



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA**

TEMA

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK**

Autores:

**Andy López Adrian Gabriel
Viteri Barrera Katherine Isabel**

Tutora:

CPhd. Alba Ruth Vargas Montealegre

ECUADOR

2024



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta. A mi madre, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante. También a mi esposa, por brindarme su apoyo moral en esas noches que tocaba investigar. Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso.

Adrian Andy

Este trabajo va dedicado a Dios por brindarme la sabiduría de haber logrado con éxito cada una de las materias que se llevaron a cabo en esta maestría. A mis padres y mi hermana por ayudarme a seguir adelante y nunca rendirme para poder culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida, que es un logro más para el desarrollo profesional.

Katherine Viteri



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi esposa e hija que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellas son las que con su amor y cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son las que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos.

Adrian Andy

A Dios por darme la fuerza, la sabiduría y la fortaleza para culminar con éxito esta maestría. A mis padres y hermana por su apoyo incondicional que me brindaron día a día cuando tenía malas noches y estuvieron ahí dándome ánimos para seguir adelante.

A la Mg. Alba Montealegre por ser nuestra guía y apoyo en la realización del presente trabajo de titulación. A la Asociación Agroartesanal Wiñak por su confianza y colaboración en la realización de la presente investigación que contribuirá al desarrollo en el ámbito del talento humano. A mis familiares como son mis padres Jose Luis Viteri, Patricia Barrera y mis hermanas Lizbeth y María José Viteri, demás familiares y amigas/os que generosamente han contribuido en mi formación profesional y personal, gracias por sus palabras de motivación, consejos y amistad sincera y la Universidad Bolivariana por ayudarme a crecer tanto en el ámbito personal como profesional.

Katherine Viteri



RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, lo que afecta negativamente la calidad de los productos y la competitividad de la organización. La ausencia de un departamento especializado en la gestión de talento ha resultado en una alta rotación de empleados y una falta de desarrollo profesional, impactando negativamente la cohesión y el crecimiento organizacional. Los objetivos del estudio fueron diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en la asociación, diseñar una estructura organizacional adecuada y proponer procesos funcionales que atraigan y retengan el talento humano. Para lograr estos objetivos, se utilizó una metodología cualitativa con un enfoque etnográfico, que permitió involucrar activamente a los miembros de la asociación en la investigación. Este enfoque facilitó una comprensión profunda de las dinámicas culturales y sociales que influyen en la gestión del talento humano dentro de la organización. Las técnicas empleadas incluyeron entrevistas a profundidad y la revisión documental de políticas internas y procedimientos existentes.

El diagnóstico reveló la necesidad de formalizar los procesos de gestión del talento, tales como el reclutamiento, la selección y el desarrollo profesional, además de identificar áreas de mejora en la comunicación interna y en la implementación de políticas claras. La propuesta de creación del Área de Gestión del Talento Humano incluye un sistema de evaluación del desempeño y un plan de carrera, con el fin de mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. Finalmente, se valida la propuesta para su futura implementación en la asociación, mostrando resultados positivos en términos de mejora en los sistemas de trabajo, calidad laboral, sostenibilidad organizacional y su alineación con los principios del buen vivir y la dignidad laboral.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Retención de Personal, Desarrollo Profesional.



ABSTRACT

The present research work addresses the issue of human talent management at the Wiñak Agro-Artisanal Association, which negatively affects the quality of the products and the organization's competitiveness. The absence of a specialized department in talent management has resulted in high employee turnover and a lack of professional development, adversely impacting organizational cohesion and growth. The objectives of the study were to diagnose the current state of human talent management within the association, design an appropriate organizational structure, and propose functional processes to attract and retain human talent. To achieve these objectives, a qualitative methodology with an ethnographic approach was used, which allowed active involvement of association members in the research. This approach facilitated a deep understanding of the cultural and social dynamics that influence human talent management within the organization. The techniques employed included in-depth interviews and documentary review of existing internal policies and procedures.

The diagnosis revealed the need to formalize talent management processes, such as recruitment, selection, and professional development, as well as identifying areas for improvement in internal communication and the implementation of clear policies. The proposal to create a Human Talent Management Area includes a performance evaluation system and a career plan, aimed at improving employee motivation and commitment. Finally, the proposal is validated for future implementation in the association, showing positive results in terms of improved work systems, job quality, organizational sustainability, and alignment with the principles of good living and labor dignity.

