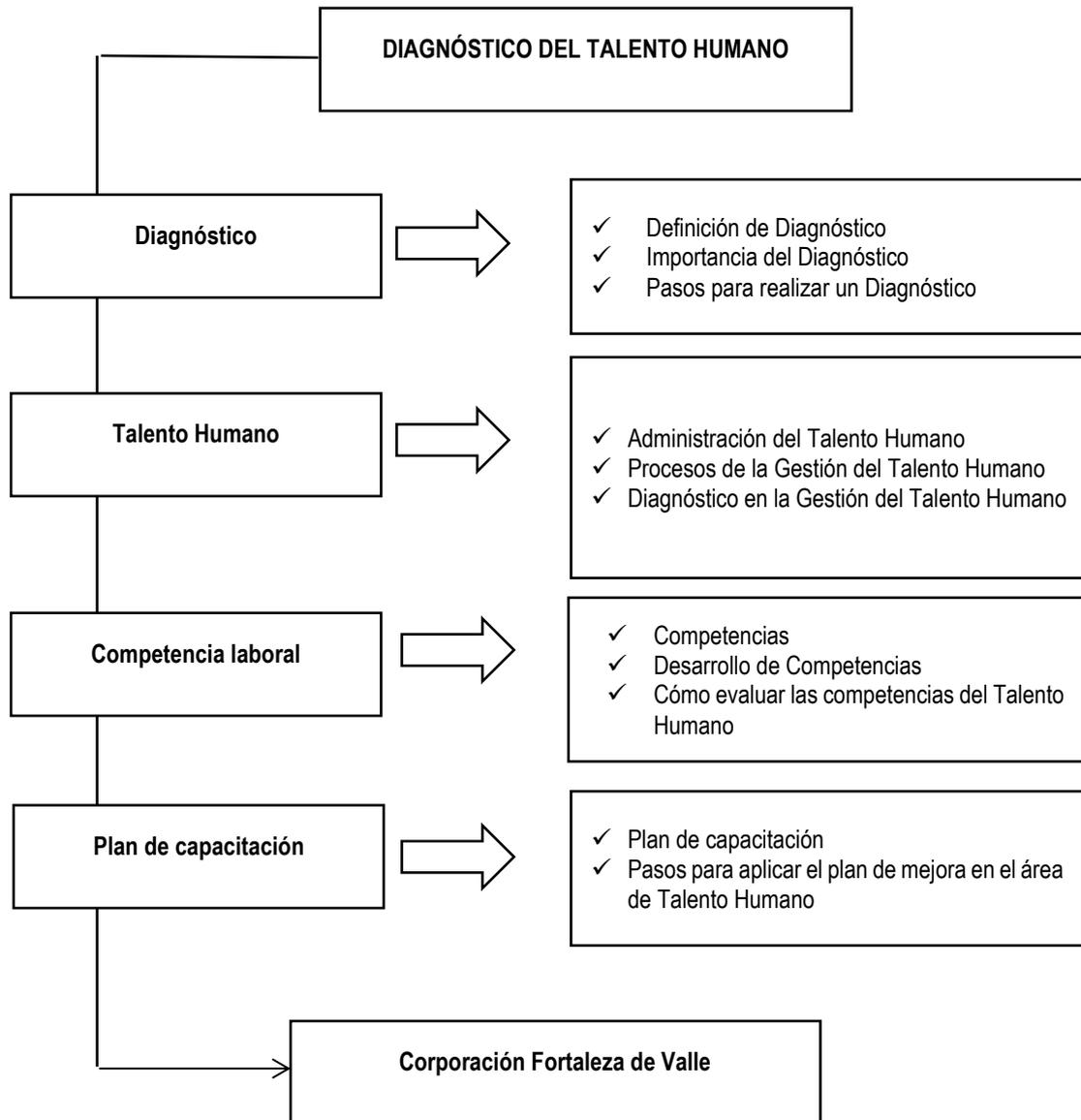


Figura 2.1. Hilo conductor, marco teórico  
Elaborado: El autor

## 2.1. DIAGNÓSTICO

Para Richmond (2007) citado por Cury y Astray (2016), el diagnóstico social puede describirse como la tentativa de realización de una definición lo más exacta posible de la situación y personalidad de un ser humano que presenta una dificultad social, de su situación y personalidad en relación con otros seres humanos de los que, de algún modo depende o que dependen de él, y en relación también con las instituciones sociales de su comunidad.

Asencio, Caiche y Medina (2017) expone que en el contexto empresarial el diagnóstico adquiere dimensiones mucho más complejas porque se trata de investigar problemas empresariales como la producción, comercialización y desarrollo organizacional, Mientras que Fernández, Castillejos y Ramírez (2012) sostienen que el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) tener un panorama en tiempo real de la situación actual de su organización.

Según López (2008) citado por López, Gil y Fleitas (2010), el diagnóstico debe ofrecer un conocimiento general sobre el desempeño y la organización de la empresa. Además, para Bernal, Mora, Arellano y Torres (2014) el diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros.

Con base a los criterios antes expuestos, se puede definir al diagnóstico como un medio de relevancia en la investigación pues es el punto de partida en la indagación, pues permite conocer de manera parcial y total el objeto de estudio dentro de la empresa permitiendo identificar sus caracterización y falencias para llegar a resultados valederos con relación a lo que se investiga.

### **2.1.1. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO**

Rodríguez (2013) expresa que, conocer para actuar es uno de los principios fundamentales del diagnóstico que no debe terminar en el “conocer por conocer” para saber qué pasa con un grupo o una comunidad proceso de planeación o proyecto en la medida que a través de él se puede tener un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a intervenir, teniendo en cuenta que las acciones porque finalmente no se termina priorizando lo que se debe priorizar.

Así mismo Daza y Palacios (2012) señalan es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios, gracias a éste se puede encontrar la raíz del problema, lo que permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la organización, entidad o corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo. En cuanto a Bernal, Mora, Arellano y Torrez (2014) el diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros.

En el ámbito de la investigación en las organizaciones se emplea frecuentemente al diagnóstico como la herramienta que permite a través de la evaluación detectar problemas de distintas índoles como administrativos, financieros y operativos, mismos que son parte de la gestión empresarial de tal forma que sirve para tomar decisiones oportunas con el fin de mejorar las actividades productivas.

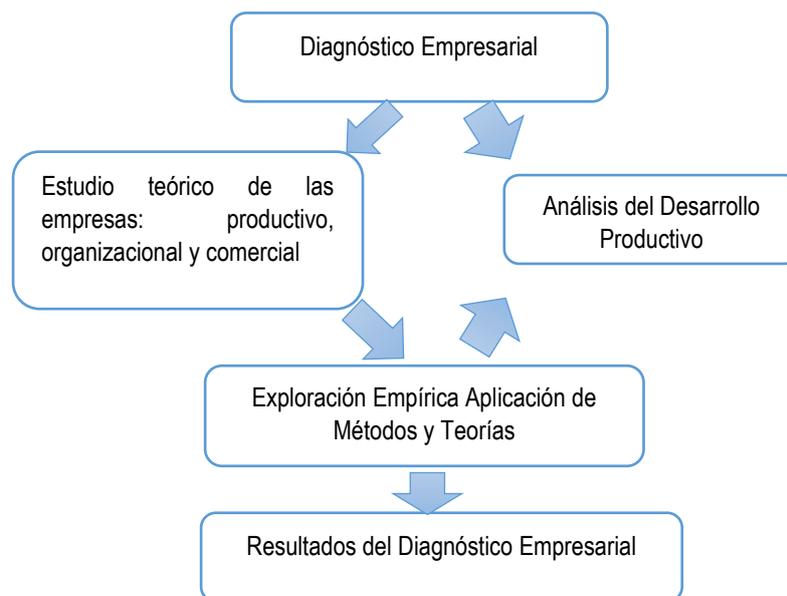
### **2.1.2. PASOS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO**

Para Calderón (2015) la noción de diagnóstico puede utilizarse en el lenguaje coloquial como una especie de sinónimo de análisis o investigación. En este sentido, también se puede realizar un diagnóstico escolar, un diagnóstico del funcionamiento de una empresa, de un determinado tipo de aparato, etc. Cada uno de estos casos cuenta con un sistema propio de análisis y evaluación de las

características presentes, así como también con un particular modo de poner en práctica el accionar requerido.

El diagnóstico participativo se desarrolla en base a tres componentes: encuesta online a todos los funcionarios/as, entrevistas y/o focus group y revisión de normativa y documentos pertinentes existentes en el organismo. A partir de estas técnicas de recolección de información se logra conocer los valores que según los funcionarios/as caracterizan a la institución (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017).

Asencio, Caiche y Medina (2017) proponen un modelo para realizar el diagnóstico empresarial:



**Figura 2.2.** Modelo para el diagnóstico empresarial  
Fuente: Asencio, Caiche y Medina (2017)

Por tal motivo y tomando en consideración las apreciaciones antes mencionadas, la importancia del diagnóstico radica fundamentalmente en que su aplicabilidad puede ser realizada tanto de manera individual como grupal; sin embargo, esto también dependerá de la subjetividad del individuo que investiga y su apreciación ante el tema de estudio, por ende, los pasos a seguir en un diagnóstico requerirán ser fundamentados en hechos concretos de evaluación y análisis.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de estas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente (Vallejo, 2016).

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo (Prieto, 2013). En éste sentido, para Ortiz et al. (2012), en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano, por ende, ellos son el factor estratégico de la compañía.

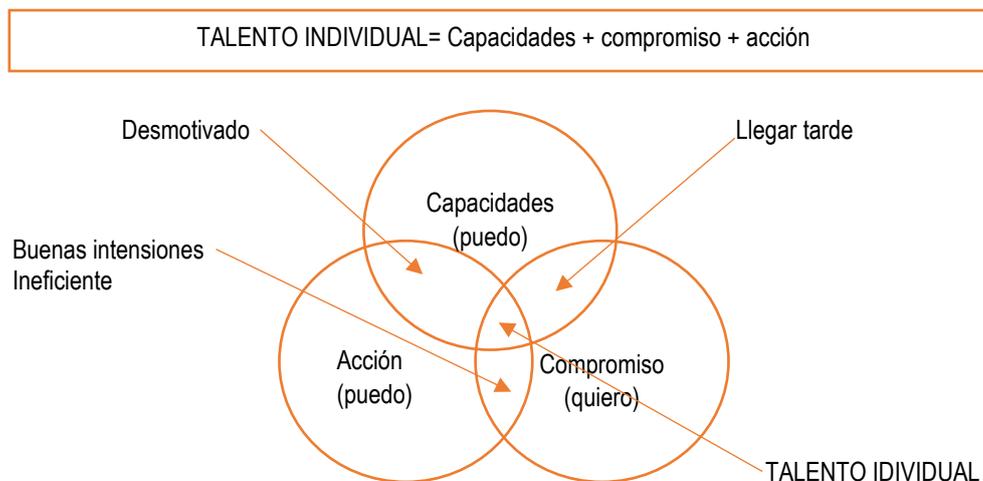
El talento humano es un pilar de toda organización indistintamente de la actividad productiva a la que se dedique, en los últimos tiempos varios investigadores se han dado a la tarea de desarrollar teorías sobre modelos de administración y producción basados en las características del talento humano como medio para la solución de problemas y consecución de sus objetivos.

### **2.2.1. ASPECTOS QUE FORMAN PARTE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración del Talento Humano se basa en los siguientes aspectos las personas como seres humanos dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, las personas como activadores de los recursos de la organización como elementos que impulsan a la organización, las personas

como asociadas de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito., las personas como talentos proveedores de competencias las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización (Chiavenato, 2008).

Mejía, Bravo y Montoya (2013) exponen que talento requiere de capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo, si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.



**Figura 2.3.** Estructura del talento humano

**Fuente:** Mejía, Bravo y Montoya (2013)

Con base a los criterios analizados y considerando lo establecido por Chiavenato el cuál menciona que el Talento Humano es parte fundamental para la empresa, sus capacidades son necesarias para el éxito deseado, pero si este no cuenta con un conjunto de capacidades, motivación, compromiso y acción con mencionan los autores, es difícil obtener buenos resultados.

## 2.3. PROCESOS DEL TALENTO HUMANO

El talento humano es responsable del macro-proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral, que se estructura con los procesos de Desarrollo Organizacional; Administración Técnica del Talento Humano; Seguridad Laboral y Salud Ocupacional; Gestión Ambiental; y Atención al Ciudadano (Cadena, 2016).

Según Chiavenato (2008), existen seis procesos básicos de la Administración del Talento Humano que son:

**1. Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

**2. Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las- personas y la evaluación del desempeño.

**3. Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

**4. Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

**5. Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

**6. Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Además, éste mismo autor menciona que todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo (Chiavenato, 2008).

Añadido a ello Jaramillo (2005) plantea una serie de procesos similares para la gestión del talento humano, considerando entre estas:

- Reclutamiento y selección de personas.
- Descripción y análisis de cargo.
- Proceso de inducción y entrenamiento de personal.
- Proceso de capacitación.
- Proceso de compensación.
- Proceso de evaluación del desempeño.
- Proceso de salud y seguridad ocupacional.

### **2.3.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El Proceso de Selección evalúa una lista de posibles candidatos a través de pruebas, entrevistas, etc. El proceso incluye las actividades relacionadas a la

programación de estas actividades y el ingreso de los resultados luego de ejecutarlas (Bizagi, 2016).

Para Chiavenato (2000) citado por Naranjo (2012) el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección (Requerimiento).
- Descripción y análisis de la posición a cubrir (Definición del perfil).
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas más técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

El proceso de selección permite a la organización reclutar a los mejores candidatos para desarrollar funciones delimitadas, entre los elementos empleados en el reclutamiento se tiene el curriculum, las pruebas psicosomáticas, test de conocimientos sobre la actividad a desempeñar, la entrevista misma que se pueda aplicar en diversas formas de acuerdo con las competencias que se desea evaluar. El objeto del proceso de reclutamiento es seleccionar al mejor candidato posible que contribuya a la consecución de objetivos.

### **2.3.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO**

Para Mariño (2011), el diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de:

- Las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?);
- La periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?),
- Los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y
- Los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?).

Además, Sandoval, Montaña y Ramos (2012) señalan que, “para todas las actividades, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada cargo, considerando las competencias requeridas para el desempeño del cargo”.

En cuanto a Sandoval y Pernaletе (2014), concluyen que, “con el modelo de gestión de perfiles de cargos se establece la posibilidad de definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización que favorecerán la productividad de cada empleado. También facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables”.

La determinación de los perfiles de puestos dentro de los procesos administrativos, permiten identificar las responsabilidades del cargo, detallar las actividades a ejecutar, contribuyendo a mejorar el control del personal y facilitando la gestión de estos, contribuyendo a un mejor desempeño de las labores.

### **2.3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cada trabajador deberá conocer su nivel de desempeño dentro de la organización (Quero; Mendoza; Torres, 2014). La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos (Jaramillo, 2005).

La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto (Urdaneta y Urdaneta, 2013).

La evaluación del desempeño del personal, constituye una herramienta de gestión para la gerencia, permite el diagnóstico de diversos aspectos institucionales, incluyendo la eficiencia operativa del personal, la satisfacción para con la organización y las labores desempeñadas, convirtiéndose en un elemento fundamental para la planificación estratégica y mejora continua de los procesos administrativos

#### **2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las teorías relativas al control de gestión de la organización han ido avanzando a medida que han descubierto nuevas variables que afectan la actuación de la organización y de sus miembros, tanto a nivel interno como externo (Pérez, Vásquez y Levin, 2015). Por tanto, siendo el Capital Humano el activo más importante que tiene una organización es importante y necesario estudiar cómo se lo puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia eficiencia y competitividad para la organización (del Canto, 2011).

La gestión del talento supone hoy en día un reto para las empresas, toda vez que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible. El paradigma actual de expansión de la tecnología y dinamismo competitivo hace de la gestión del talento que las compañías realizan, un factor crítico del éxito en los actuales mercados (Álvaro y García, 2014).

Para Majad (2016) la gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. Mientras que Pérez,

Vázquez y Levín (2015) comentan que el control ha ocupado un lugar destacado en la gestión considerando una garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y sus herramientas mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan específico.

Se puede mencionar que la Gestión del Talento Humano debe incorporar políticas y prácticas de recursos humanos con un alto nivel de compromiso que promuevan la creación y el desarrollo de un capital humano debidamente calificado, motivado, proactivo. De esto dependerá su desempeño y éxito de la empresa.

#### **2.4.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

López, Díaz, Pérez y Pomares (2017) expresan que se consideran importantes para la gestión exitosa del talento, los procesos relacionados con la evaluación del desempeño; tomar en cuenta los motivadores para el anclaje laboral, analizar aquellos predictores de desempeño exitoso y valorar los elementos de la cultura organizacional en su orientación al desarrollo del talento. Mientras que De los Reyes y Molina (2016) aluden que solamente a través del desarrollo del talento humano se garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad

Por tal motivo, éste nuevo enfoque deja atrás la concepción de que las personas son un recurso más de la cadena productiva empresarial y que deben ser administrados como el dinero, los materiales, las maquinarias, etc. dando lugar a que las personas sean concebidas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones. Pues es evidente que solo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo (Caicedo & Acosta, 2012).

Los criterios expuestos por los autores que se mencionan en los párrafos anteriores permiten definir a la importancia de la Gestión del Talento Humano,

como la parte medular en toda empresa, pues se encarga de que la atracción, retención y desarrollo del talento humano se convierta en un aspecto prioritario que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

## 2.5. COMPETENCIAS LABORALES

Definir las competencias ha sido tema de interés para diferentes teóricos y organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo OIT en congruencia con los aportes de Ojeda y Hernández se argumenta que, en el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Martínez, Burgos y Meza, 2016).

Según Vallejo (2016) la gestión por competencia es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

**Cuadro 2.1.** Competencias y sus características

Aspectos		Características	
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know how</li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Aprender continuamente</li> <li>• Ampliar el conocimiento</li> <li>• Transmitir conocimiento</li> <li>• Compartir conocimiento</li> </ul>
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el conocimiento</li> <li>• Visión global y sistémica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la situación</li> <li>• Obtener datos e información</li> <li>• Tener espíritu crítico</li> <li>• Juzgar los hechos</li> <li>• Ponderar con equilibrio</li> <li>• Definir prioridades</li> </ul>

Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud emprendedora</li> <li>• Innovación</li> <li>• Agente de cambio</li> <li>• Asumir riesgos</li> <li>• Enfoque en resultados</li> <li>• Autorrealización</li> </ul>
---------	------------------------	---

Fuente: Vallejo (2016)

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas, dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

El desarrollo de competencias permite ubicar a los empleados y trabajadores de toda organización como actores claves y prioritarios en el logro de las metas empresariales; asegurándose en todo momento que sus prioridades intrínsecas también sean atendidas; es decir los beneficios.

### **2.5.1. CÓMO EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO**

Edward E. Lawler, en 1994 en su artículo "From Job-Based to CompetencyBased Organizations" presentan los principales ejes implicados en las reformas organizacionales y de gestión de recursos humanos: nuevos sistemas de salarios, nuevos sistemas de selección, de formación del personal y de planificación de carreras, nuevas formas de organización y evaluación del desempeño, todo ello teniendo como eje las competencias individuales y no ya las tareas del puesto de trabajo (Amigot y Martínez, 2013).

Según Draganidis y Mentzas (2006) citado por Sandoval y Pernalette (2014) las competencias laborales es la capacidad para desempeñar de forma idónea una función laboral y su manejo implica aprovechar el valor implícito del talento

humano, tales como: el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Está relacionada con los esfuerzos de una organización para mejorar la posición competitiva de su fuerza de trabajo, fomentando la innovación, la eficiencia, el intercambio del conocimiento, y, en definitiva, su desarrollo personal.

Siles (2013) manifiesta que apoyados en los estudios desarrollados por McClelland (1973) y Spencer y Spencer (1993); la consultora HAYGROUP clasifica las competencias en cinco grandes grupos que constituyen nuestras variables de estudio:

- Competencias de gestión personal.
- Competencias de gestión de equipo de trabajo.
- Competencias de influencia.
- Competencias cognitivas.
- Competencias de logro.

De los criterios que se manifiestan en los párrafos que anteceden, se puede afirmar que el enfoque de las competencias posibilita una serie de elementos para gestionar la calidad del personal que se integra a la empresa además proveer una formación al individuo de tal manera que contribuya a la consecución de objetivos y metas organizacionales.

## **2.6. PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para Chiavenato (2009) la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. La capacitación a todos los niveles de una organización constituye una de las principales inversiones en recursos humanos y una de las vitales fuentes de bienestar para el personal de toda una organización (Ramírez y Agrado, 2012).

Todo plan de capacitación implica tomar decisiones en áreas críticas e importantes de la empresa, y esas decisiones deben ser fundamentadas y muy objetivas. El plan está compuesto por programas y proyectos individuales los cuales, armonizados y relacionados entre sí, componen el plan (Bermúdez, 2015). Identificar claramente las necesidades de educación organizacional de cada cargo. Es decir, las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo dentro de cada cargo, de forma tal que la organización pueda garantizar que su personal siempre será competente y competitivo durante todo el ciclo laboral (Vergel, Parra y Martínez, 2013).

Añadido a ello, los mismo Vergel, Parra y Martínez (2013), proponen el siguiente procedimiento para ejecutar un plan de capacitación:



**Figura 2.4.** Procedimiento para un plan de capacitación  
**Fuente:** Vergel, Parra y Martínez (2013)

La figura 2.4., es la base para identificar las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo requeridas por cada cargo durante el ciclo laboral, etapas que consisten en:



Figura 2.5. Esquema de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo  
Fuente: Vergel, Parra y Martínez (2013)

- **Capacitación:** Renovación de conocimientos brindada por un tercero para actualizar el desempeño del trabajo.
- **Fortalecimiento:** Creación o refuerzo de un comportamiento requerido para desempeñar un cargo.
- **Entrenamiento:** Información de cómo ejecutar las actividades que realiza una persona que desempeña un cargo específico
- **Desarrollo:** Conocimientos, comportamiento y desarrollo de actividades que debe fortalecer una persona para enriquecer su evolución profesional.

## 2.7. PLAN DE MEJORA CONTINUA

Para Quintanar, Fuentes y Flores (2012) la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización,

el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano.

En cuanto a Marín, Bautista y García (2014) la mejora continua es un concepto que cumple con características como proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos, en los sistemas o en las prácticas de trabajo, que permiten mejorar algún indicador de rendimiento.

De los criterios expuestos, se puede determinar que un plan de mejora continua se logrará siempre y cuando se tengan claros los objetivos de la organización, la evaluación periódica es fundamental pues en ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y puntos débiles que hay que mejorar para tener mayor eficiencia del personal y en el uso de los recursos.

### **2.7.1. PASOS PARA APLICAR UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DEL TALENTO HUMANO**

Para López (2009) El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Entonces los principales pasos a seguir para la aplicación de un plan de mejora son los siguientes:

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el Objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora
- Realizar una Planificación

De esta manera, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

## **2.8. CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE**

La Corporación Fortaleza de Valle es una organización de segundo grado. Agrupa a cinco organizaciones de base asentadas en la zona de influencia del sistema de riego Carrizal-Chone. Se constituyó en el año 2005 y adquirió personería jurídica en el año 2006. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de los productores que se dedican al cultivo de cacao. (Corporación Fortaleza de Valle, 2017).

De igual manera Izaguirre (2014) considera que la corporación cuenta en la actualidad con 600 socios, que tienen en conjunto una superficie de 17 00 hectáreas en las que se produce un promedio de 10 quintales de cacao por hectárea al año. La corporación ofrece cacao orgánico fino de aroma con certificaciones orgánicas NOP y UE y FLO de Comercio Justo.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la Corporación Fortaleza de Valle, la misma que se encontraba ubicada en el Kilómetro 1 ½ vía a Canuto.



Figura 3.1. Mapa del Cantón Bolívar

Fuente: Gobierno Provincial de Manabí (2017); Google Map (2018)

### 3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

Para facilitar la comprensión de la investigación a continuación se presentan las variables de estudio:

- **Variable independiente:** Diagnóstico del Talento Humano.
- **Variable dependiente:** Determinar los procesos administrativos de la Corporación Fortaleza de Valle

### 3.3. DURACIÓN

El tiempo de duración para efectuar el Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en la Corporación Fortaleza de Valle de la Ciudad de Calceta, fue de nueve meses, tiempo en el que se estructuró y sustentó de manera teórica el modelo que permitió realizar el estudio.

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Fue necesario aplicar diferentes tipos de investigaciones debido a que el estudio es de tipo bibliográfico, de campo y descriptivo, los cuales se abordan a continuación:

- **Investigación bibliográfica:** La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información (Rivas, 2013) en documentos a los que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar” (Cázares, 2014) en el presente estudio permitió adquirir conocimientos sobre investigaciones antes realizada en gestión de talento humano, la metodología, técnicas y herramientas empleadas para la correcta determinación de procesos administrativos
- **Investigación de campo:** La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (Baena, 2014) como la entrevistas, aplicación de cuestionarios, encuestas y observaciones (Pimienta y Orden, 2012) dichas técnicas e instrumentos fueron necesarias al momento de realizar el levantamiento de información en la corporación Fortaleza de Valle, puesto que fue necesario entrevistar a los directivos, y encuestar a los empleados con preguntas abiertas y cerradas acerca de la gestión del talento humano.
- **Investigación descriptiva:** Según Fidias (2012), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, Martínez(2018) menciona que el propósito principal es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación, por la razones expuestas la investigación se

caracterizó por ser de tipo descriptiva, ya que a través de ella se pudo describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la Corporación Fortaleza de Valle en la gestión del talento humano.

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación fue necesario emplear los métodos inductivo, deductivo y analítico-sintético

- **Método inductivo:** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales (Labajo, 2015), para poder obtener un resultado final es necesario tener factores que agilicen el análisis a modo de premisas; la conclusión es segura pues se fundamenta en evidencia probable (Rojas, 2013) el método permitió observar los aspectos abstractos de investigación para desarrollar definiciones y clasificaciones de la conducta del objeto de estudio.
- **Método deductivo:** El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares (Lafuente y Marín, 2008); se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, (Dávila, 2006) en el presente estudio el método mencionado permitió establecer un orden lógico en el razonamiento partiendo de lo general (procesos administrativos) lo específico (diagnóstico del talento humano).
- **Método analítico-sintético:** Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes y posibilita descubrir entre los elementos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017) contribuyó a la desintegración del problema para estudiar sus partes

con mayor profundidad y generar nuevos conceptos que relacionen las variables de estudio y sus elementos.

### 3.6. TÉCNICAS

Entre las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo se encontraron: el análisis FODA, la encuesta, la observación y la entrevista.

- **Análisis FODA:** Análisis SWOT por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Labra, Rivera y Reyes, 2017) es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación objeto de estudio, las variables analizadas y lo que ellas representan, son la base para tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro (López, Ávalos y Martínez, 2017) a través de esta técnica se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión del talento humano en la corporación Fortaleza de Valle.
- **Observación:** Es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social (Pulido, 2015). consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad (Fidias, 2012) Este instrumento contribuyó en la obtención de información verídica y detallada de la entidad con relación a los procesos administrativos inmersos en la gestión del talento humano.
- **Encuesta:** Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla (Martínez, 2018) dicha técnica se la aplicó a los

empleados de la corporación Fortaleza de Valle para conocer el estado de los procesos administrativos.

- **Entrevista:** Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Diccionario de Ciencias de la Educación citado por Díaz, Uri, Martínez, Varela, 2013), se enmarca dentro del quehacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones (Troncoso y Amaya, 2016), se la aplicó al gerente de Corporación Fortaleza de Valle para obtener el permiso respectivo para aplicar la investigación e indagar un poco acerca de la gestión del talento humano.

### 3.7. HERRAMIENTAS

Entre los instrumentos que se utilizaron en el presente trabajo estuvieron: la guía de observación, cuestionario y la guía de entrevista:

- **Guía de observación:** Instrumento utilizado para la verificación de las habilidades prácticas de los profesionales en el servicio, se utiliza la observación directa no participante y estructurada (Urbina, 2010). Este documento permitió enlistar las acciones a observar en cada uno de los aspectos que encierra el tema de estudio y será el punto de partida para conocer sus puntos fuertes y débiles.
- **Cuestionario:** Tapia (2010) expresa que es un conjunto de ítems diferentes que pueden ser planteados de forma interrogativa, enunciativa, afirmativa o negativa con varias alternativas, con un formato determinado, un orden de preguntas y un contenido concreto sobre el tema que queremos investigar, Este instrumento se empleó para conocer la perspectiva de cada una de las personas que forman parte de la entidad y poder tomar como punto de partida las sugerencias vertidas.

- **Guía de entrevista:** Según Ortiz (2014) es un instrumento de la técnica de entrevista; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto, la guía de entrevista es una ayuda de memoria para el entrevistador pues ayuda a recordar los temas de la entrevista Martínez (2014) fue empleada con el firme propósito de conocer los puntos de vistas de cada uno de los jefes de área y los cambios que se necesitan para poder generar un espacio de trabajo más afín para cada uno de los empleados.

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Tamayo y Tamayo (1997) citado por Tipantaxi (2017) comenta que población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; para el diagnóstico de la gestión del Talento Humano en la Corporación Fortaleza del Valle se consideró

**Población.** – Se considera dentro del estudio a los colaboradores (empleados) como la población objeto de estudio.

La evaluación del personal corresponde a 15 empleados, de los cuales se generaron las evaluaciones y resultados, no se aplicó fórmula de muestreo, dado que, al ser reducida la cantidad de personas que trabajan en la corporación, para dar fiabilidad a los resultados se los considero a todos dentro del estudio.

### **3.9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de realizar un Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano de la Corporación Fortaleza de Valle de la ciudad de Calceta, para determinar sus procesos administrativos, se desarrollarán divide la investigación en etapas que contienen las actividades realizadas en ellas.

## **FASE 1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO ACTUAL DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE**

- Caracterización de la situación actual de la Corporación Fortaleza del Valle.
- Verificación de la existencia de normativas, manuales de procedimientos y procesos para la gestión del talento humano con la finalidad de delimitar responsabilidades y competencias.
- Determinar la existencia del área de Talento Humano, identificando de manera física la existencia del departamento y personal que labora en éste.

La fase uno consistió en la caracterización de la organización, para ello, se estableció contacto con la organización donde, mediante una entrevista al gerente y personal administrativo se recopiló información, mediante la cual se identificó la existencia de procesos administrativos integrados al área de talento humano, se caracterizó la organización, y se efectuó el análisis de la actualidad del departamento de talento humano, para consiguientemente, proceder a la verificación de la existencia de normativas, manuales de procedimientos para la gestión del talento humano, acompañado del diagnóstico de la existencia física del departamento de talento humano.

## **FASE 2. PROPONER UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE S.A. QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

- Análisis teórico de diferentes modelos de gestión del talento humano.
- Selección del panel de expertos.
- Determinación de los procesos para la gestión del talento humano mediante el Kendall.

Luego del diagnóstico de la gestión de Fortaleza del Valle se procedió a diseñar el modelo de gestión del talento humano para la corporación, y así contribuir al desarrollo humano y organizacional, en esta etapa inicialmente se efectuó un análisis teórico de los procesos para la gestión del talento humano, y así

proponer un listado base, que sería sometido a comprobación del panel de expertos, mismos que antes de ser integrados fueron sometidos a evaluación para identificar su perfil, conocimiento y competencia dentro de la investigación; para posteriormente determinar los procesos que integrarían el modelo final.

### **FASE 3. ESTABLECER LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE MEDIANTE EL MODELO DE GESTIÓN DISEÑADO**

- Identificación de las competencias organizacionales.
- Establecimientos de los procesos específicos del modelo de gestión propuesto.
- Aplicación práctica de los procesos específicos para el departamento de Talento Humano.

En la tercera etapa, se aplicaron las herramientas de la información como la encuesta, mediante la cual se determinó la necesidad de implementar el modelo de gestión propuesto, contemplando el establecimiento de los procesos específicos, los cuales comprendían establecimiento de competencia, descripción y análisis del puesto, reclutamiento y selección del personal, proceso de inducción laboral, evaluación y monitoreo del desempeño, posterior a ello, se aplicaron y diseñaron los procesos, como evidencia de la aplicabilidad de los mismos, sustentados en el trabajo integro entre expertos, la corporación y los investigadores.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **FASE 1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO ACTUAL DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE**

La primera etapa de la investigación comprende la caracterización de la organización y la identificación de la existencia de procesos de gestión internos, la verificación de normativas y manuales para lo cual se empleó como herramientas de investigación la entrevista aplicada al gerente, ficha de observación y cuestionario indagada al personal de la empresa, la cual está compuesta por una nómina de 15 personas, distribuidos en los diferentes departamentos.

**Actividad 1.-** Caracterización de la situación actual de la Corporación Fortaleza del Valle

Para la caracterización de la organización se realizó la recopilación de información en las instalaciones de Fortaleza del Valle mediante la revisión de la planificación estratégica, evaluación del personal y observación directa al desempeño del personal.

- **Organización y estructura Fortaleza del Valle**

Los datos identificados a continuación fueron facilitados por la Corporación Fortaleza del Valle (2019):

- ✓ **Base legal**

Fortaleza del Valle, es una organización de Segundo Piso que agrupa a cinco organizaciones de base, asentadas en la zona de influencia del área del Sistema Carrizal-Chone, se encuentra ubicada en el Km. 1 ½ de la vía Calceta Canuto del Cantón Bolívar en la provincia de Manabí; los cantones que se encuentran involucrados son: Bolívar, Chone, Tosagua, Junín y Portoviejo; las Asociaciones

la integran son: LA FORTALEZA en la Parroquia Canuto, VALLE DEL CARRIZAL en la Parroquia Calceta, RIO GRANDE en la Parroquia Canuto, QUIROGA en la Parroquia Quiroga y RIO CHICO en la Parroquia Río Chico.

Constituyéndose el 30 de septiembre del año 2008, con Acuerdo Ministerial N° 041, otorgado por el MAGAP; como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, patrimonio propio, duración indefinida y número de socios ilimitado, la cual se rige por su Estatuto, Reglamento Interno, Reglamento para la aprobación o reforma de Estatutos de ciertos organismos clasistas previstos en la Ley de Fomento Artesanal. Incentivándolos con mejores precios y brindándoles asistencia técnica, por medio de entidades colaboradoras.

#### ✓ **Misión**

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias.

#### ✓ **Visión**

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

#### ✓ **Antecedentes**

El rápido crecimiento de Fortaleza del Valle ha sido tal, que se inició con 70 agricultores y hoy ya son 673, sin contar los que están en proceso de certificación. Hace aproximadamente cuatro años se tenía una producción de 3 quintales por hectárea anual; sin embargo, actualmente se ha incrementado a 8 quintales con cacao nacional, logrando además rehabilitar muchas fincas para poder llegar a los rendimientos requeridos y cumplir los compromisos de exportación.

Adicionalmente, Fortaleza del Valle se hizo acreedora a La Certificación Orgánica en junio 2006 UE y NOP (ECOCERT), la misma que certifica que el producto comercializado es orgánico, es decir que está libre de químicos y le otorga un premio por tonelada. Así mismo cuenta con la Certificación de Comercio Justo (FLO-CERT) obtenida en diciembre 2006, que garantiza que los productores de países subdesarrollados reciban un precio justo por su producción y que los consumidores a más de adquirir un producto con excelente materia prima a la vez estén contribuyendo al desarrollo y mejoras en nivel de vida de las familias de los productores, obteniendo por esta certificación \$200 por tonelada métrica exportada.

En la actualidad se encuentran certificadas alrededor de 2.255 has., de las que se benefician 909 familias. Para este año 2012 se estima acopiar alrededor de 450 ton.

✓ **Estructura:**

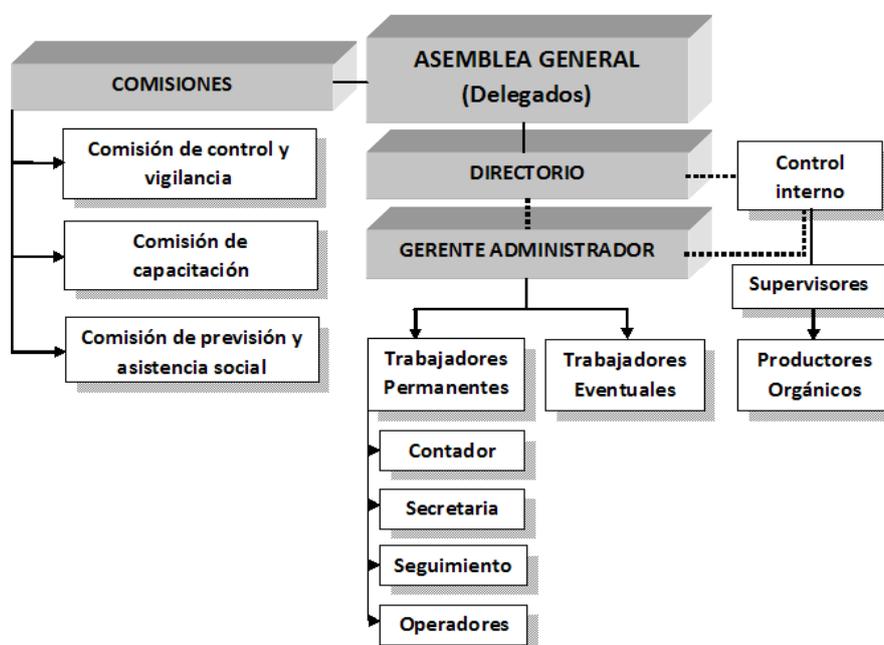


Figura 4.1. Estructura de Fortaleza del Valle  
Fuente: Fortaleza del Valle (2019)

El cacao de Fortaleza del Valle es de excelente calidad, posee certificación Orgánica UE y NOP, BIOSUISSE, certificación otorgada por ECOCERT.

Comercio Justo, que la certifica FLOCERT, para garantizar que el producto que se exporta es de pequeños productores.

### Análisis FODA

Se efectuó un análisis crítico de los principales factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la corporación, como se identifica en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Análisis FODA Fortaleza del Valle

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal capacitado y con experiencia.</li> <li>➤ Productos de calidad.</li> <li>➤ Buena relación entre compañeros de trabajo</li> <li>➤ certificación Orgánica UE y NOP, BIOSUISSE, certificación otorgada por ECOCERT.</li> <li>➤ Práctica de Comercio Justo, que la certifica FLOCERT (se garantiza que el producto exportado sea de pequeños productores.</li> <li>➤ Exportador a mercados internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado chocolatero en expansión</li> <li>➤ Oportunidad de expandir las relaciones bilaterales en mercados nacionales y extranjeros.</li> <li>➤ Espacio en mercados internacionales</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de concurrencia por parte de los asociados a las reuniones.</li> <li>➤ Deficiencia en los procesos para la gestión del talento humano.</li> <li>➤ Manual de políticas y procedimientos inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia directa.</li> <li>➤ Clima.</li> <li>➤ Precios del mercado.</li> <li>➤ Enfermedades a plantaciones.</li> <li>➤ Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>➤ Alza de precios en los insumos agrícolas.</li> <li>➤ Inestabilidad política.</li> </ul>

**Fuente:** Corporación Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor

## **Análisis Entrevista**

La aplicación de la entrevista a la gerencia de la Corporación Fortaleza del Valle, permitió conocer la realidad desde el punto de visto gerencial, encontrándose la siguiente información:

Fortaleza del Valle procura entregar un servicio óptimo, motivo por el cual direcciona sus operaciones a dar facilidad a los clientes y socios, otorgándole empoderamiento al equipo de trabajo, para que pueda interceder ante cualquier eventualidad, por otra parte, direccionándose a la organización y estructura, mediante el análisis de los resultados de la entrevista, se identificó la necesidad del corporativo, puesto que debe establecer un modelo de gestión administrativo, dada la actual carencia y la inexistencia de manuales de políticas y procedimientos, descripción y análisis de puesto, sistemas para compensación y la evaluación del desempeño del personal, de acuerdo con el criterio de la gerencia y en opinión a las inconsistencias detectadas en el diagnostico preliminar es necesario delimitar responsabilidades y cerciorarse de generar un ambiente donde el personal se sienta con la plena convicción de que pertenece a un lugar donde se le da el valor que se merece, como también prestar las facilidades para el desarrollo del potencial que guardan cada uno de los colaboradores.

## **Observación in situ al personal de Fortaleza del Valle**

Mediante la observación se analizó el comportamiento del personal atendiendo siete criterios de evaluación como se identifica en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2.** Observación personal Fortaleza del Valle

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Categoría 1.	Cumplimiento del horario de trabajo	15 100%	0 0%
Categoría 2.	Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional	15 100%	0 0%
Categoría 3.	Dominio en la ejecución de las tareas del puesto	15 100%	0 0%
Categoría 4.	Clima organizacional observado	15 100%	0 0%
Categoría 5.	Relaciones Humanas	15 100%	0 0%
Categoría 6.	Liderazgo	15 100%	0 0%
Categoría 7.	Organización y distribución del puesto de trabajo	9 60%	6 40%

**Fuente:** Acosta y Quiroz (2013)

**Elaborado:** El autor

Del proceso de observación in situ en la Corporación Fortaleza del Valle se generaron buenos resultados; puesto que el 100% del personal, por lo general cumple con el horario de trabajo, las funciones del puesto corresponden con el perfil ocupacional en un 100%, predomina el dominio de la ejecución de las tareas y el clima organizacional observado es adecuado, puesto que está basado en un ambiente de liderazgo eficiente con interrelaciones humanas adecuadas; sin embargo, en la organización y distribución de los puestos de trabajo se perciben deficiencias que de acuerdo al 40% del personal no son correctas, por tanto, el presente estudio se centra en determinar los diferentes procesos para la gestión del talento humano, para lo cual se hace fundamental analizar la situación actual del personal y el área a estudiar cómo es la de Talento Humano, más aún cuando Montoya y Bollero (2016) mencionan es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, el cual relacionado a la planeación se hacen indispensable siendo esta el proceso administrativo consistente en la fijación de objetivos y de los medios para lograrlos (Valencia, 2005).

## Resultados encuestas

### P1. ¿Conoce la Misión, Visión y objetivos de la empresa?

**Cuadro 4.3.** Frecuencia empleados con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

Opción de respuesta	Total de respuestas	%
Si	6	40%
No	9	60%
+	15	100%

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor



**Gráfico 4.1.** Personal con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

**Fuente:** Resultados encuesta empleado

**Elaborado:** Autor

En el gráfico 4.1, referente al análisis del conocimiento que tienen los empleados de Fortaleza del Valle se observan resultados bajos, puesto que del 100%, únicamente el 40% aseguran tener conocimiento de la misión y visión como organización, mientras el 60% desconocen, resultados que pueden darse, por la falta de planificación en el uso de los medios de comunicación para mantener informados a los colaboradores o por el desconocimiento de los mismos.

## P2. ¿Qué entiende por gestión del Talento Humano?

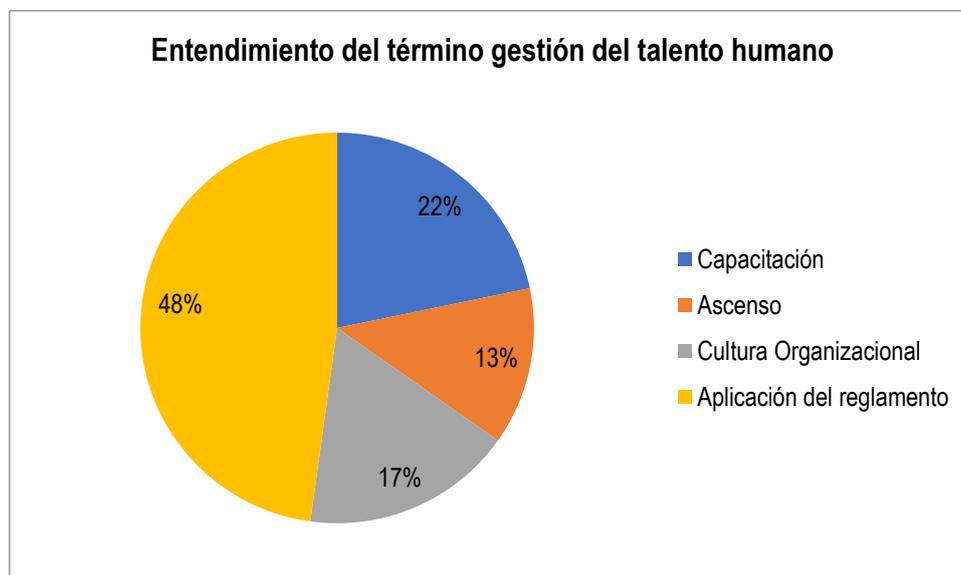
**Cuadro 4.4.** Entendimiento del termino gestión del talento humano según empleados (respuestas múltiples)

Opción de respuesta	Total, de respuestas	%
Capacitación	5	22%
Ascenso	3	13%
Cultura Organizacional	4	17%
Aplicación del reglamento	11	48%
Total respuestas		100%

\* La muestra seleccionó más de un ítem como respuesta

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor



**Gráfico 4.2.** Principal función de la gestión del talento humano

**Fuente:** Resultados encuesta empleado

**Elaborado:** Autor

El cuadro 4.4 presenta valores donde la muestra evaluada podría seleccionar más de una opción de respuesta, estando encausado a identificar la percepción del personal referente a la gestión del talento humano, un 48% opina que se basa en la aplicación del reglamento, seguido de capacitación 22%, cultura organizacional 17% y ascenso un 13%, lo cual permite observar la existencia de un enfoque variado de percepciones del personal, en cuanto a las competencias que le corresponderían a la gestión del talento humano.

### P3. El área de talento humano regularmente realiza actividades de

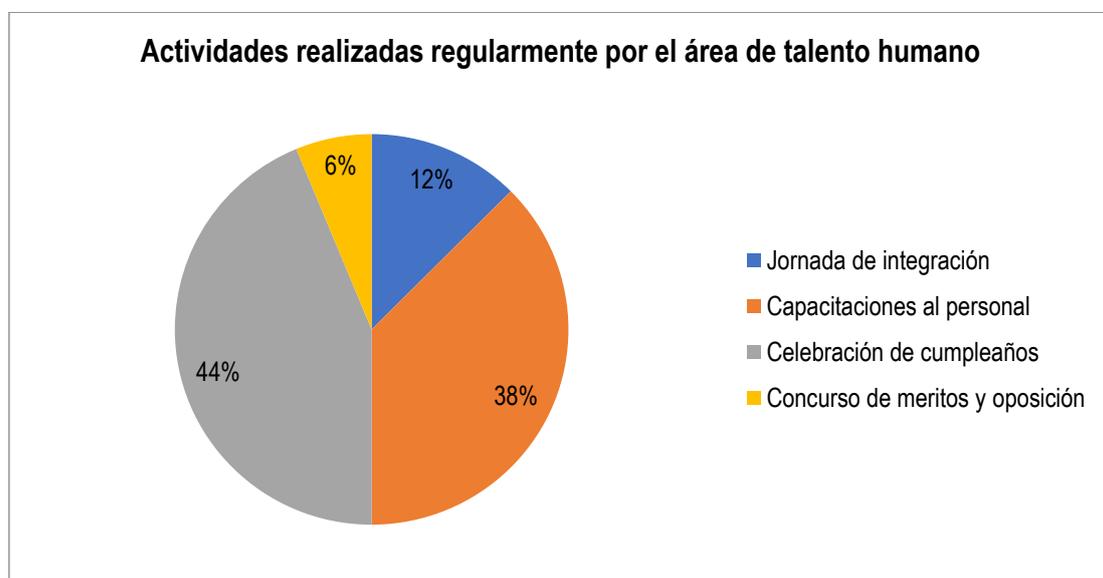
**Cuadro 4.5.** Actividades realizadas regularmente por el área de talento humano (respuestas múltiples)

Opción de respuesta	Total de respuestas	%
Jornada de integración	4	13%
Capacitaciones al personal	12	38%
Celebración de cumpleaños	14	44%
Concurso de méritos y oposición	2	6%
Total respuestas		100%

\* La muestra seleccionó más de un ítem como respuesta

Fuente: Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

Elaborado: Autor



**Gráfico 4.3.** Actividades realizadas regularmente por el área de talento humano

Fuente: Resultados encuesta empleado

Elaborado: Autor

De los datos mostrados en el gráfico 4.3., generados de la pregunta 3 con respuestas múltiples (el empleado podía seleccionar más de una opción de respuesta), se observa un elevado interés por parte de la organización en mantener actualizados al personal mediante capacitaciones como lo identifica el 38% de los colaboradores, seguido de un 44% que identificó dentro de la empresa se celebran los días de cumpleaños del personal, un reducido valor porcentual señala también se ejecutan jornadas de integración (12%) y concursos de mérito y oposición (6%).

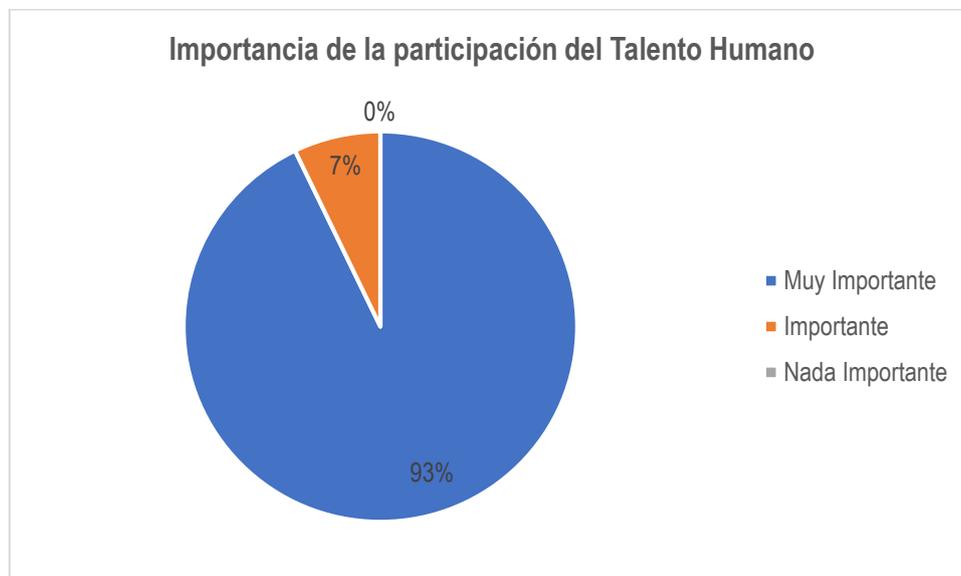
**P4. ¿Cree usted importante la participación del Talento Humano en la empresa que usted labora?**

**Cuadro 4.6.** Importancia de la participación del Talento Humano

Opción de respuesta	Total de respuestas	%
Muy Importante	14	93%
Importante	1	7%
Nada Importante	0	0%
<b>Total respuestas</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor



**Gráfico 4.4.** Importancia de la participación del Talento Humano

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor

Para Fortaleza del Valle la participación del talento humano es fundamental como lo opinan el personal, evaluado al encontrarse que un 93% respondió muy importante y un 7% importante, datos que concuerdan con lo expresado por Montoya y Boyero (2016) al mencionar que el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido.

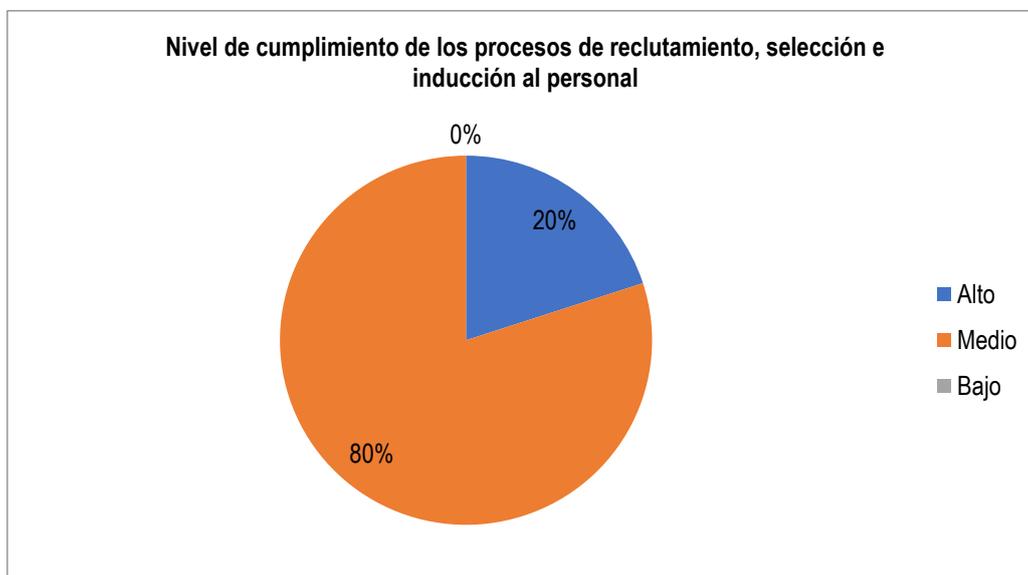
**P5. ¿Cuál considera es el nivel en el que se ejecutan los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?**

**Cuadro 4.7.** Nivel de cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal

Opción de respuesta	Total de respuestas	%
Alto	3	20%
Medio	12	80%
Bajo	0	0%
Total respuestas	15	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

Elaborado: Autor



**Gráfico 4.5.** Nivel de cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal

Fuente: Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

Elaborado: Autor

Para González (2015) debe tenerse presente que una mala selección de personal, falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización, criterio que contrastado con los resultados del gráfico 4.5, se percibe de acuerdo a la percepción de los colaboradores inconvenientes en los procesos de reclutamiento selección e inducción laboral, puesto que se observan un 80% de alcance medio y 20% de alto.

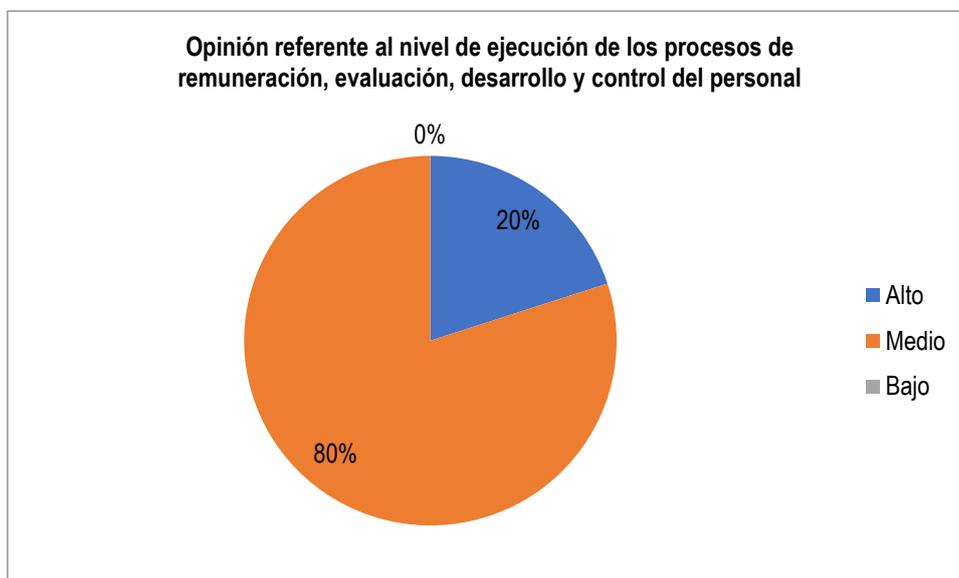
**P6. ¿Cuál considera es el nivel de cumplimiento de los procesos para la remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?**

**Cuadro 4.8.** Opinión referente al nivel de ejecución de los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal

Opción de respuesta	Total de respuestas	%
Alto	3	20%
Medio	12	80%
Bajo	0	0%
<b>Total respuestas</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor



**Gráfico 4.6.** Opinión referente al nivel de ejecución de los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal

**Elaborado:** Autor

La eficiencia de los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal de acuerdo con el criterio del personal de Fortaleza del Valle en un 20% se consideran altos, 80% medias, mientras que las respuestas negativas no presentan ningún valor porcentual (gráfico 4.6), de lo que se puede observar en los resultados se requiere mejorar el proceso de gestión administrativa relacionado a la planificación de la remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal.

**Actividad 2.-** Verificación de la existencia de normativas, manuales de procedimientos y procesos para la gestión del talento humano con la finalidad de delimitar responsabilidades y competencias.

Para dar cumplimiento a la verificación de la existencia de normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias, en el instrumento aplicado al personal de Fortaleza del Valle se direccionó la siguiente interrogante:

**P1. ¿Conoce si en la empresa existen normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias?**

SI

NO

Generando los siguientes resultados:



**Gráfico 4.7.** Porcentaje de respuestas referente al diagnóstico de la existencia de normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor

La existencia de normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias en Fortaleza del Valle es una de las principales problemáticas que aquejan la gestión de la corporación, puesto que de acuerdo con las respuestas emitidas por el personal un 93% concuerdan en la carencia de estos, falencias que aquejan una correcta gestión del talento humano.

Dado el porcentaje elevado de concordancia entre los miembros de la organización, se plantea una segunda pregunta para ratificar dichos resultados en la cual, se identifican los procesos para la gestión del talento humano:

## **P2. Identifique si se aplican los siguientes procesos para la gestión del Talento Humano dentro de la empresa**

**Cuadro 4.9.** Aplicación de los procesos para la gestión del Talento Humano

<b>Proceso</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Reclutamiento y selección de personas.	6	40%	9	60%
Descripción y análisis de cargo.	6	40%	9	60%
Proceso de inducción del personal.	10	67%	5	33%
Proceso de capacitación.	6	40%	9	60%
Proceso de compensación.	2	13%	13	87%
Proceso de evaluación del desempeño.	1	7%	14	93%
Proceso de salud y seguridad ocupacional.	4	27%	11	73%

**Fuente:** Resultados encuesta empleados Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autor

Al igual que la interrogante expresada en el gráfico 4.7, se observa la deficiencia existente en los procesos para la gestión del Talento Humano, puesto que en el cuadro 4.6, se identificó un elevado índice porcentual en cada una de los elementos detallados, superando el 50% de los empleados encuestados, distribuido de la siguiente forma: 60% respondió no se aplican procesos para el reclutamiento y selección del personal, descripción y análisis de cargos, procesos de capacitación; las problemáticas más arraigadas se centran en la ausencia de procesos para compensación 87%, procesos de salud y seguridad ocupacional 73% y de evaluación del desempeño con un 93%, siendo este último

de vital importancia para cualquier organización que pretenda generar un desarrollo sostenible.

**Actividad 3.-** Determinar la existencia del área de Talento Humano, identificando de manera física la existencia del departamento y personal que labora en éste

Mediante la aplicación de las herramientas de investigación: Ficha de observación, encuesta y entrevista, se llegó a la conclusión, de la necesidad de determinar los procesos de gestión del talento humano, para mejorar el funcionamiento de los criterios en los cuales se enmarcan las diferentes operaciones, además de delimitar las funciones y responsabilidades dada la carencia del departamento de Talento Humano, información confirmado por el directivo de Fortaleza del Valle, encontrándose con una problemática acentuada por resolver, puesto que, dependiendo del correcto funcionamiento, gestión, dirección y coordinación del área con las demás departamentos, se podría lograr resultados eficientes, como aporte a la investigación, se procede a desarrollar la propuesta para la reducción de las problemáticas y la mejora de la gestión de la corporación.

## **FASE 2. PROPONER UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANA PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DE VALLE S.A. QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL.**

### **Identificar los procesos específicos para la gestión del talento humano mediante el panel de experto**

Para dar fiabilidad a la investigación se aplicó la investigación bibliográfica, análisis crítico y selección de un grupo de candidatos con experticia en el área de gestión administrativa, para lo cual se definió la competencia de estos mediante la evaluación del coeficiente de conocimiento y argumentación para integrar el equipo de trabajo con personas que estén a fin y la experiencia para dar soporte al estudio.

#### **A) Análisis teórico de los procesos para la gestión del Talento Humano con la finalidad de determinar el listado base para la estructuración del modelo de gestión personalizado del Corporación Fortaleza del Valle S.A.**

“La velocidad con la que están ocurriendo los cambios en esta época, hacen que los retos que enfrentan los líderes y las organizaciones sean cada vez más exigentes”(Suárez, 2011), es debido e ello que resulta imprescindible contar con organizaciones inteligentes, donde la calidad sea la base de su labor y se le den prioridad a la gestión de los procesos administrativos y su jerarquización; puesto que, permite al cliente interno perfeccionar el conocimiento de sus funciones, adquirir identidad organizacional (Marina, 2003; Romero, Ortiz y Barrezueta, 2017); además para Márquez (2002) ninguna organización puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente que le permita alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados, motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas junto al

desarrollo de un comportamiento socialmente responsables. Pilar estratégico de la gestión empresarial moderna (Jaramillo, 2005).

Partiendo de las ideas detalladas en el párrafo anterior, se puede sustentar la necesidad de la Corporación Fortaleza del Valle para definir los procesos de gestión del talento humano de forma inminente, por lo que, en esta etapa de la investigación, se genera un listado de diferentes autores relacionados a los procesos para la gestión del talento humano, haciendo partícipes a los propuestos por Chiavenato (2002); Chiavenato (2008); Chiavenato (2009), Jaramillo (2005), Majad (2016), Jericó (2008), Martínez (2013) Romero, Ortiz y Barrezueta (2017); modelos en los cuales a pesar del transcurso de los años se fundamentan en un círculo administrativo clave donde la planificación, el hacer, verificar y actuar son prioridad; además se puede fundamentar que dentro de cada modelo hay factores inamovibles que deben cumplirse para la buena administración y que los diferentes autores los han considerado, como el reclutamiento y selección del personal, mismo que Jericó (2008) la denomina como captación, seguido de la Capacitación, adiestramiento y desarrollo del desempeño; mientras en la etapa del control se encuentra la evaluación del desempeño, adicional a ello, se observa un elemento diferente el cual es base fundamental y cada vez guarda más credibilidad en la inclusión dentro del plan maestro, siendo la salud y seguridad ocupacional.

Del estudio bibliográfico y análisis teórico en el cuadro 4.10, se pudo observar el resumen de diferentes modelos de procesos para la gestión del talento humano, mismo que se tomaron de base para elaborar el sistema.

**Cuadro 4.10.** Procesos para la gestión del Talento Humano

Autor	Proceso	Fundamento teórico
Martínez (2013)	Administración de compensación	Se fundamenta en un sistema de gestión por competencias , basándose en un sistema de gestión personalizado para la organización
	Evaluación del desempeño	
	Capacitación, adiestramiento y desarrollo del desempeño	
	reclutamiento y selección	
Chiavenato (2008) (2009)	Administración de personas	
	Aplicación de personas	
	Compensación de personas	
	Desarrollo de personas	
	Mantenimiento de personas	
	Monitoreo de personas	
Jaramillo (2005)	Reclutamiento y selección de personas.	La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información (Liderazgo efectivo).
	Descripción y análisis de cargo.	
	Proceso de inducción y entrenamiento de personal.	
	Proceso de capacitación.	
	Proceso de compensación.	
	Proceso de evaluación del desempeño.	
	Proceso de salud y seguridad ocupacional.	
Majad (2016)	Estructura organizacional	Aspira direccionar las acciones que se adoptan en ellas, con la finalidad de alcanzar la efectividad de los diferentes aspectos del trabajo corporativo. Vinculando su ambiente interno con su ambiente externo, reconocido como "comunidad externa". En este orden de ideas, y sabiendo que el talento humano es el componente fundamental de cualquier institución
	Trabajo corporativo	
	Liderazgo	
	Compensación	
	Desempeño corporativo	
	Capacitación, adiestramiento y desarrollo del desempeño	
	Gestión para la provisión de cargos	
	Gestión de desarrollo	
	Gestión de compensación	
	Evaluación del impacto	
	Sostenimiento	
Jerico (2008)	Captación: Admisión	La nueva Gestión del Talento"
	Conservación: Aplicación de personas, Compensación de personas	
	Desarrollo del talento: Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas, Monitoreo de personas	
Romero, Ortiz y Barrezueta (2017)	Selección y contratación	La optimización de este procedimiento de Talento Humano permite que la Identidad Institucional se fortalezca, consolidando su presencia en el ámbito educativo y aumentando su competitividad por medio de la potencialización y el desarrollo del talento humano.
	Inducción	
	Nómina y control	
	Evaluación	
	Capacitación	
	Selección	

**Fuente:** Chiavenato (2002); Chiavenato (2008) Chiavenato (2009), Jaramillo (2005), Majad (2016), Jerico (2008), Verónica, Beatriz, Martínez y recio (2013) Romero, Ortiz y Barrezueta (2017)

**Elaborado:** Autor

Los modelos identificados en el cuadro 4.10, según el criterio de los autores, exponen que dado los avances de la administración y las nuevas forma de gestión, es imprescindible que las organizaciones actúen de forma inteligente y por tanto esencial que cada organización estructure su modelo de gestión del talento humano, basado en las necesidades propias de su entorno; la identificación de cada uno de los modelos fue esencial, permitiendo realizar por medio del análisis la síntesis de los mismos como se muestra en el cuadro 4.11.

**Cuadro 4.11.** Síntesis de los procesos para la gestión del Talento Humano

<b>Administración de compensación</b>
Evaluación y monitoreo del desempeño
Capacitación, adiestramiento y desarrollo del desempeño
Reclutamiento y selección
Administración de personas
Aplicación de personas
Mantenimiento de personas
Proceso de inducción y entrenamiento de personal.
Proceso de salud y seguridad ocupacional.
Estructura organizacional
Trabajo corporativo
Liderazgo
Evaluación del impacto
Sostenimiento
Nómina y control

**Fuente:** Chiavenato (2002); Chiavenato (2008) Chiavenato (2009), Jaramillo (2005), Majad (2016), Jerico (2008), Verónica, Beatriz, Martínez y recio (2013) Romero, Ortiz y Barrezueta (2017)

**Elaborado:** Autor

## **B) Identificación del panel de expertos**

- **Coeficiente de conocimiento**

Como se observa en el cuadro 4.12 uno de los indicadores analizados es el grado de conocimiento que los expertos tienen relacionado a temas claves para el estudio.

**Cuadro 4.12.** Coeficiente del conocimiento

CARACTERÍSTICAS		COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	Gestión Organizacional	9	10	9	8	10	10	9	8	9
2	Gestión del Talento humano en la Organización	9	10	9	8	10	10	10	8	9
3	Comportamiento Organizacional (CO)	9	10	9	8	10	10	9	8	9
4	Cultura y clima Organizacional	9	10	10	9	10	10	9	8	9
5	Estructura organizacional	9	9	9	8	10	10	9	9	9
6	Desarrollo Organizacional	9	8	10	8	10	10	7	9	9
7	Gestión por competencia	9	7	9	8	10	10	8	8	9
8	Desempeño y Satisfacción laboral	8	9	9	8	10	10	8	10	8
9	Competencias organizacionales y competencias laborales.	8	8	9	8	10	10	9	10	8
10	Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	9	8	8	8	10	10	9	8	9
<b>Kc</b>		<b>0,98</b>	<b>0,88</b>	<b>0,89</b>	<b>0,91</b>	<b>0,81</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,87</b>	<b>0,86</b>

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autor

- **Coeficiente de argumentación**

Posterior al coeficiente de conocimiento se analiza el coeficiente de argumentación, para determinar la intuición y aporte de los expertos en el estudio.

**Cuadro 4.13.** Ponderaciones coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación		Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
		(A)	(M)	(B)
1	Análisis técnico realizados por usted	0,27	0,21	0,13
2	Experiencia propia	0,24	0,22	0,12
3	Trabajos de autores nacionales	0,14	0,10	0,06
4	Trabajos de autores internacionales	0,08	0,06	0,04
5	Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,07	0,05
6	Su intuición	0,18	0,14	0,10
<b>Ka</b>		<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autor

**Cuadro 4.14.** Coeficiente de argumentación

n	E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	X			X			X			X			X			X			X			X		
2	x			X			X			X			X			X			X			X		
3		x		X			X			x			X			X			X			X		
4			x	X			X				X	X			X				X			X		
5	X			X			X				X	X			X				X			X		
6		x		x			x				x				x				x			x		
<b>Ka</b>	<b>0,88</b>			<b>0,80</b>			<b>0,80</b>			<b>0,88</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>0,78</b>			<b>0,88</b>		

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autor

- **Coefficiente de competencia**

Como punto final se analiza la competencia de cada experto, pudiéndose apreciar en el cuadro 4.15, que de los 8 candidatos evaluados todos se encuentran sobre el valor mínimo aceptable y, por tanto, el panel de expertos quedaría compuesto por 8 integrantes; añadido a ello, se observa un coeficiente de competencia correspondiente a 0,89, el cual según Palomino y Riaño (2015) al encontrarse por encima de 0,80, se interpreta como un coeficiente alto y por tanto fiable.

**Cuadro 4.15. Coeficiente de competencia**

Expertos	Kc	Ka	K	Validación
1	0,88	0,88	0,88	SE ACEPTA
2	0,89	0,80	0,85	SE ACEPTA
3	0,91	0,80	0,86	SE ACEPTA
4	0,81	0,88	0,85	SE ACEPTA
5	1,00	1,00	1,00	SE ACEPTA
6	1,00	1,00	1,00	SE ACEPTA
7	0,87	0,78	0,83	SE ACEPTA
8	0,86	0,88	0,87	SE ACEPTA
9	0,88	0,88	0,88	SE ACEPTA
<b>Kp</b>		$\frac{Kc + Ka}{2}$	<b>0,89</b>	

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autor

### Panel de expertos

El panel de experto luego del proceso de análisis de los 8 candidatos quedó conformado por 8 miembros, concedores de la gestión administrativa y los procesos involucrados, los mismos se los detalla en el cuadro 4.16.,

**Cuadro 4.16. Panel de expertos**

Expertos	Procesos	Profesión	Años de experiencias
Director de talento humano	Talento humano	Ingeniero comercial	10
Asistente de talento humano	Asistente	Asistente	5
Analista de procesos	Procesos	Ing. Comercial	1
Gerente general	Dirección	Empresario	5
Gerente general	Administración	Ingeniero comercial	10
Docente Administración Empresas	Administración	Mg. Administración de empresas	8
Docente		Lcda. Ciencias sociales	15
Director	Dirección	Doctor en ciencias	25

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autor

### C) Determinación de los procesos para la gestión del talento humano mediante Kendall

Para la identificación de los procesos se realizó una búsqueda bibliográfica, como se muestra en el cuadro 4.10, posterior a ello, mediante el análisis y síntesis se realizó un listado de los mismos como se muestra en el cuadro 4.11 Con la finalidad de ser valorados por los expertos y así estructurar el proceso de gestión de Fortaleza del Valle S.A., como se identifica en la figura 4.1.

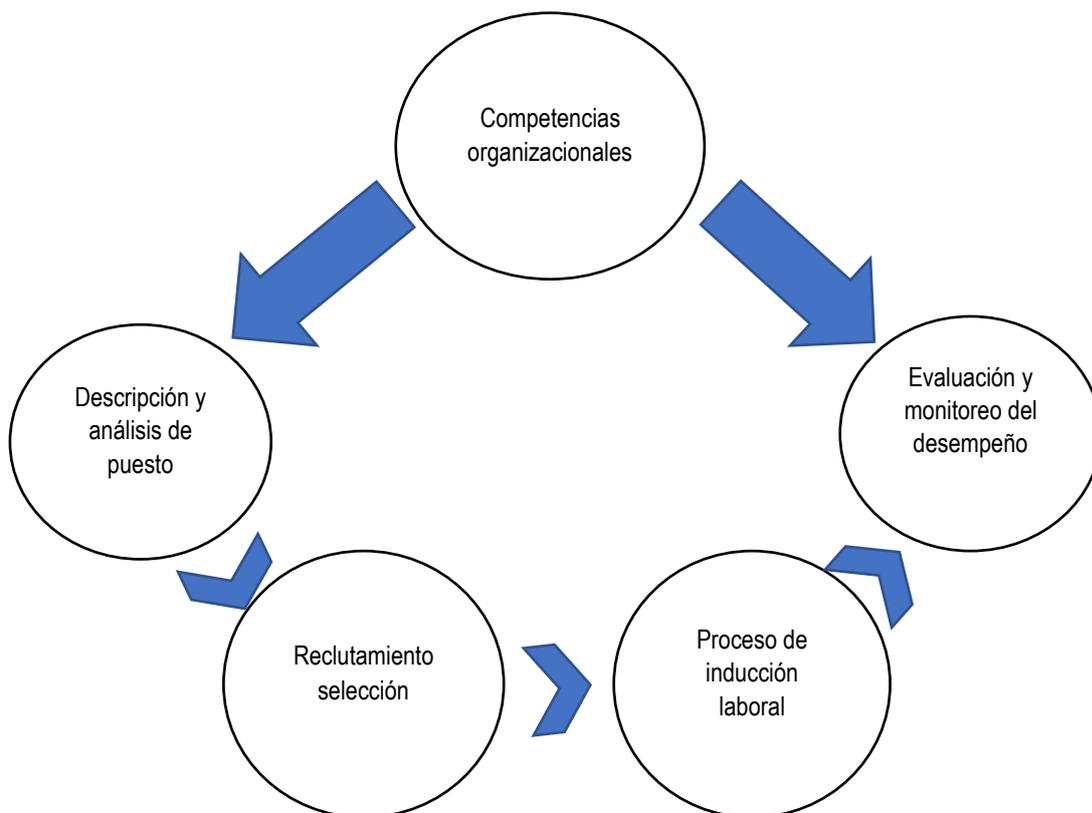
**Cuadro 4.17.** Valoración expertos método Kendall

Competencias	$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	SELECCIÓN
Administración de compensación	67	6	35	NO
Evaluación y monitoreo del desempeño	64	3	9	NO
Descripción y análisis de puesto	8	-53	2816	SI
Reclutamiento selección	14	-47	2215	SI
Administración de personas	63	2	4	NO
Aplicación de personas	67	6	35	NO
Mantenimiento de personas	103	42	1758	NO
Proceso de inducción laboral	18	-43	1855	SI
Evaluación y monitoreo del desempeño	20	-41	1686	SI
Estructura y organización	75	14	194	NO
Trabajo corporativo	65	4	15	NO
Liderazgo	73	12	142	NO
Evaluación del impacto	89	28	780	NO
Sostenimiento	80	19	358	NO
Nómina y control	110	49	2394	NO
Criterio de comparación $\Sigma A_i$			< 61,07	

Elaborado: autor

Del cuadro 4.17., se puede analizar los resultados generados mediante el método Kendall para analizar la relación de criterios de los expertos encontrándose un valor de comparación de 56,93 para determinar los procesos de gestión administrativa, los datos guardan fiabilidad puesto que se generó un indicador de 0,80, evidenciando fiabilidad.

El modelo final quedó compuesto cuatro procesos (Descripción y análisis de puesto, reclutamiento y selección, Proceso de inducción, Evaluación y monitoreo del desempeño).



**Figura 4.2.** Proceso de gestión del Talento Humano Fortaleza del valle S.A.  
**Elaborado:** Autor

### **FASE III. ESTABLECER LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE MEDIANTE EL MODELO DE GESTIÓN DISEÑADO**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Para definir las competencias organizaciones fue necesario aplicar un procedimiento analítico-sintético, en el cual se involucró a la organización y el panel de expertos, para definir las competencias de Fortaleza del Valle se plantea el plan propuesto por Alles (2005), donde se establecen tres pilares fundamentales a definir:

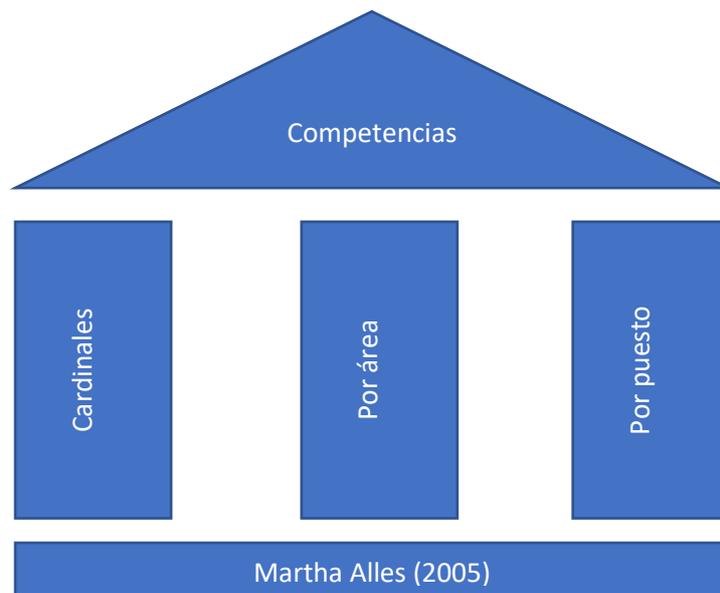


Figura 4.3. Diagrama para definir competencias de Fortaleza del Valle

En la primera etapa del modelo de gestión del talento humano fue necesario establecer las competencias cardinales, dirigidas a crear y fortalecer la buena cultura organizacional, identificándose elementos que se requieren tengan todos los colaboradores de Fortaleza del Valle, en las competencias por área, se debieron especificar aquellas que se requieren para que cada departamento funcione de forma eficiente y las de los puestos de trabajo, enmarcadas en las funciones a realizar, buscando el pleno control de sus actividades y desempeño departamental que a la vez contribuye a la eficiencia en la gestión.

Se procedió a generar el proceso de gestión administrativa inexistente en Fortaleza del Valle, centrándose en el área de talento humano, puesto que mediante la evaluación in situ, se concluyó en la ausencia de la existencia física del mismo.

- **Definición de las competencias organizacionales**

Mediante el panel de expertos se identificó las competencias cardinales, competencias específicas por área y puesto. Se procedió a entregar una ficha al panelista con la finalidad de que identificaran cuales serían convenientes para la

corporación, observando la realidad de su entorno, posterior a ello se sintetizó en un listado ya unificado, para que procedieran a evaluarlo, con el propósito de aplicarle la metodología Delphi como se observa en el cuadro 4.18,

**Cuadro 4.18.** Determinación competencias Fortaleza del Valle S.A.

PROPUESTA COMPETENCIAS	SI	NO	VT	1-(VN/VT)	Validación
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Integridad y justicia	5	3	8	0,63	SE ACEPTA
Orientación a los resultados	6	2	8	0,75	SE ACEPTA
Cuidado de la propiedad	6	2	8	0,75	SE ACEPTA
Calidad del servicio	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Orientación a los resultados	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Estructura y Organización	5	3	8	0,63	SE ACEPTA
Perseverancia	6	2	8	0,75	SE ACEPTA
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS POR ÁREA</b>					
Vocación de servicio	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Empoderamiento	6	2	8	0,75	SE ACEPTA
Toma de decisión	5	3	8	0,63	SE ACEPTA
Habilidades analíticas	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Auto disciplina	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Involucramiento	5	3	8	0,63	SE ACEPTA
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR PUESTO</b>					
Trabajo en equipo	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Liderazgo	8	0	8	1,00	SE ACEPTA
Comunicación	8	0	8	1,00	SE ACEPTA

**Elaborado:** Autor

En el cuadro 4.19, se identifican las competencias finales, determinadas mediante el Delphi, las competencias cardinales, son aquellas que se espera cada empleado las afiance en sus labores diarias, las de área, son esenciales para la correcta función y las del puesto para que cada colaborador ejerza sus funciones de forma eficiente.

**Cuadro 4.19.** Determinación competencias Fortaleza del Valle S.A.

Competencias cardinales	Competencias por área	Competencias por puesto
Compromiso	Vocación de servicio	Trabajo en equipo
Integridad y justicia	Empoderamiento	Liderazgo
Orientación a los resultados	Toma de decisión	Comunicación
Cuidado de la propiedad	Habilidades analíticas	
Calidad del servicio	Auto disciplina	
Orientación a los resultados	Involucramiento	
Estructura y Organización		
Perseverancia		

**Elaborado:** Autor

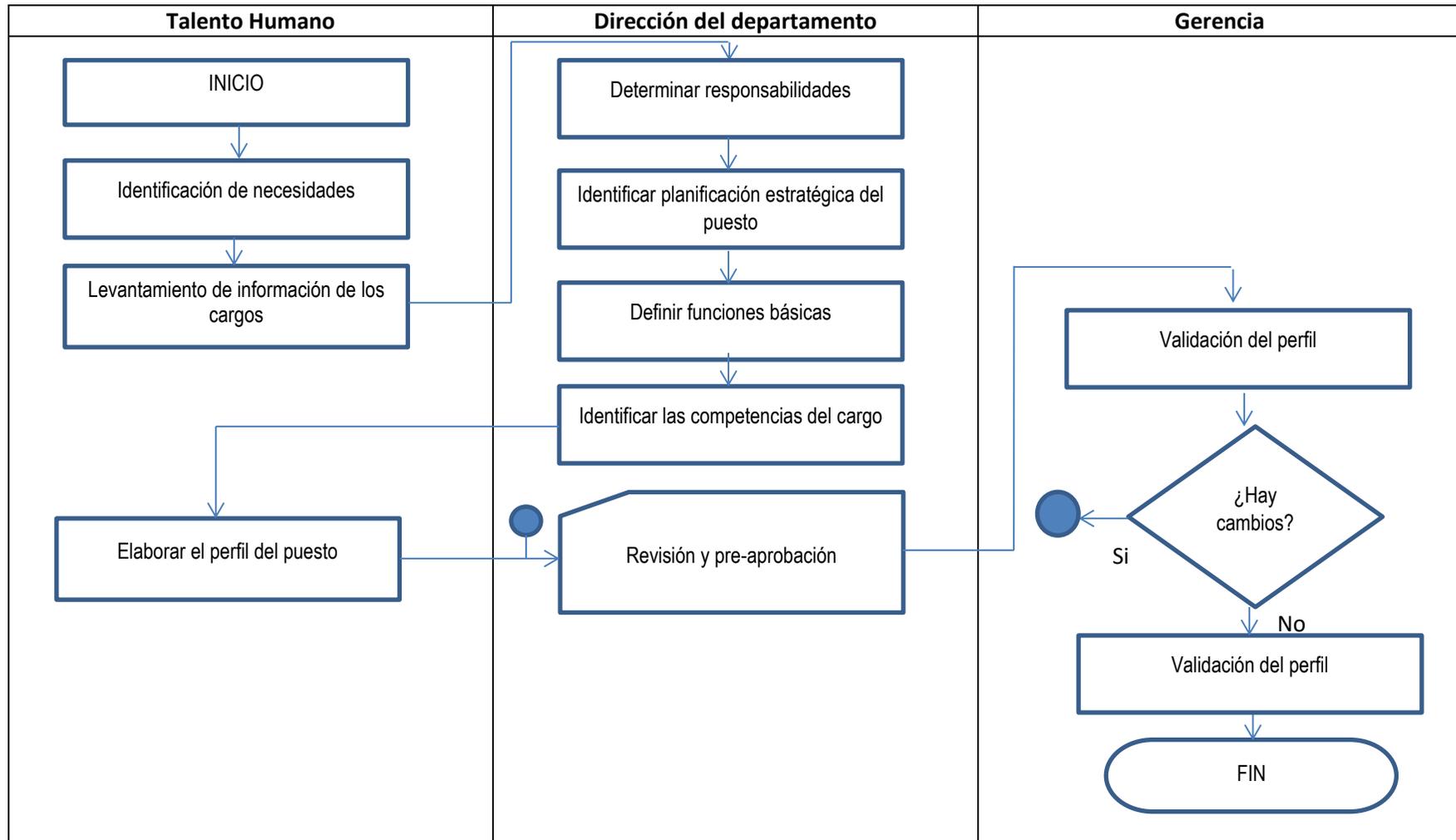
### **3.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO**

Según lo expresado por Sandoval, Montaña y Ramos (2012) se debe tener en cuenta que se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada cargo, considerando las competencias requeridas para el desempeño del cargo, punto de partida base en la implementación del modelo de gestión del talento humano, donde es necesaria, la descripción de los puestos, identificación de los requerimientos, actitudes y aptitudes que deben contener los aspirantes a ocupar una plaza de empleo en la corporación Fortaleza del Valle, para lo cual se determina el flujo del procedimiento a seguir y la ficha modelo a emplear, diseñada con la colaboración del panel de expertos.

#### **3.2.A. Procedimiento para la descripción de cargos**

Para la descripción de los cargos, se plantea el procedimiento identificado en el cuadro 4.18, donde se distinguen las actividades a seguir para generar la ficha del perfil del puesto.

Cuadro 4.20. Proceso para la descripción de cargos



Fuente: Fortaleza del Valle S.A.

Elaborado: Autor

### 3.2.B. Formato de la descripción de cargos

En el cuadro 4.21., se propone el modelo de la ficha para la descripción de los cargos, la cual contiene: datos generales, demográficos, formación académica, funciones y competencias básicas, condiciones de trabajo y área para la confirmación del monitoreo de la información.

Cuadro 4.21. Formato ficha perfil de puesto

		<b>FICHA PERFIL DE PUESTO FORTALEZA DEL VALLE</b>		
		<b>Datos generales</b>		
Gerencia del área:		Horarios de Jornadas:		
Denominación del puesto:				
Misión:		Objetivo:		
Reporta a:		Le reportan:		
<b>Información demográfica</b>		<b>Formación:</b>		
Edad:		a	Estudios profesionales:	
Sexo:			Experiencia:	
Estado Civil:			Conocimiento:	
Tiempo:			Carreras específicas:	
<b>Funciones Básicas:</b>				
<b>Competencias del puesto:</b>				
<b>Cardinales</b>				
<b>Específicas por área</b>				
<b>Específicas por puesto</b>				
<b>Condiciones del trabajo</b>				
<b>Requiere :</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo:</b>	<b>Medio tiempo:</b>
Trabajo bajo presión				
Factor de riesgo				
Iluminación y ruido				
Requiere viajar				
Horario laboral				
<b>Revisión de la información</b>				
<b>Preparada por:</b>		<b>Fecha de terminación:</b>		
<b>Revisada por:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		

Fuente: Fortaleza del Valle S.A.  
Elaborado: Panel de expertos y Autor

• Descripción y análisis de cargo: Director de Talento Humano

Cuadro 4.22. Ficha perfil de puesto Talento Humano

 <p>Corporación <b>FORTALEZA DEL VALLE</b></p>		<b>FICHA PERFIL DE PUESTO FORTALEZA DEL VALLE</b>	
		<b>Datos generales</b>	
<b>Gerencia del área:</b> Talento Humano		<b>Horarios de Jornadas:</b>	
<b>Denominación del puesto:</b> Director de talento humano			
<b>Misión:</b> La dirección del talento humano es la responsable de gestionar el talento humano, mediante el control adecuado de los procesos.		<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar las funciones del Talento Humano</li> <li>➤ Establecer los mecanismos para desarrollar el potencial de los empleados.</li> <li>➤ Fortalecer el ambiente laboral, mediante mecanismos de integración, y gestión de la calidad laboral y productiva.</li> <li>➤ Establecer políticas y procedimientos que permitan la eficiente gestión de TH</li> <li>➤ Identificar y elaborar mecanismo de evaluación y mejora del desempeño organizacional.</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b> Gerencia		<b>Le reportan:</b> Asistente de talento humano	
<b>Información demográfica</b>		<b>Formación:</b>	
<b>Edad:</b>	25	a	Sin definir
<b>Sexo:</b>	Indistinto		<b>Experiencia:</b> de 3 años
<b>Estado Civil:</b>	Indistinto- con disponibilidad de tiempo		<b>Conocimiento:</b> Manejo de paquetes informáticos (Word, office, Excel, Visio).
<b>Tiempo:</b> Full time		<b>Carreras específicas:</b> Ciencias Administrativas, económicas, sociales.	
<b>Funciones Básicas:</b>			
Actualizar la plantilla laboral Establecer y optimizar los procesos específicos para la gestión del Talento Humano Evaluar el desempeño del personal. Supervisar y revisar las contrataciones del personal. Mantener la nómina de permisos, compensaciones y servicios sociales.			
<b>Competencias del puesto:</b>			
<b>Cardinales</b>		Compromiso Integridad y justicia Orientación a los resultados Cuidado de la propiedad Calidad del servicio Orientación a los resultados Estructura y Organización Perseverancia	
<b>Específicas por área</b>		Vocación de servicio Empoderamiento Toma de decisión Habilidades analíticas Auto disciplina Involucramiento	

<b>Específicas por puesto</b>		Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación Capacidad de planeación y organización estratégica Organización Capacidad de relación Responsabilidad Habilidad para la solución de conflicto Orientación al cliente y socios		
<b>Condiciones del trabajo</b>				
<b>Requiere :</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo:</b>	<b>Medio tiempo:</b>
Trabajo bajo presión	X			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Requiere viajar		x		
Horario laboral			x	
<b>Revisión de la información</b>				
<b>Preparada por:</b> Josué Zambrano, Equipos de expertos			<b>Fecha de terminación:</b> 19-02-2019	

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.  
**Elaborado:** Panel de expertos y Autor

## • Descripción y análisis de cargo: Director Financiero

**Cuadro 4.23.** Ficha perfil de puesto Contador

 <p style="text-align: center;"><b>Corporación FORTALEZA DEL VALLE</b></p>		<b>FICHA PERFIL DE PUESTO FORTALEZA DEL VALLE</b>		
<b>Datos generales</b>				
<b>Gerencia del área:</b> Financiero			<b>Horarios de Jornadas:</b>	
<b>Denominación del puesto:</b> Contador				
<b>Misión:</b> La dirección de financiero, es la responsable del control de los ingresos y egresos, administración de recursos financieros, contribuir a la planificación estratégica financiera y establecer los mecanismos para el monitoreo y control del avance de las metas.			<b>Objetivo:</b> ➤ Administrar, controlar, evaluar y mejorar los procesos financieros, con la finalidad de optimizar los resultados del departamento.	
<b>Reporta a:</b> Gerencia			<b>Le reportan:</b> Asistente de financiero	
<b>Información demográfica</b>			<b>Formación:</b>	
<b>Edad:</b>	25	a	Sin definir	
<b>Sexo:</b>	Indistinto			<b>Experiencia:</b> 4 años
<b>Estado Civil:</b>	Indistinto- con disponibilidad de tiempo			<b>Conocimiento:</b> Manejo de paquetes informáticos básicos (Word, office, Excel, Visio) y contables.
<b>Tiempo:</b> Full time	<b>Carreras específicas:</b> Ciencias Administrativas, económicas.			
<b>Funciones Básicas:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer y optimizar los procesos específicos contables para la gestión del departamento financiero.</li> <li>➤ Establecer políticas financieras</li> <li>➤ Contribuir al diseño del plan estratégico organizacional en coordinación con el área de talento humano.</li> <li>➤ Gestionar los recursos financieros, físicos y humanos (del departamento).</li> <li>➤ Establecer políticas y procedimientos que permitan la eficiente gestión del área de talento humano.</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar el desempeño del personal.</li> <li>➤ Elaborar y analizar los estados financieros de la Cooperativa.</li> <li>➤ Cumplir con las obligaciones tributarias-financieras.</li> <li>➤ Supervisar las funciones del Asistente contable.</li> </ul>				
<b>Competencias del puesto:</b>				
<b>Cardinales</b>		Compromiso Integridad y justicia Orientación a los resultados Cuidado de la propiedad Calidad del servicio Orientación a los resultados Estructura y Organización Perseverancia		
<b>Específicas por área</b>		Vocación de servicio Empoderamiento Toma de decisión Habilidades analíticas Auto disciplina Involucramiento		
<b>Específicas por puesto</b>		Visión global del negocio Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación Capacidad de planeación y organización estratégica financiera. Conocimientos específicos en finanzas. Organización Capacidad de relación		
<b>Condiciones del trabajo</b>				
<b>Requiere :</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo:</b>	<b>Medio tiempo:</b>
Trabajo bajo presión	<b>X</b>			
Factor de riesgo		<b>x</b>		
Iluminación y ruido		<b>x</b>		
Requiere viajar		<b>x</b>		
Horario laboral			<b>x</b>	
<b>Revisión de la información</b>				
<b>Preparada por:</b> Josué Zambrano, Equipos de expertos			<b>Fecha de terminación:</b> 19-02-2019	
<b>Revisada por:</b> Equipo de expertos- Dirección Fortaleza del Valle			<b>Fecha de revisión:</b> 20-02-2019	

Fuente: Fortaleza del Valle S.A.  
 Elaborado: Panel de expertos y Autor

• **Descripción y análisis de cargo: Asistente contable**

**Cuadro 4.24.** Ficha perfil de puesto Asistente contable

		<b>FICHA PERFIL DE PUESTO FORTALEZA DEL VALLE</b>		
<b>Datos generales</b>				
<b>Gerencia del área:</b> Financiero		<b>Horarios de Jornadas:</b>		
<b>Denominación del puesto:</b> Asistente contable				
<b>Misión:</b> Prestar asistencia operativa y contable que contribuya en la gestión financiera del departamento.		<b>Objetivo:</b> Revisión y digitación de las evidencias contables para los ingresos y egresos (Facturas, egresos, retenciones, cuentas por pagar, recibos de caja, etc.)		
<b>Reporta a:</b> Gerencia		<b>Le reportan:</b> Asistente de financiero		
<b>Información demográfica</b>		<b>Formación:</b>		
<b>Edad:</b>	24	a	Sin definir	
<b>Sexo:</b>	Indistinto		<b>Estudios profesionales:</b> Licenciatura, Ingeniería o maestría Contable	
<b>Estado Civil:</b>	Indistinto- con disponibilidad de tiempo		<b>Experiencia:</b> 2 años	
<b>Tiempo:</b> Full time			<b>Conocimiento:</b> Manejo de paquetes informáticos básicos (Word, office, Excel, Visio). Software de contabilidad.	
		<b>Carreras específicas:</b> Contabilidad y auditoría.		
<b>Funciones Básicas:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar asistencia técnica a la dirección financiera.</li> <li>➤ Control digitación y archivo de los documentos contables.</li> <li>➤ Efectuar las retenciones pertinentes.</li> <li>➤ Control y digitación de costos por viáticos.</li> <li>➤ Teneduría de libros contables.</li> <li>➤ Mantenimiento de registros y archivos financieros.</li> </ul>				
<b>Competencias del puesto:</b>				
<b>Cardinales</b>		Compromiso Integridad y justicia Orientación a los resultados Cuidado de la propiedad Calidad del servicio Orientación a los resultados Estructura y Organización Perseverancia		
<b>Específicas por área</b>		Toma de decisión Habilidades analíticas Auto disciplina Involucramiento		
<b>Específicas por puesto</b>		Trabajo en equipo Comunicación Organización		
<b>Condiciones del trabajo</b>				
<b>Requiere :</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo:</b>	<b>Medio tiempo:</b>
Trabajo bajo presión	<b>X</b>			
Factor de riesgo		<b>x</b>		
Iluminación y ruido		<b>x</b>		
Requiere viajar		<b>x</b>		
Horario laboral			<b>x</b>	
<b>Revisión de la información</b>				
<b>Preparada por:</b> Josué Zambrano, Equipos de expertos			<b>Fecha de terminación:</b> 19-02-2019	

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Panel de expertos y Autor

## Descripción y análisis de cargo: Gerente

Cuadro 4.25. Ficha perfil de puesto Gerente

 <p><b>Corporación FORTALEZA DEL VALLE</b></p>		<b>FICHA PERFIL DE PUESTO FORTALEZA DEL VALLE</b>	
<b>Datos generales</b>			
<b>Gerencia del área:</b> Gerencia		<b>Horarios de Jornadas:</b>	
<b>Denominación del puesto:</b> Gerente			
<b>Misión:</b> Dirigir, controlar y organizar, los procesos administrativos para la correcta gestión de la corporación.		<b>Objetivo:</b> Coordinar y dirigir los procesos administrativos y supervisar los diferentes departamentos de la corporación.	
<b>Reporta a:</b> Gerencia		<b>Le reportan:</b> Asistente de financiero	
<b>Información demográfica</b>		<b>Formación:</b>	
<b>Edad:</b>	26	a	Sin definir
<b>Sexo:</b>	Indistinto		<b>Experiencia:</b> 5 años
<b>Estado Civil:</b>	Indistinto- con disponibilidad de tiempo		<b>Conocimiento:</b> Manejo de paquetes informáticos básicos (Word, office, Excel, Visio).
<b>Tiempo:</b> Full time	<b>Carreras específicas:</b> Administración y Gestión de Empresas, carreras afines.		
<b>Funciones Básicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar los procesos para la gestión del talento humano.</li> <li>➤ Administrar de forma eficiente los recursos financieros, humanos y tecnológicos.</li> <li>➤ Aprobar los presupuestos anuales.</li> <li>➤ Planear, dirigir y controlar las funciones y actividades de los diferentes departamentos.</li> <li>➤ Desarrollar al equipo de trabajo.</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimiento de los diferentes departamentos.</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de la ley, estatutos y acuerdos de la Junta General de Accionistas.</li> </ul>			
<b>Competencias del puesto:</b>			
<b>Cardinales</b>		Compromiso Integridad y justicia Orientación a los resultados Cuidado de la propiedad Calidad del servicio Orientación a los resultados Estructura y Organización Perseverancia	
<b>Específicas por área</b>		Toma de decisión Habilidades analíticas Control y organización. Dirección hacia resultados Auto disciplina Involucramiento	
<b>Específicas por puesto</b>		Trabajo en equipo Comunicación Organización Habilidad para negociar Capacidad de negociación Liderazgo Mentalidad analítica y detallista.	
<b>Condiciones del trabajo</b>			

Requiere :	SI	NO	Tiempo completo:	Medio tiempo:
Trabajo bajo presión	X			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Requiere viajar		x		
Horario laboral			x	
<b>Revisión de la información</b>				
<b>Preparada por:</b> Josué Zambrano, Equipos de expertos			<b>Fecha de terminación:</b> 19-02-2019	

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Panel de expertos y Autor

### 3.3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

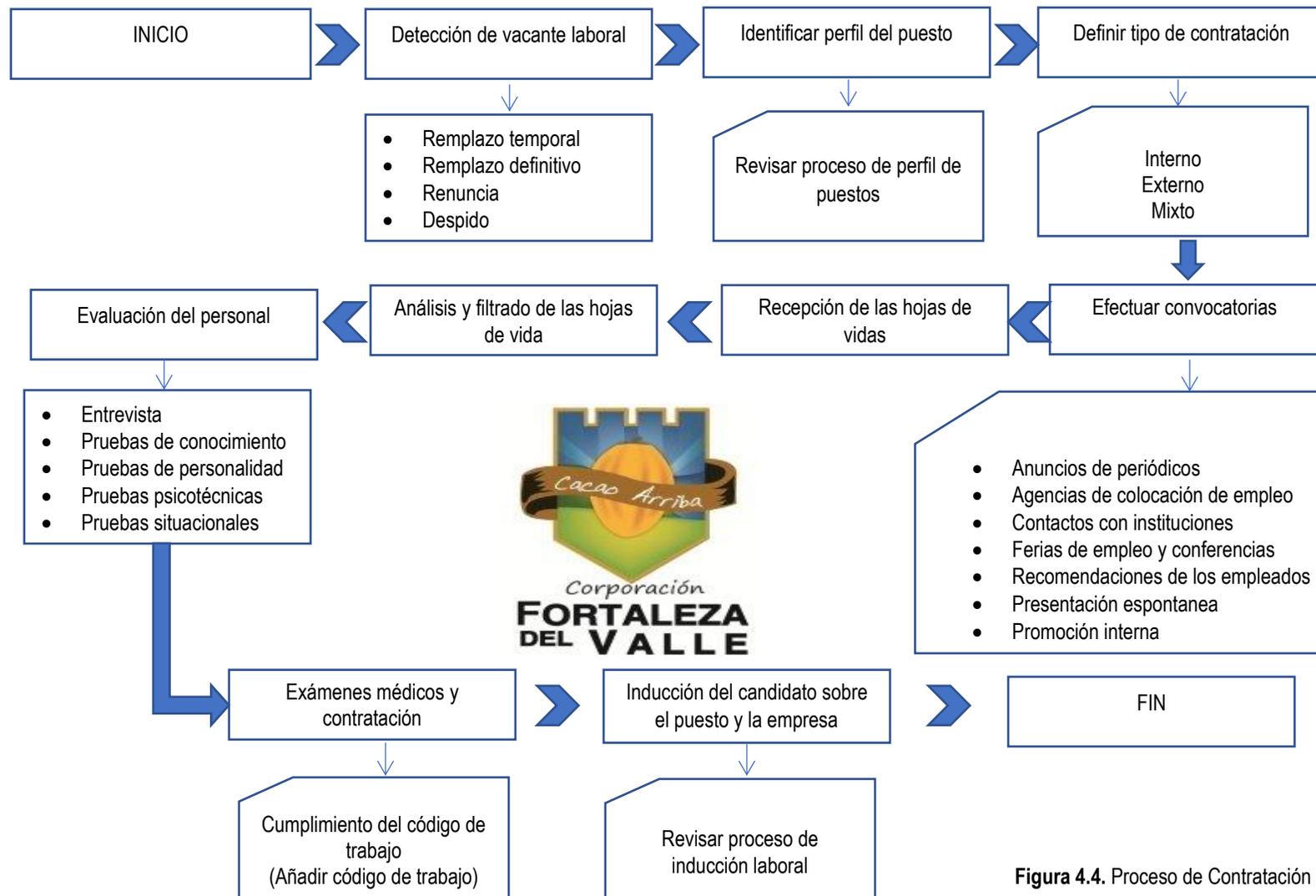
En el cuadro 4.26, se identifica la ficha de procesos para el reclutamiento, selección e inducción del personal, mientras en la figura 4.3 el flujograma del procedimiento.

**Cuadro 4.26.** Ficha de proceso Reclutamiento, selección e inducción del personal

FICHA DE PROCESOS	
NOMBRE DEL PROCESO: Reclutamiento, selección e inducción del personal	RESPONSABLE: Talento Humano
TIPO DE PROCESO: Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“determinar los lineamientos adecuados para el reclutamiento, selección e inducción del personal”	Tiene por objetivo establecer los pasos a seguir para la contratación del nuevo personal de trabajo, garantizando la integración de buenos elementos a la plantilla laboral.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Vacante laboral	Plaza laboral ocupada
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Detección de vacante laboral	Integración al equipo de trabajo.
Actividades del proceso	
Detectar vacante laboral. Identificar perfil del puesto. Definir tipo de contratación. Efectuar convocarías. Receptar hojas de vida. Análisis y filtrado de las hojas de vida. Evaluación del personal. Contratación. Inducción del candidato sobre el puesto y la empresa. Integración al equipo de trabajo.	
Actividades críticas	
Identificar perfil del puesto. Evaluación del personal. Inducción del candidato sobre el puesto y la empresa.	
Indicadores	
Total, de hojas de vidas receptadas Hojas de vida rechazadas/Hojas de vidas receptadas Total de personal integrado	

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Panel de expertos y Autor



**Figura 4.4.** Proceso de Contratación y selección de personal  
**Elaborado:** Autor

Siguiendo el proceso de reclutamiento establecido, a continuación, se señalan los puntos claves aplicados al área de talento humano como se muestra a continuación:

✓ **Convocatoria**

El modelo de convocatoria, para Fortaleza del Valle le permitirá contar con una herramienta que atraiga potenciales candidatos para ocupar la plaza de trabajo, razón por la cual, a continuación, se muestra el modelo correspondiente.

**Cuadro 4.27.** Modelo para aplicar reclutamiento en Fortaleza del Valle

<b>CONVOCATORIA</b>
<p>Fortaleza del Valle S.A., Convoca a los interesados a participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar la vacante de:</p> <p style="text-align: center;"><b>Director de Talento Humano</b></p> <hr/> <p><b>Encargado de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar las funciones del Talento Humano</li> <li>➤ Establecer los mecanismos para desarrollar el potencial de los empleados.</li> <li>➤ Fortalecer el ambiente laboral, mediante mecanismos de integración, y gestión de la calidad laboral y productiva.</li> </ul> <p><b>Formación académica:</b></p> <p>Ciencias Administrativas, económicas, sociales.</p> <p><b>Requisitos para postular:</b></p> <p>Manejo de paquetes informáticos (Word, office, Excel, Visio), 3 años de labores en puestos a fines.</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <p>Comunicacionales, solución de conflictos, liderazgo y dirección.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <p>Capacidad de planeación y organización estratégica            Organización            Capacidad de relación            Compromiso            Responsabilidad            Habilidad para la solución de conflicto            Orientación al cliente</p> <p><b>Beneficios:</b> Beneficios de ley y salario – Estabilidad laboral</p>

**Elaborado:** Autor

## ✓ Reclutamiento

La etapa de reclutamiento debe comprender desde la detección de las necesidades de abrir una plaza de trabajo, determinar el tipo de contratación a realizar sea esta interna, externa o mixta, para lo cual deberá aplicarse el modelo de convocatoria como se identifica en el cuadro 4.28, mismo que podrá ser publicado en periódicos, agencias de colocación de empleo, contactos con instituciones, ferias de empleo y conferencias o mediante recomendaciones de los empleados, presentación espontánea y promoción interna.

**Cuadro 4.28.** Ficha de proceso Reclutamiento

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
NOMBRE DEL PROCESO: Reclutamiento	RESPONSABLE: Talento Humano
TIPO DE PROCESO: Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“Identificar los candidatos viables para ocupar las plazas de trabajo vacantes en Fortaleza del Valle S.A.”	Receptar las hojas de vidas y evaluar a los candidatos para efectuar un depuración de las mismas con la finalidad de identificar aquellos aptos para la evaluación.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Postulantes a Plaza laboral	Candidatos Seleccionados
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Detección de vacante laboral	Integración al equipo de trabajo.
<b>Actividades del proceso</b>	
Detección de vacante laboral Determinar el perfil del puesto Efectuar convocatorias Receptar y filtrar hojas de vida Rechazar hojas de vida Aceptar hojas de vida Convocar postulantes para fase de evaluación	
<b>Actividades críticas</b>	
Detección de vacante laboral Receptar y filtrar hojas de vida Convocar postulantes para fase de evaluación	
<b>Indicadores</b>	
N° de convocatorias efectuadas en el periodo fiscal Total, hojas de vida rechazadas / hojas de vida receptadas N° de postulantes convocados a evaluación.	

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Panel de expertos y Autor

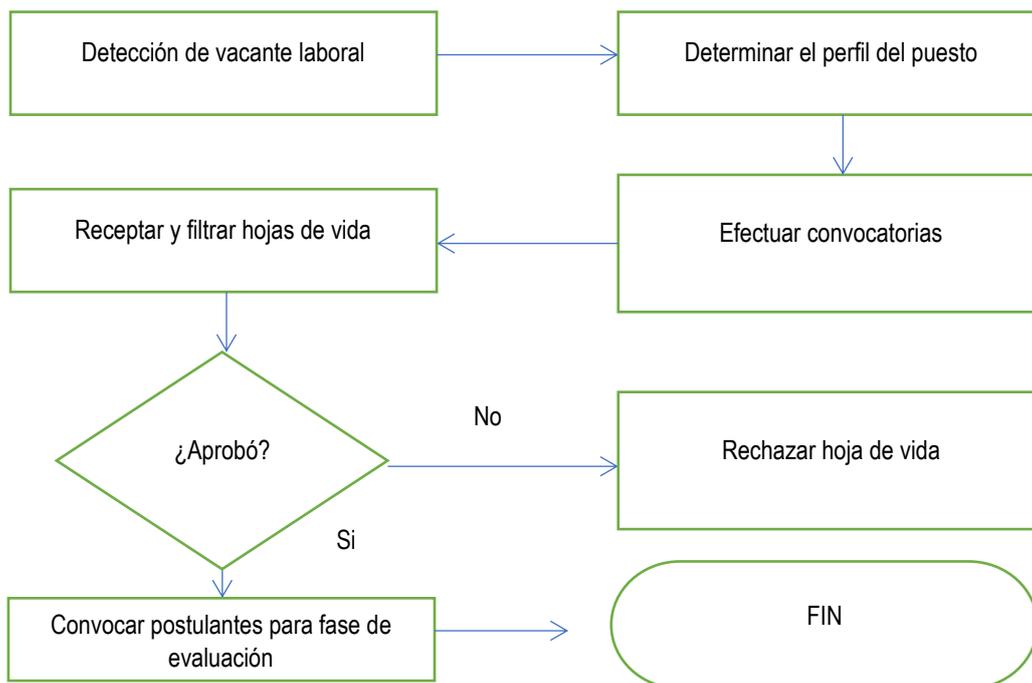
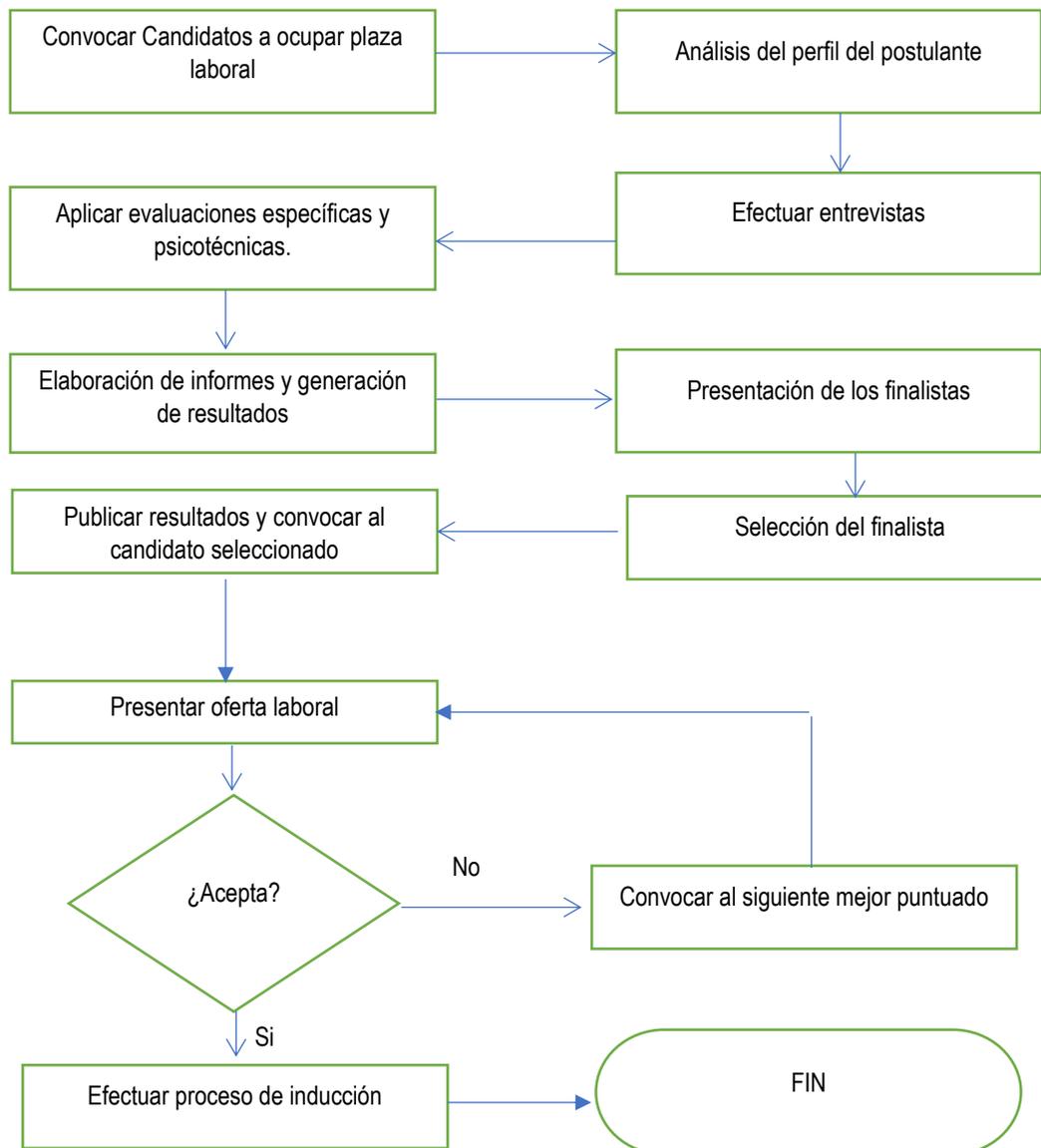


Figura 4.5. Proceso de reclutamiento  
Elaborado: autor

## ✓ Evaluación y Selección

Cuadro 4.29. Ficha de proceso evaluación y selección del personal

FICHA DE PROCESOS	
PROCESO: Evaluación y selección del personal	RESPONSABLE: Talento Humano
TIPO DE PROCESO: Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“Evaluar los candidatos viables para ocupar las plazas de trabajo vacantes en Fortaleza del Valle S.A.”	Aplicar evaluaciones cualitativas y cuantitativas para determinar los candidatos idóneos a ocupar una plaza laboral y seleccionar aquel que cumpla con los requerimientos del puesto necesarios.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Convocatoria a candidatos	Personal a contratar
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Convocatoria a candidatos para ocupar plaza laboral	Efectuar proceso de Inducción
<b>Actividades del proceso</b>	
Convocatoria a candidatos para ocupar plaza laboral Análisis del perfil de los postulantes. Efectuar entrevistas Aplicar evaluaciones específicas y psicotécnicas. Elaboración de informes y generación de resultados Publicar resultados y convocar al candidato seleccionado Convocar al siguiente mejor puntuado. Efectuar inducción.	
<b>Actividades críticas</b>	
Efectuar entrevistas Aplicar evaluaciones específicas y psicotécnicas Efectuar inducción	
<b>Indicadores</b>	
Resultados evaluaciones. Postulantes aprobados/ total de postulantes evaluados.	



**Figura 4.6.** Evaluación y selección de postulantes a plaza laboral  
Elaborado: autor

### 3.4. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Luego de definido el proceso de inducción en la figura 4.6. Se procedió a identificar los puntos clave, entre los cuales se encuentran, definir las fases de la inducción, establecer los temas relacionados a cada fase de inducción y evaluar el aprendizaje del postulante antes de su integración para aplicar reinducción de ser necesaria. El proceso aplicado en la presente fase, direccionada al área de talento humano, es aplicable a cualquier área de la corporación, para lo cual se analizaron los trabajos de investigación relacionados a García (2014), Invima (2014); Ramírez (2004); Dota y Samaniego (2015).

Cuadro 4.30. Ficha de proceso Inducción del personal

FICHA DE PROCESOS	
NOMBRE DEL PROCESO: Inducción del personal	RESPONSABLE: Talento Humano
TIPO DE PROCESO: Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“Integrar al nuevo personal con los conocimientos requeridos, en el ejercicio de sus funciones”	Tiene por objetivo capacitar al personal en lo que respecta a la planificación estratégica, inducción del perfil de puesto y demás lineamientos de la organización.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Nuevo personal contratado	Personal capacitado en su puesto de trabajo
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Planificar proceso de inducción	Plaza laboral ocupada
<b>Actividades del proceso</b>	
Planificar proceso de inducción. Establecer fases del proceso de inducción Establecer el plan de inducción. Aplicar el plan de Inducción. Establecer el plan de inducción. Evaluar el aprendizaje. Entrenamiento del puesto. Ocupar plaza por parte del postulante finalista.	
<b>Actividades críticas</b>	
Establecer fases del proceso de inducción Evaluar el aprendizaje	
<b>Indicadores</b>	
N° de Plazas ocupadas % de candidatos aptos para la plaza laboral/ total de candidatos seleccionados	

Fuente: Fortaleza del Valle S.A.

Elaborado: Panel de expertos y Autor

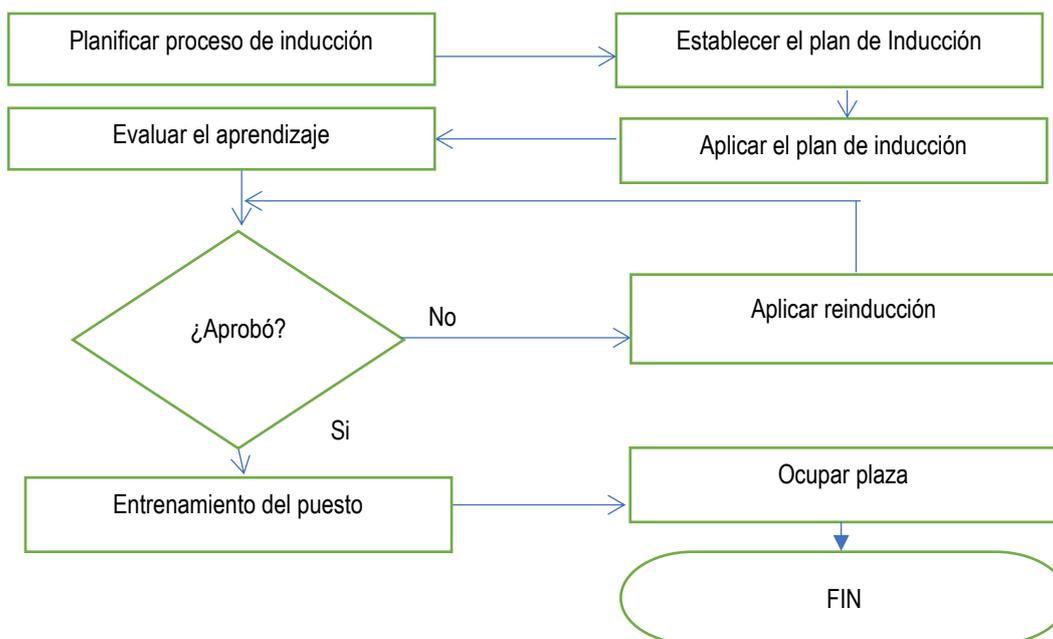


Figura 4.6. Proceso de Inducción laboral

Elaborado: autor

## A) Plan de inducción laboral

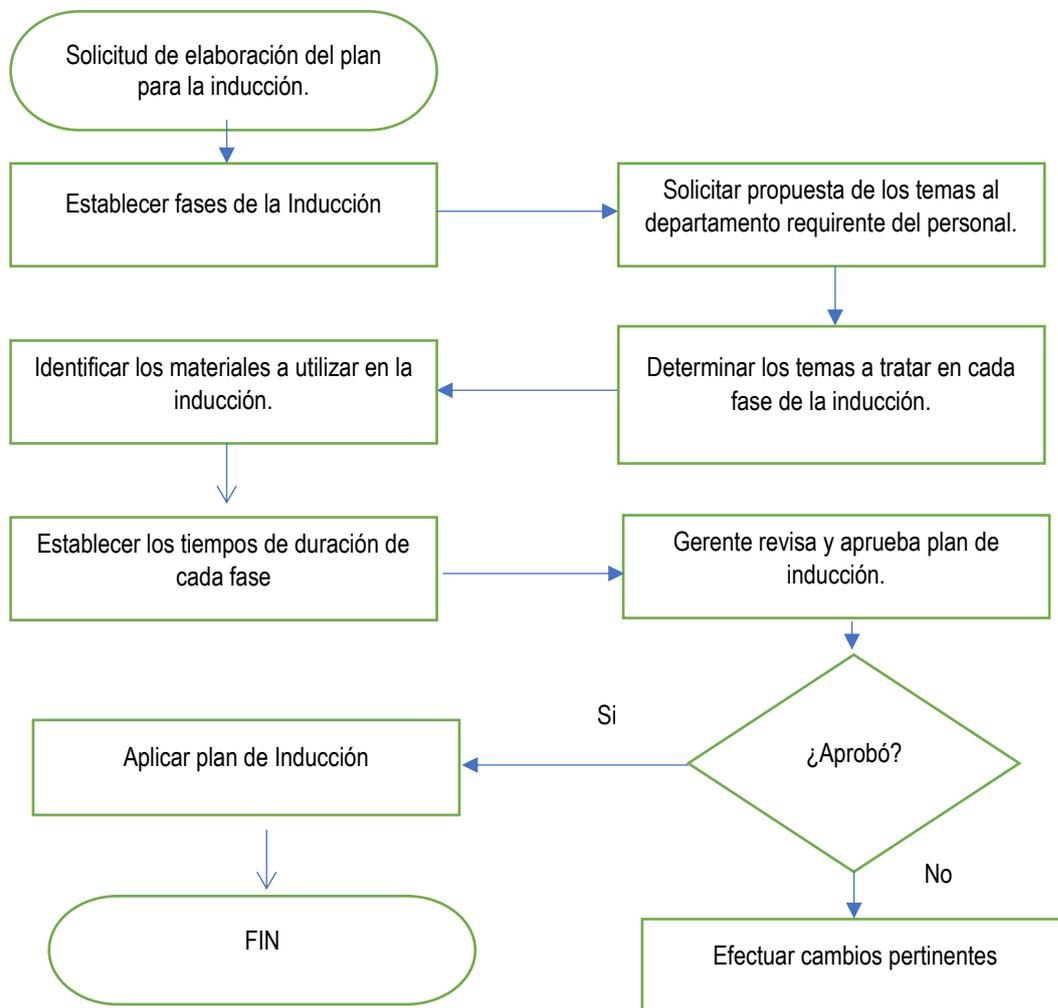


Figura 4.7. Proceso para establecer el plan de inducción laboral

Elaborado: autor

Cuadro 4.31. Ficha de proceso Plan de inducción laboral

FICHA DE PROCESOS	
NOMBRE DEL PROCESO: Plan de inducción laboral	RESPONSABLE: Talento Humano
TIPO DE PROCESO: Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
"Identificar los pasos para elaborar el plan de inducción laboral"	Establecer el procedimiento para la elaboración del plan de inducción.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Diseño de plan para la inducción	Plan para la inducción del personal
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Planificar proceso de inducción	Plaza laboral ocupada
<b>Actividades del proceso</b>	
Solicitud de elaboración del plan para la inducción Establecer fases del proceso de inducción Solicitar propuesta de los temas al departamento requirente del personal. Determinar los temas a tratar en cada fase de la inducción.	

Identificar los materiales a utilizar en la inducción. Establecer los tiempos de duración de cada fase Aplicar plan de inducción.
<b>Actividades críticas</b>
Solicitud de elaboración del plan para la inducción Determinar los temas a tratar en cada fase de la inducción. Aplicar de inducción.
<b>Indicadores</b>
Plan de inducción propuesto y avalado por la dirección

**Fuente:** Fortaleza del Valle S.A.  
**Elaborado:** Panel de expertos y Autor

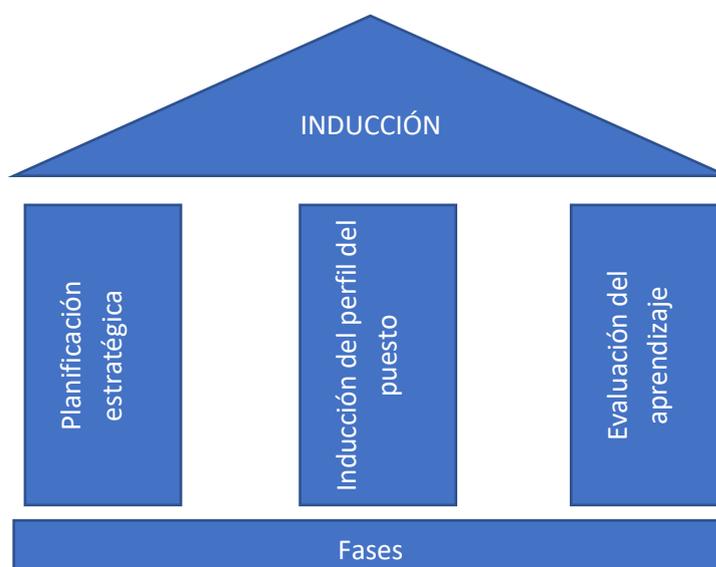
### ✓ Fases de la Inducción para Fortaleza del Valle

La inducción contempla tres fases donde:

**Planificación estratégica:** se refiere a los temas bases de la estructura y funcionamiento organizacional.

**Inducción del perfil de puesto:** Se fundamenta, en revisar el perfil del puesto, analizar la planificación estratégica del área y dar a conocer las responsabilidades del cargo.

**Evaluación del aprendizaje:** Se enmarca en aplicar Instrumentos que permitan dar seguimiento de la eficiencia de la inducción.



**Figura 4.8.** Fases de la inducción laboral para Fortaleza del Valle

**Fuente:** Expertos, Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Autor

### ✓ Plan de inducción laboral

En el plan de inducción, representado en el cuadro 4.24, se especifican los temas bases para cada fase (Planificación estratégica, Inducción del perfil de puesto, evaluación del aprendizaje, Materiales y tiempos).

**Cuadro 4.32.** Identificación de los principales temas de inducción

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	INDUCCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO	Evaluación del aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigrama, Misión, visión, objetivos, metas a corto, largo plazo, estrategias.</li> <li>✓ Productos o servicios brindados.</li> <li>✓ Valores y principios organizacionales.</li> <li>✓ Políticas y procedimientos internos.</li> <li>✓ Programas de desarrollo personal.</li> <li>✓ Seguridad laboral y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigrama, Misión, visión, objetivos, metas a corto, largo plazo, estrategias del puesto.</li> <li>✓ Productos o servicios del cargo ofertados</li> <li>✓ Valores, principios y responsabilidades del cargo.</li> <li>✓ Políticas y procedimientos del puesto-</li> <li>✓ Sanciones por incumplimiento.</li> <li>✓ Funciones del puesto</li> <li>✓ Revisión del perfil del puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento para el análisis del alcance de la Inducción</li> </ul>
		Materiales
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laminas audiovisuales</li> <li>✓ Herramientas de evaluación</li> </ul>
1 semana	1 mes	Al finalizar cada etapa
Tiempos		

Fuente: Expertos, Fortaleza del Valle S.A.

Elaborado: Autor

## B) Evaluación de la inducción

**Cuadro 4.33.** Ficha de proceso Evaluación de la inducción

FICHA DE PROCESOS	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Evaluación de la inducción	<b>RESPONSABLE:</b> Equipo de inducción
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“Contar con un personal capacitado y apto para ejercer sus funciones de forma eficiente y eficaz”	Aplicar las herramientas para evaluar la inducción y determinar si el personal a integrar cumple con los requerimientos básicos para ser integrado al puesto a ocupar.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Plan de inducción	Nuevo personal capacitado
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Aplicar plan de inducción	Plaza laboral ocupada
<b>Actividades del proceso</b>	
Aplicar plan de inducción Aplicar herramienta para el diagnóstico de la inducción Aplicar herramienta para la evaluación del postulante Generar informe de resultados	

Emitir resultados de la inducción y dar a conocer al postulante. Aplicar reintucción, de acuerdo al informe generado. Integrar al candidato a sus labores, realizando seguimiento de su desempeño.
<b>Actividades críticas</b>
Aplicar plan de inducción. Aplicar herramienta para la evaluación del postulante. Integrar al candidato a sus labores, realizando seguimiento de su desempeño.
<b>Indicadores</b>
% evaluación de la inducción % evaluación postulante Personas integradas luego de la inducción / total de candidatos inducidos.

Fuente: Expertos, Fortaleza del Valle S.A.

Elaborado: Autor

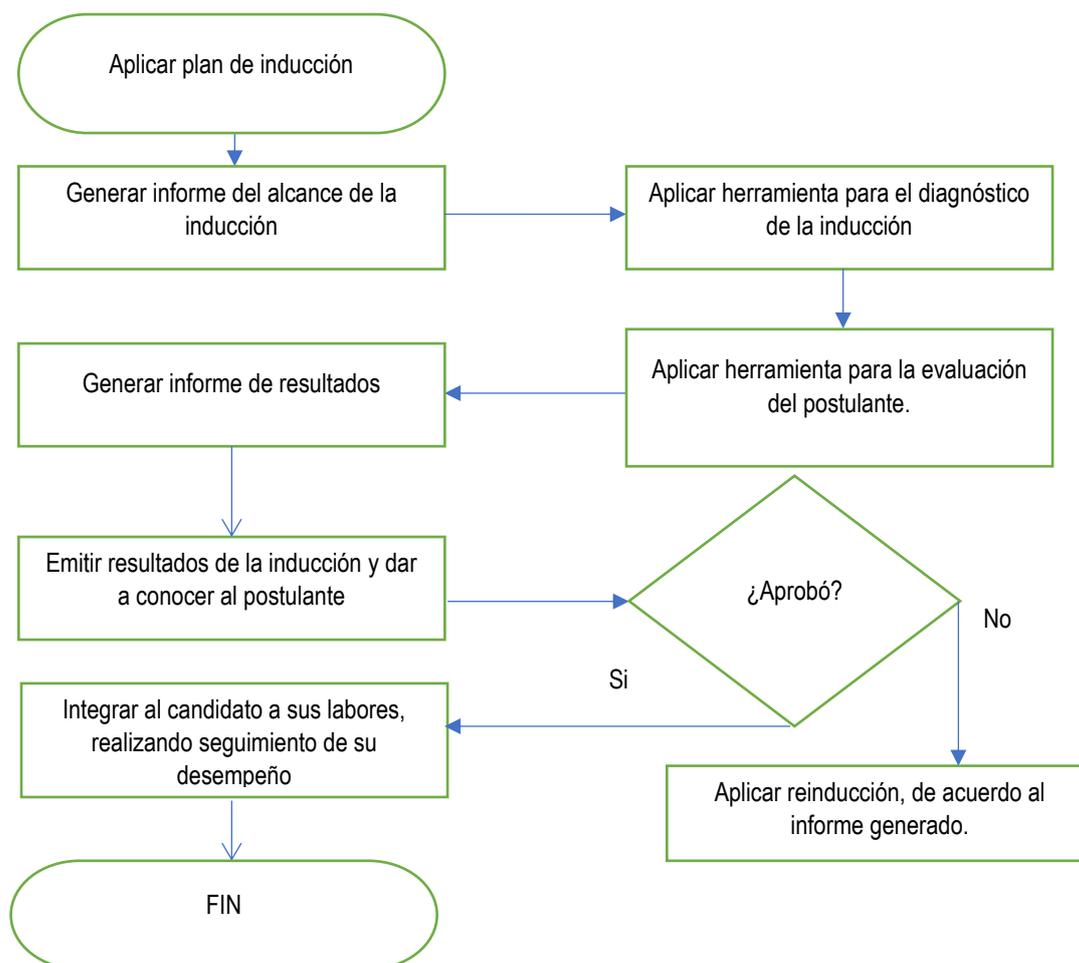


Figura 4.9. Proceso para la evaluación de la inducción

Elaborado: autor

Luego de aplicar el proceso de inducción se deberá proceder a analizar si el candidato se encuentra capacitado en los lineamientos básicos relacionados a la planificación estratégica de la organización y los requerimientos del área y puesto de trabajo con el cual se encontrará vinculado.



Metodología	Criterio de evaluación	Valoración						
		1	2	3	4	5		
<p>1. El evaluador identificará el nivel de conocimiento del candidato mediante la escala de valoración Likert (1= Dominio del criterio inaceptable 2=dominio del criterio deficiente, 3= dominio del criterio dudoso; 4=dominio del criterio aceptable 5=domina el criterio óptimo.</p> <p>2. Determinar el valor promedio de las interrogantes e identificar el nivel de conocimiento del participante.</p>	1. ¿El candidato demuestra seguridad al momento de explicar la planificación estratégica del departamento?							
	2. ¿Conoce la misión del cargo y departamento?							
	3. ¿Conoce la visión del cargo y departamento?							
	4. ¿Identifica los objetivos estratégicos del puesto?							
	5. ¿El candidato comprende las metas del departamento?							
	6. ¿Conoce los productos y servicios brindados del puesto?							
	7. ¿Conoce los productos y servicios brindados?							
	8. ¿Conoce las políticas y procedimientos del departamento?							
Dominio del perfil del puesto		-	1	2	3	4	5	+

### Interpretación de resultados

**1** = El Candidato requiere reinducción.

**2**= El candidato no está apto para la inserción a la plaza de trabajo.

**3** = Se requiere reforzar Inducción (aún no está apto para la inserción).

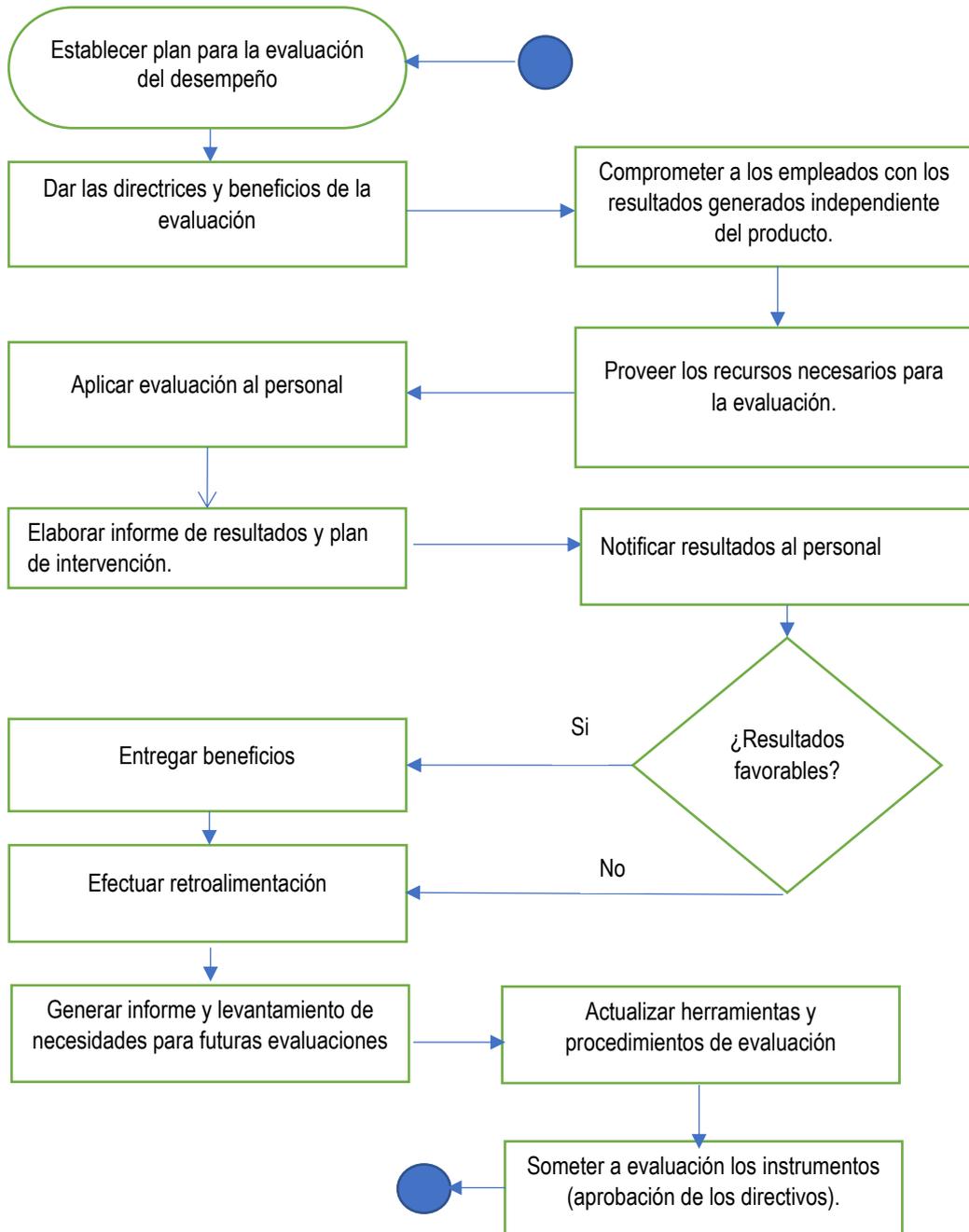
**4** = El candidato puede proceder a la inserción.

**5** = Estado del candidato óptimo para la inserción.

### 3.5.EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

**Cuadro 4.34.** Ficha de proceso Evaluación y monitoreo del desempeño

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Evaluación y monitoreo del desempeño	<b>RESPONSABLE:</b> Talento Humano
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Clave	
<b>Misión del proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
“Evaluar el desempeño del personal para intervenir de forma eficiente en los resultados generados”	Elaborar o actualizar mecanismos de evaluación del personal, evaluar el desempeño y generar informes del producto para efectuar las correspondientes intervenciones.
<b>Entrada</b>	<b>salida</b>
Plan de evaluación	Personal evaluado
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Fin del proceso</b>
Establecer plan para la evaluación del desempeño	Someter a evaluación los nuevos instrumentos (aprobación de los directivos).
<b>Actividades del proceso</b>	
Establecer plan para la evaluación del desempeño (Cronograma de capacitación). Dar las directrices y beneficios de la evaluación. Comprometer a los empleados con los resultados generados independiente del producto. Proveer los recursos necesarios para la evaluación. Aplicar evaluación al personal. Elaborar informe de resultados y plan de intervención. Notificar resultados al personal. Entregar beneficios. Efectuar retroalimentación. Generar informe y levantamiento de necesidades para futuras evaluaciones. Actualizar herramientas y procedimientos de evaluación. Someter a evaluación los instrumentos (aprobación de los directivos).	
<b>Actividades críticas</b>	
Establecer plan para la evaluación del desempeño Elaborar informe de resultados y plan de intervención. Generar informe y levantamiento de necesidades para futuras evaluaciones.	
<b>Indicadores</b>	
% de evaluaciones con resultados de bueno a óptimo % de evaluaciones con resultados de desempeño regular a inaceptable Evaluaciones revisadas = Total de evaluaciones revisadas/ total de evaluaciones efectuadas.	



**Figura 4.10.** Proceso para la evaluación y monitoreo del desempeño  
**Elaborado:** autor

El proceso de evaluación y monitoreo del desempeño comprende tres etapas el diagnóstico, estructuración y descripción de los criterios de evaluación.

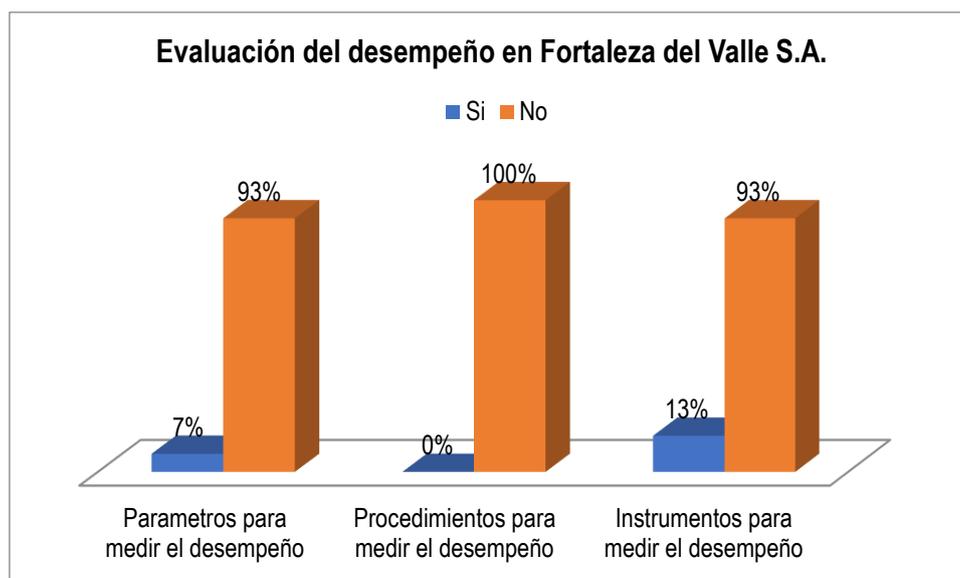
### 3.5.a. Diagnóstico de los procesos de medición del desempeño actual de Fortaleza del Valle S.A.

Para el proceso de evaluación y monitoreo del desempeño fue necesaria la aplicación de tres interrogantes extraídas del proceso de auditoría propuesto por Restrepo (2009), las mismas se las puede identificar en el cuadro 4.35, con los resultados generados.

**Cuadro 4.35.** Diagnostico medición del desempeño Fortaleza del Valle

<b>Medición del desempeño</b>	<b>si</b>	<b>No</b>	<b>V.% Negativo</b>
¿Se tiene parámetros anteriores o planes de mejoras para medir el desempeño?	1	14	93%
¿Se tiene claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?	0	15	100%
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?	2	14	93%

Fuente: Fortaleza del Valle S.A.



**Gráfico 4.8.** La medición del desempeño en Fortaleza del Valle

Fuente: Fortaleza del Valle S.A.

Como se puede observar en el gráfico 4.8., la medición del desempeño en Fortaleza el Valle es deficiente, puesto que no presentan parámetros para medirlo, procedimientos para efectuarlo, como tampoco una herramienta que permita efectuar diagnósticos.

### 3.5.b. Identificación de los indicadores específicos para la medición de las competencias

Para el desarrollo de la herramienta de evaluación del desempeño de Fortaleza del valle se tomó de base las competencias establecidas, mismas que se detallan en el cuadro 4.36., con su respectiva finalidad.

**Cuadro 4.36.** Competencias para la medición del desempeño

Competencias a evaluar	Objetivo
<b>Competencias cardinales</b>	
Compromiso	Medir los intereses para con la organización del colaborador
Integridad y justicia	Evaluar si el colaborador se desempeña con justicia, responsabilidad
Calidad del servicio	Busca medir si las funciones las desempeña correctamente
Orientación a los resultados	Verificar si se procura la consecución de las actividades
Estructura y organización	Verificar si los colaboradores se preocupan por mantener la imagen de la corporación
<b>Competencias del área</b>	
Vocación de servicio	Analiza en que instancias se otorgan los servicios al cliente o socio
Habilidades analíticas	Identifica las habilidades del evaluado ante situaciones adversas
Autodisciplina	Indaga en el interés del evaluado por buscar formas de autodesarrollo y crecimiento personal y profesional.
<b>Competencias del puesto</b>	
Trabajo en equipo	Analiza las habilidades de interrelación del personal
Liderazgo	Determinar si el personal hace uso de habilidades para organizar y dirigir a grupos de trabajo.
Comunicación	Constatar la eficiencia en la comunicación del colaborador.

**Fuente:** Expertos, Fortaleza del Valle S.A.

**Elaborado:** Autor

Posterior a la identificación de las competencias (Indicadores generales), se procedió a determinar los indicadores específicos, para ello, se realizó un análisis bibliográfico de diferentes modelos de evaluación del desempeño, concluyéndose por tanto en emplear un listado de sub-indicadores generados de las herramientas propuestas por Alles (2005); López (2012); Dota y Samaniego (2015); Aliaga (2017) y Acosta y Quiroz (2019); Investigadores que centraron sus estudios de titulación en la evaluación del desempeño por competencias.

Mediante la colaboración del panel experto y los investigadores, se sintetizó los sub-indicadores en un listado, el cual se lo puede identificar en el anexo 1. Para consecutivamente ser enlistados y sometidos a evaluación de los expertos.

El proceso de validación comprendió en que, el quipo evaluara cada grupo de indicadores mediante preguntas cerradas, otorgándosele a las respuestas afirmativas (Si) el valor de 1 y a las negativas (no), la puntuación de 2, como se identifica en el anexo 2.

Posterior a la evaluación, se procesaron los datos y generó los resultados del anexo tres, encontrándose los datos resumen del cuadro 4.37.

**Cuadro 4.37.** Indicadores propuestos y validados

<b>Competencias a evaluar</b>	<b>Indicadores propuestos</b>	<b>Indicadores validados</b>	<b>Indicador n°</b>
<b>Competencias cardinales</b>			
Compromiso	7	4	1-4
Integridad	8	4	5-8
Calidad del servicio	10	6	9-14
Orientación a los resultados	3	3	15-17
Cuidado de la propiedad	4	3	18-20
<b>Competencias del área</b>			
Vocación de servicio	6	6	21-26
Capacidad de planear y organizar	4	3	27-29
Monitoreo de personas	4	3	30-32
<b>Competencias del puesto</b>			
Trabajo en equipo	9	5	33-37
Liderazgo	3	3	38-40
Comunicación	8	4	41-44

Elaborado: Autor

En el anexo tres se evidencia los resultados generados en los Sub-indicadores evaluados por el panel de expertos, encontrándose validados aquellos superiores al criterio de comparación (>0,60) de acuerdo al criterio de López (2012), además, del cuadro 4.30, se puede citar que, de 66 interrogantes propuestas, los panelistas consideraron la inserción de 44 como idóneas para la herramienta, mismos que se encontrarían contenidos dentro de la evaluación de cada competencia.

### 3.4.c. Estructura y criterios de evaluación del instrumento

Como se puede observar en el cuadro 4., la herramienta consta de tres partes: Indicadores (lugar donde se identifican las competencias he indicadores a evaluar), área de Auto evaluación y área de evaluación.

**Indicadores:** en cuanto a las competencias, las cardinales contienen 5, las del área 3 y las del puesto 3, mismas que a la vez contienen un total de 44 sub-indicadores, para la medición del desempeño, la estructura base se la puede observar en el cuadro 4.38 y la herramienta en el anexo 4.

**Cuadro 4.38.** Formato evaluación

Criterios	Auto evaluación					Evaluación				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Competencia Cardinales</b>										
<b>Competencia 1</b>										
Indicador 1										
<b>Competencias del área</b>										
<b>Competencia 1</b>										
Indicador 1										
<b>Competencias del puesto</b>										
<b>Competencia 1</b>										
Indicador 1										

Elaborado: Autor

**Auto-evaluación:** El instrumento será llenado por el empleado identificando según su criterio el nivel de desempeño que considera tener.

**Cuadro 4.39.** Escala de Auto evaluación

Auto evaluación				
1	2	3	4	5

Elaborado: Autor

**Evaluación:** Área que corresponde llenar al evaluador del Talento, identificando el desempeño del empleado, para lo cual debe observar y conocer cómo se desenvuelve en las áreas a indagar.

**Cuadro 4.40.** Escala de evaluación

Auto evaluación				
1	2	3	4	5

Elaborado: Autor

**Análisis escala:** la escala de evaluación comprendida se la puede interpretar de la siguiente forma:

**Cuadro 4.41.** Escala de valoración

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Elaborado: Autor y panel de expertos

### 3.4.d. Interpretación del instrumento

Generadas las calificaciones se procede aplicar la evaluación de los resultados para lo cual se obtuvieron las calificaciones correspondientes a cada sub-indicador aplicando la fórmula:

$$VI = Vr/Tc$$

VI= Valor indicador

VR= Valor Respuesta

Tc= Total criterios (En el caso de la herramienta se aplican 5 criterios).

Cada indicador corresponderá el valor de un punto en la evaluación, por lo que al finalizar la sumatoria el colaborador deberá tener una valoración entre un rango de 1 a 44, donde:

Desempeño Óptimo: 36-44

Desempeño Bueno: 27-35

Desempeño Regular: 18-26

Desempeño Malo: 9-17

Desempeño Inaceptable: 1-8

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Mediante la aplicación de las herramientas de la información, como la encuesta, observación y análisis in-situ, se determinó la carencia de procesos de gestión administrativos en la Corporación Fortaleza del Valle que permitan la dirección, control y gestión del Talento Humano.

Fortaleza del Valle carece de un modelo de gestión del Talento Humano, como tampoco presenta manuales de funciones, políticas y procedimientos, Modelos para la evaluación del desempeño, procedimientos para la inducción y descripción de perfiles o cargos.

El presente estudio permitió establecer las funciones y procedimientos para la descripción y análisis de cargo, reclutamiento y selección, proceso de inducción laboral y el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño basado en competencias, mediante el establecimiento de indicadores para evaluar las competencias cardinales, competencias del área y competencias del puesto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Corporación Fortaleza del Valle estructurar y gestionar un modelo de gestión organizacional, que permita establecer y monitorear los procesos administrativos del Talento Humano, direccionándolo hacia competencias.

Implementar el modelo de gestión del talento humano propuesto, definiendo los manuales de políticas y procedimientos para la inducción de nuevo personal, descripción, análisis de puesto, reclutamiento y selección del personal, modelo para la evaluación del desempeño que contribuyan al desarrollo humano y organizacional.

Se recomienda al Corporación Fortaleza del Valle establecer Manuales de Procedimientos Operativos Estandarizados (POE), políticas que permitan la correcta gestión organizacional y el establecimiento de los perfiles de cargos y puestos para cada uno de los departamentos en conjunto con la actualización periódica del modelo de gestión empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D., y Quiroz, M. (2019). La Gestión Por Competencia Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Talento Humano De La Empresa Decorcasa Cia. Ltda, Ciudad Manta. Tesis Ingeniería. ESPAM MFL. Calceta, EC.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina, Editorial Granica.
- Álvaro, A., y García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave Intangible Capital, vol. 10, núm. 5. pp. 1003. Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Revista intangible capital. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/549/54932957007.pdf>
- Álvarez, J. (2008). Evaluar el aprendizaje en una enseñanza centrada en competencias. En Gimeno, J. (Comp.). Educar por competencias ¿qué hay de nuevo? (pp. 206-233). Madrid: Morata.
- \_\_\_\_\_. & Sierra L., V. (2004). La Solución de Problemas Profesionales (Metodología de la Investigación Científica). Grupo Editorial Kipus. Cuarta Impresión. Cochabamba, Bolivia.
- Amigot, P.; Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. Revista Universitas Psychologica, 12(4): 1077.
- Asencio, L.; Caiche, C., y Medina V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. Revista INNOVA Research Journal. 2(5); 138.
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Beloso. 16 (2): 278 - 299
- Bizagi S. (2016). Reclutamiento y Selección de Personal. En línea. P11. Consultado, 15 de ene. 2019. Formato PDF. Disponible en <http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Blasco, R. D. (2004a). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicología: Organizacional*. Méx. 4 (1), 91-122.
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2009. "Información Estadística Mensual No. 1739", Ecuador.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. *Visión gerencial*, 9 1-98.
- Bernal, D., Mora, P., Arellano, U. y Torres, C. (2014). *Revista Telos*. 16(2): 278 - 299
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista científica Dominio de la Ciencia*. 2(4): 449.
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.
- Calderon, M. (2015). EL DIAGNOSTICO DENTRO DE UN PROCESO. Argentina: Adventure Works.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill
- \_\_\_\_\_. (2008). *Gestión del talento humano*. México. McGrawHill. Tercera Edición. SBN 978-970-10-7340-7.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.
- Corporación Fortaleza de Valle. (2019). *Historia Institucional*. Calceta – Manabí. Consultado el 20 de julio de 2018. Formato PDF. Disponible en: <https://www.fortalezadelvalle.org>.
- Cury, S., y Astray, A. (2016). HACIA UNA DEFINICIÓN ACTUAL DEL CONCEPTO DE «DIAGNÓSTICO SOCIAL». BREVE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE SU EVOLUCIÓN. Formato PDF. Disponible en [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/54849/6/Alternativas\\_23\\_01.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/54849/6/Alternativas_23_01.pdf)

- Daza Palacios, G. (2012). Los perfiles profesionales. (M. E. Rueda Calderón, & G. M. Zambrano Alvarez, Entrevistadores) Junín, Manabí, Ecuador.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 4(8): 9-113
- De los Reyes, M; Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Revista electrónica MediSur*. 14(2): 98.
- Díaz, L., Uri, G., Martínez, M. Varela, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica: La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista El Sevier*. 2(7):162-167
- Dota, M., & Samaniego, A. (2015). Universidad de Cuenca. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec>
- Delgado De Smith, Yamile. 2007. Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Revista Scielo*. ISSN 0123-5923.
- Fernández, M.; Castillejos, B.; Ramírez, J (2012). Diagnóstico de la gestión empresarial. *Revista Estudios y perspectivas en turismo. Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México*. 21(1): 203-224
- Fideas, G. (2012). El proyecto de investigación. *Episteme*. 6 ed.
- García, G. 2014. "Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Tesis ingeniería. EC. Universidad de Cuenca.
- \_\_\_\_\_, J, Pardo, M y Bonavia T. (2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. *Revista Scielo*. ISSN 0104-530X On-line versión ISSN 1806-9649.
- Gallego, M. (2008). Gestión humana basada en competencias. *Revista universitaria EAFIT*, 63-7 1.

- González, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. México: Alfaomega.
- Guevara Ramos E. (2001). La Gestión de las relaciones y la Responsabilidad Social Empresarial. ISBN-13: 978-84-691-7212-4. Registro: 08/95673.
- INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias). 2014. "Documento Propuesta de Políticas Públicas para el Manejo y Conservación de Suelos en el Ecuador".
- Invima, 2014. Procedimiento inducción, re inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo. Consultado, 9 de mar. 2019. Formato PDF. Disponible en <https://www.invima.gov.co/procesos>
- Izaguirre, E. (2004). La expropiación en el Derecho Municipal Ecuatoriano. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Departamento de publicaciones de la Universidad de Guayaquil.
- Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento & Gestión. 18: 103-137
- Jerico, P. (2008). La nueva gestión del talento humano. Prentice hall. ES.
- Labra, O., Rivera, G., & Reyes, J. (2017). Análisis FODA sobre el uso de la Inteligencia Competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. Visión de futuro, 21(1)
- Labajo, E. (2016). Método científico. Recuperado el 18 de ene. de 2017, de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-EI%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf>
- La fuente, C. y Marín, A. (2008). Metodología de la investigación. Revista EAN.
- López, F. (2009). La Segunda Conferencia Mundial de Educación Superior y la visión del concepto de acreditación en las conferencias de UNESCO. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219124548004>.
- \_\_\_\_\_, G., Gil, G., y Fleitas, M. (2010). DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN: CASO EMPRESA COMERCIAL DE ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN Ingeniería Industrial. XXXI(3): 1-7

- \_\_\_\_\_, P; Díaz, Z; Segredo, A; Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano Revista Cubana de Salud Pública. 43(1): 5
- López, F., Ávalos D., Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis foda en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, MÉXICOR. Ra Ximhai. 13(3): 417-424
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Revista de Investigación. 40(88): 148-165
- Marin J.; Bautista, Y.; García, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. Revista Intangible Capital. 10(3): 588.
- Mariño, J. (2011). DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN LOCAL DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE Ciencia en su PC. 3. p. 52-66
- Márquez, M. (2002). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. Revista Mexicana de Agro negocios. VI(10)
- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional. EC.
- \_\_\_\_\_, L. (2018). Recursos tecnológicos para mejorar el nivel cognitivo en la asignatura de lengua y literatura a los estudiantes del octavo año básico del colegio "señor de la buena esperanza". Tesis Ingeniería. EC. Universidad de Guayaquil. Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28687/1/BFILO-PIN-18P11.pdf>
- Martínez, J. (2010). Errores de inteligencia. En F. Velasco, D. Navarro y R. Arcos (Eds.), La inteligencia como disciplina científica (pp. 91-108). Madrid: Plaza y Valdés.
- Martínez, D; Burgos, N; Meza, W. (2016). Caracterización de las competencias laborales de los egresados del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa CUC. Revista Tesis Psicológica, 11(1): 219
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas Revista de Investigación. Revista de Investigación. 40: 148.

- Mejía, A., Bravo, M., Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*. XXXIV(1): 7.
- Montoya C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Revista Scielo*.
- Morales, M. (1995). La importancia del enfoque holístico. En: *Revista Medio Internacional*, No. 8.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Revista Pensamiento & Gestión*. 32: 85.
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado al proceso clave de su negocio*. Madrid: Palibrio.
- Perrenoud, P. (2008, junio). Construir las competencias, ¿es darles la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico 11: "Formación centrada en competencias (II)". Recuperado de [http://www.redu.rn.es/Red\\_U/m2](http://www.redu.rn.es/Red_U/m2)
- Palomino, M., & Riaño, C. (2015). Diseño y elaboración de un cuestionario acorde con el método Delphi para seleccionar. *Sophia*, 11(2), 129-141.
- Pérez, A.; Vázquez, Á.; Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques *Universidad & Empresa*. *Revista universidad & empresa* 17(29): 13-33
- Philip & Zerrillo (2003). La importancia del enfoque holístico. En: *Revista Medio Internacional*, No. 8. ISSN 1668-8708.
- Programa de la Naciones unidas para el desarrollo (PNUD, 2017). Manual para la elaboración del informe de diagnóstico. p6. Consultado 15 de nov. 2019. Formato PDF. Disponible en [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/manual\\_elaboracion\\_diagnostico\\_20junio2016.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/manual_elaboracion_diagnostico_20junio2016.pdf)
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. p14. Tesis. Consultado, 15 de ene. 2019. Formato PDF. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156.
- Quero, Y., Mendoza, F., y Torres, Y. (2014). Effective communication and labor performance in Basic EDUCATION. *Revista negotium.org.ve.* 27: 22-35
- Quintanar, J, Fuentes, M y Flores, R. (2012). Protocolo de mejora continua para incrementar la calidad en el estufado de madera. *Revista Scielo ISSN 2007-1132.*
- Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Revista Medisur.* 14(2)
- Ramirez, G. 2004. Proceso de Induccion y entrenamiento. En línea. Consultado. 3 de mar. 2019. Formato PDF. Disponible en [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/.../induccion.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/.../induccion.pdf)
- Rivas, E. (2013). La investigación bibliográfica y los textos académicos. *Metodología de la investigación bibliográfica* p 11-14.
- Rodríguez H. (2013). Los aspectos del Diagnóstico. *Rev Med. Uruguay.* Vol. 17(1):23.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Rev. esc.adm.neg.* 82: 179-200
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales.* Mexico, D.F.: Plaza y Valdés
- Romero, A., Ortiz, Barrezueta, K. (2017). ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCO-MISIONAL "CRISTO REY" DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS. *Revista cognosis.* II(4)
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.
- Sandoval, F.; Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento Enl@ce.* 11(3): 12.
- \_\_\_\_\_; Montañó, N.; Miguel, V. y Ramos, E. 2012. Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *17(60): 660 - 675*

- Siles, M. (2013). Competencias profesionales requeridas por las empresas en tarapoto. *Revista de Investigación apuntes Universitarios*. III(2): 21.
- Suárez, L. Barrios, I. González, M. (2012). Metodología para la evaluación externa de la carrera de Estomatología. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000200010&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000200010&lng=es)
- Troncoso, C., y Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med.* 65(2): 329-32
- Tapia, F. (2010). Cómo elaborar un cuestionario. Notas de estadística aplicada a la administración, contaduría e informática administrativa, Departamento de Matemáticas, Universidad de Sonora.
- Tipantaxi, A. (2017). El plan operativo anual y la información financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Canchagua Saquisili – Cotopaxi. Tesis Ingeniería, EC. Universidad Técnica de Ambato. p 45
- Urdaneta, O., y Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. XIX(4); 672 - 682
- Urvina, O. 2010. Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. *Rev Cubana Salud Pública*. 36(2)
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. P15. Consultado, 15 de ene. 2019. Formato PDF. Disponible en: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa *Entramado*. 1(2): 20-33
- Vergel, M., Parra, H., Martínez, J. (2013). *Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA*. 5(1); 205-213

# **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### Listado de Sub-indicadores Generados a partir de otros modelos de evaluación y el panel de experto

<b>Indicadores cardinales</b>
<b>Compromiso</b>
Conoce ampliamente la misión, visión, estructura organizacional y reglamentos de la organización
¿Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo, sintiendo como propios los objetivos organizacionales, y respetando los valores de la organización?
Comprende los objetivos organizacionales y es consciente de la importancia de su trabajo para el logro de los mismos
Considera propios los objetivos organizacionales, haciéndolos suyos.
Cumple con los compromisos y obligaciones asumidas, superando los resultados esperados por la organización.
Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad
<b>Integridad y justicia</b>
Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales.
Promueve entre sus compañeros y subordinados la justicia y equidad en la realización de su trabajo.
Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás
Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
Sus acciones son congruentes con sus dichos
Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.
Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través, de su gestión.
<b>Calidad del servicio</b>
¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?
¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?
¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?
¿Los clientes se han quejado por su atención?
¿Los socios se han quejado por su atención?
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos
¿Responde a las dudas que tiene el cliente y socios de forma inmediata?
¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?
¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?
<b>Orientación a los resultados</b>
¿ Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo
Posee un firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?
<b>Estructura y Organización</b>

¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?
¿Cuida el buen nombre de la organización?
¿Mantiene limpia su área de trabajo?
<b>Indicadores del área</b>
<b>Vocación del servicio</b>
¿Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza?
¿Establece con los socios relaciones duraderas basadas en la confianza?
¿Se mantiene atento y atiende las necesidades de los clientes?
¿Se mantiene atento y atiende las necesidades de los socios?
¿Mantiene un trato eficiente y efectivo hacia los socios, basado en el respeto, servicio y diligencia?
¿Mantiene un trato eficiente y efectivo hacia los clientes, basado en el respeto, servicio y diligencia?
<b>Habilidades analíticas</b>
Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.
Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área.
Organiza eficazmente la información.
Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo
<b>Auto disciplina</b>
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?
¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?
¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?
<b>Indicadores del puesto</b>
<b>Trabajo en equipo</b>
¿Reconoce los aportes de otras personas?
¿Promueve la cooperación y buen trato entre los compañeros?
¿valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización?
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pare y colaboradores?
¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?
¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?
¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?
<b>Liderazgo</b>
Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo
Escucha a los demás y es escuchado El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados Maneja el cambio orientad en el breve plazo
Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales
<b>Comunicación</b>
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?

¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?
¿Mantiene una comunicación asertiva?
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?
¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.
¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?

## ANEXO 2.

### Modelo Evaluación expertos de los sub-indicadores

Se le solicita responder de forma analítica a los siguientes indicadores respondiendo la siguiente interrogante para elegir los sub-indicadores del desempeño

¿Considera usted se debe integrar dentro de la herramienta de evaluación del desempeño los siguientes sub-indicadores?

**Identifique con una (x) el criterio**

Competencias a evaluar	Criterio de evaluación	
	Si	No
<b>Competencias cardinales</b>		
Compromiso		
ID 1		
ID2		
ID3		
ID4		
Integridad		
ID1		
ID2		
ID3		
Calidad del servicio		
ID1		
ID2		
ID3		
ID4		
Orientación a los resultados		
ID1		
ID2		
ID3		
Cuidado de la propiedad		
ID1		
ID2		
ID3		
<b>Competencias del área</b>		
Vocación de servicio		
ID1		
ID2		
ID3		
Capacidad de planear y organizar		
ID1		
ID2		

ID3		
Monitoreo de personas		
ID1		
ID2		
ID3		
<b>Competencias del puesto</b>		
Trabajo en equipo		
ID1		
ID2		
ID3		
Liderazgo		
ID1		
ID2		
ID3		
Habilidades mediáticas		
ID1		
ID2		
ID3		
Comunicación		
ID1		
ID2		
ID3		

## ANEXO 3.

## Resultados evaluación expertos de los sub-indicadores (DELPHI)

Indicadores cardinales	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	R J	V N	C= (1- Vn/Vt ) *100
<b>Compromiso</b>											
Conoce ampliamente la misión, visión, estructura organizacional y reglamentos de la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo, sintiendo como propios los objetivos organizacionales, y respetando los valores de la organización	1	1	2	2	2	1	2	2	8	5	37,5
Comprende los objetivos organizacionales y es consciente de la importancia de su trabajo para el logro de los mismos	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Considera propios los objetivos organizacionales, haciéndolos suyos.	2	2	1	2	2	1	2	2	8	6	25
Cumple con los compromisos y obligaciones asumidas, superando los resultados esperados por la organización.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad	2	2	1	2	2	2	2	2	8	7	12,5
<b>Integridad y justicia</b>										0	
Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Promueve entre sus compañeros y subordinados la justicia y equidad en la realización de su trabajo.	2	2	1	2	2	2	1	2	8	6	25
Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.	2	2	1	2	1	2	1	2	8	5	37,5
Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	2	2	2	2	2	2	1	2	8	7	12,5
Sus acciones son congruentes con sus dichos	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través, de su gestión.	2	2	1	2	2	2	2	2	8	7	12,5
<b>Calidad del servicio</b>										0	
Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Los clientes se han quejado por su atención?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Los socios se han quejado por su atención?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	2	2	2	2	2	2	2	1	8	7	12,5
Responde a las dudas que tiene el cliente y socios de forma inmediata	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Soluciona los mal entendido o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?	2	2	2	2	2	1	1	2	8	6	25
¿Reconoce y resarce los errores cometidos ante socios y clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Orientación a los resultados</b>										0	
Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo	1	1	1	1	1	2	1	1	8	1	87,5

Posee una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retazos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Estructura y Organización</b>											0	
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	1	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	87,5
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Cuida el buen nombre de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Mantiene limpia su área de trabajo?	2	2	2	2	1	1	2	2	8	6		25
<b>Indicadores del área</b>												
<b>Vocación del servicio</b>												
¿Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Establece con los socios relaciones duraderas basadas en la confianza?	1	1	2	1	1	1	1	1	1	8	1	87,5
¿Se mantiene atento y atiende las necesidades de los clientes?	1	1	1	1	1	1	2	2	8	2		75
¿Se mantiene atento y atiende las necesidades de los socios?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Mantiene un trato eficiente y efectivo hacia los socios, basado en el respeto, servicio y diligencia?	1	1	2	1	1	1	1	1	1	8	1	87,5
¿Mantiene un trato eficiente y efectivo hacia los clientes, basado en el respeto, servicio y diligencia?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Habilidades analíticas</b>											0	
Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
Organiza eficazmente la información.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Auto disciplina</b>												
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	2	2	2	2	1	2	2	2	2	8	7	12,5
¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?	1	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	87,5
¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Indicadores del puesto</b>												
<b>Trabajo en equipo</b>												
¿Reconoce los aportes de otras personas?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Promueve la cooperación y buen trato entre los compañeros?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pare y colaboradores?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0

¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Liderazgo</b>											0	
Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados Maneja el cambio orientad en el breve plazo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
<b>Comunicación</b>											0	
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	100
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Mantiene una comunicación asertiva?	2	2	2	1	2	2	2	2	2	8	7	12,5
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	1	2	1	2	1	1	1	2	8	3		62,5
¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8	0
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?	2	1	2	1	2	2	1	2	8	5		37,5
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0		100
¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0		100

### CRITERIO DE EVALUACIÓN

SI= 1

NO =2

RJ = 8

VN= Respuestas negativas

**Formula:  $C = (1 - V_n/V_t) * 100$**

Vn = Valor negativo

Vt = Valor total

**Criterio de comparación:  $\geq 0,60$**

- Si el indicador es  $\geq$  al 60% de concordancia entre los expertos, **se Acepta.**
- Si el indicador es  $\leq$  60% **se Rechaza.**

## ANEXO 4.

## Evaluación del desempeño Fortaleza del Valle

	Indicadores cardinales	Auto evaluación					Evaluación				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Compromiso</b>										
1	Conoce ampliamente la misión, visión, estructura organizacional y reglamentos de la organización										
2	Comprende los objetivos organizacionales y es consciente de la importancia de su trabajo para el logro de los mismos										
3	Cumple con los compromisos y obligaciones asumidas, superando los resultados esperados por la organización.										
4	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente										
	<b>Integridad y justicia</b>										
5	Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales.										
6	Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás										
7	Sus acciones son congruentes con sus dichos										
8	Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.										
	<b>Calidad del servicio</b>										
9	Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión										
10	Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta										
11	¿Los clientes se han quejado por su atención?										
12	¿Los socios se han quejado por su atención?										
13	Responde a las dudas que tiene el cliente y socios de forma inmediata										
14	¿Reconoce y resarce los errores cometidos ante socios y clientes?										
	<b>Orientación a los resultados</b>										
15	Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo										
16	Posee una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados										
17	¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?										
	<b>Estructura y Organización</b>										
18	¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?										
19	¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?										
20	¿Cuida el buen nombre de la organización?										
	<b>Indicadores del área</b>										
	<b>Vocación del servicio</b>										



4 2	¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?																			
4 3	Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.																			
4 4	¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?																			

Desempeño Óptimo: 36-44

Desempeño Bueno: 27-35

Desempeño Regular: 18-26

Desempeño Malo: 9-17

Desempeño Inaceptable: 1-8

## ANEXO 5.

### OBSERVACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE S.A.

FICHA DE OBSERVACIÓN			
FECHA:	LUGAR:	RESPONSABLES:	
<b>OBJETIVO:</b> Recopilar información de las funciones y actividades del talento humano de la corporación			
<b>Categoría 1.</b>	<b>Cumplimiento del horario de trabajo</b>	SI	NO
	Si el talento humano cumple los horarios establecidos por la corporación.		
<b>Categoría 2.</b>	<b>Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional</b>	SI	NO
	Las actividades realizadas van conforme al perfil de puesto.		
<b>Categoría 3.</b>	<b>Dominio en la ejecución de las tareas del puesto</b>	SI	NO
	Habilidades demostradas durante la realización de las tareas.		
<b>Categoría 4.</b>	<b>Clima organizacional observado</b>	SI	NO
	Se brinda las herramientas y el ambiente idóneo que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficiente		
<b>Categoría 5.</b>	<b>Relaciones Humanas</b>	SI	NO
	Se evidencia colaboración y entusiasmo entre los empleados del área.		
<b>Categoría 6.</b>	<b>Liderazgo</b>	SI	NO
	Se emplea y aceptan las correcciones cuando el jefe las hace de manera respetuosa y fundamentada, con la finalidad de que esté presto a mejorar la calidad del trabajo.		
<b>Categoría 7.</b>	<b>Organización y distribución del puesto de trabajo</b>	SI	NO
	En el puesto de trabajo se observa orden y limpieza durante la ejecución de las tareas.		

Fuente: Quiroz y Acosta (2019)

## **ANEXO 6.**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

**1.- ¿El modelo de gestión vigente en la empresa, otorga al talento humano la importancia de su participación en la organización?**

Si, al ser una organización direccionada a dar facilidad al cliente y asociado, se procura que el talento humano pueda empoderarse de su trabajo.

**2.- ¿Tienen establecido la distribución física de los diferentes departamentos, en específico de talento humano?**

Si se tiene establecida la distribución de los departamentos, sin embargo, no se cuenta con un área específica para el departamento de talento humano.

**3. ¿Considera necesario implementar cambios en la gestión del talento humano para responder a las expectativas y mejorar sus condiciones en la labor que desarrollan?**

El mercado es cambiante, por lo tanto, se requiere contar con personal en capacidad de ser flexible y adaptarse a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el ejercicio diario de sus funciones. En resumen, de ser necesario si se implementarían cambios en la gestión del Talento Humano.

**4.- ¿Se realizan evaluaciones entorno a la demostración de habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo?**

No, no manejamos un modelo de evaluación, los mismos se encuentran en proceso de desarrollo.

**5.- ¿El gerente cuenta con característica de liderazgo, orienta, dirige y motiva el cumplimiento de las metas planteadas en el departamento de talento humano? ¿Es eficiente en sus labores?**

Si, la gerencia siempre se preocupa de estar en constante interacción con el equipo de trabajo y es por ello que es esencial las buenas prácticas de liderazgo para orientar, dirigir y motivar el cumplimiento de los objetivos.

**6. ¿Considera usted que el talento humano tiene un fuerte compromiso organizacional?**

Si, como organización se procura tener siempre el mejor de los tratos con los colaboradores para que, de igual forma se retribuya la forma de proceder de los empleados al momento de cumplir sus funciones.

**7. ¿En la empresa se establece políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas, fortaleciendo las relaciones humanas, mejorando el clima organizacional?**

Actualmente se encuentran en desarrollo.

**8. ¿La empresa cuenta con normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias?**

Actualmente se encuentran en desarrollo

**9. ¿La corporación aplica procesos para la gestión del talento humano?**

No, pero como corporación se trabaja en el desarrollo de los mismos.

## ANEXO 7.

### ENCUESTA PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información necesaria que servirá de argumento y soporte en el proceso investigativo, en la gestión del talento humano de FORTALEZA DEL VALLE

#### INSTRUCCIONES:

- Analice y lea detenidamente las siguientes preguntas formuladas entorno a la gestión.
- Responda las preguntas de la encuesta con toda sinceridad.
- Se pide veracidad dado que sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos.

<b>Género:</b> Maculino <input type="checkbox"/>  Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Rango de Edad:</b> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> a 35 años <input type="checkbox"/>  36 a 45 años <input type="checkbox"/> años y mas. <input type="checkbox"/>	<b>Institución Académica:</b>  Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	<b>Niveles de Ingresos:</b>  Menor SBU <input type="checkbox"/> Igual SBU <input type="checkbox"/> Mayor SBU <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce la Visión de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> 1.1. ¿Conoce la misión de la empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	2. ¿Conoce los objetivos de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Qué significa para usted la Gestión de Talento Humano?  1. Coordinación <input type="checkbox"/> 2. Administración <input type="checkbox"/> 3. Cultura Organizacional <input type="checkbox"/> 4. Aplicación del reglamento <input type="checkbox"/>	4. El área del Talento Humano, regularmente realiza actividades tales como: Jornadas de integración <input type="checkbox"/> Capacitaciones <input type="checkbox"/> Celebración de cumpleaños de colaboradores <input type="checkbox"/> Concursos de méritos y oposición <input type="checkbox"/>

<p>5. ¿En que medida de importancia cree usted es la participación del Talento Humano en la empresa?</p> <p>Muy importante <input type="checkbox"/></p> <p>Importante <input type="checkbox"/></p> <p>Nada importante <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Cuál es su percepción acerca de como se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Baja            1            2            3            4            5</p> <p>Alta</p>																								
<p>7. ¿Cuál es su percepción acerca de como se lleva a cabo los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Baja            1            2            3            4            5            Alta</p> <p>8. Conoce si en la empresa existen normativas y manuales de procedimientos para la delimitación de responsabilidades y competencias.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>	<p>9. Conoce usted si la empresa estan definidas las competencias laborales del puesto de trabajo que usted ejerce?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es afirmativa mencione cuales son:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>10. Identifique si se aplican los siguientes procesos para la gestion del talento humano dentro de la empresa</p> <table border="1" data-bbox="868 1043 1410 1384"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>si</th> <th>no</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclutamiento y selección de personas.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de cargo.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proceso de inducción y entrenamiento de personal.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proceso de capacitación.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proceso de compensación.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proceso de evaluación del desempeño.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proceso de salud y seguridad ocupacional.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	si	no	Reclutamiento y selección de personas.			Descripción y análisis de cargo.			Proceso de inducción y entrenamiento de personal.			Proceso de capacitación.			Proceso de compensación.			Proceso de evaluación del desempeño.			Proceso de salud y seguridad ocupacional.		
Proceso	si	no																							
Reclutamiento y selección de personas.																									
Descripción y análisis de cargo.																									
Proceso de inducción y entrenamiento de personal.																									
Proceso de capacitación.																									
Proceso de compensación.																									
Proceso de evaluación del desempeño.																									
Proceso de salud y seguridad ocupacional.																									

**¡GRACIAS POR LA COLABORACIÓN PRESTADA!**