Keywords: Human Talent Management, Employee Retention, Professional Development.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	6
1.1 Antecedentes investigativos	6
1.2 Gestión del talento humano	7
1.3 Área de talento humano.....	8
1.4 Tendencias de la gestión del talento humano	9
1.5 Modelos y enfoques de la gestión del talento humano.....	10
1.6 Sistemas de gestión del talento humano.....	10
1.7 Procesos de la gestión del talento humano	12
1.8 Procesos básicos de la gestión del talento humano	13
1.9 Rotación y ausentismos	13
1.10 Análisis y descripción de puestos.....	14
1.11 Procesos funcionales de la gestión humana	15
1.12 Incorporación de personas.....	16
1.13 Selección y reclutamiento de personas.....	17
1.14 Contratación	18
1.15 Formación y desarrollo de personas	19
1.16 Compensación y beneficios salariales.....	20
1.17 Salud y seguridad en el trabajo	20
1.18 Procesos emergentes de la gestión del talento humano.....	21
1.19 Gestión del clima organizacional	22
1.20 Estructura organizacional	23
1.21 Organigrama.....	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	26
2.1 Enfoque de la investigación	26



2.2	Diseño de investigación	27
2.3	Métodos de investigación.....	28
2.3.1	Método Inductivo	28
2.3.2	Método analítico-sintético.....	28
2.4	Instrumento.....	29
2.5	Delimitación de los participantes	30
2.6	Presentación de las etapas del proceso investigativo	31
2.7.	Presentación de los resultados del estudio diagnostico.....	32
2.8.	Conclusiones del diagnóstico	34
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		35
3.1	Objetivos de la propuesta	35
3.2.	Fundamentación	36
3.3.	Caracterización de la propuesta.....	36
3.3.1.	Presentación de empresa	36
3.3.2.	Área de la gestión del talento humano	39
3.3.2.1.	Misión propuesta del área de gestión humana	39
3.3.2.2.	Objetivo propuesto del área de Trento Humano	39
3.3.3.	Procesos funcionales del área de talento humano	49
3.3.3.1.	Incorporación de personas.....	49
3.3.3.1.1.	Reclutamiento	49
3.3.3.1.2.	Selección.....	51
3.3.3.1.3.	Contratación.....	55
3.3.3.1.4.	Inducción	56
3.3.3.2.	Formación y desarrollo de personas	58
3.3.3.2.1.	Capacitación	58
3.3.3.2.2.	Evaluación de desempeño.....	63



3.3.3.3. Compensación y beneficio salarial	67
3.3.3.3.1. Salarios	67
3.3.3.3.2. Beneficios al colaborador	69
3.4. Análisis de la viabilidad	71
3.4.1. Costos de los cargos del área de Talento Humano	71
3.5. Validación de la propuesta	75
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de la categoría inicial del estudio.....	30
Tabla 2 Descripción por función jefe de talento humano	41
Tabla 3 Descripción por función Asistente de talento humano.....	45
Tabla 4 Descripción de las actividades de inducción.....	57
Tabla 5 Descripción de las actividades de capacitación.....	60
Tabla 6 Descripción de las actividades de evaluación de desempeño	65
Tabla 7 Descripción de costos por función del jefe de talento humano.....	71
Tabla 8 Descripción de costos por función Asistente de talento humano.....	72
Tabla 9 Proyección a 5 años.....	73
Tabla 10 Flujo de caja	74
Tabla 11 Periodo de recuperación	75
Tabla 12 Criterios de calificación	76
Tabla 13 Resultados de la validación	76
Tabla 14 Gastos de sueldos + beneficios sociales.....	111
Tabla 15 Capacitación y desarrollo	113
Tabla 16 Beneficios y Bienestar.....	113
Tabla 17 Depreciación.....	114
Tabla 18 Proyección de ingresos y gastos.....	114
Tabla 19 Indicadores financieros	116



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama estructural de la asociación.....	38
Figura 2 Organigrama propuesto para la Asociación Agro Artesanal Wiñak.	40
Figura 3 Organización interna propuesta para el Área de Talento Humano.....	40
Figura 4 Flujograma del proceso de reclutamiento.....	50
Figura 5 Flujograma del proceso de selección.....	54
Figura 6 Flujograma del proceso de formación.....	62
Figura 7 Flujograma del proceso de evaluación de desempeño.....	65
Figura 8 Flujograma del proceso de salarios.....	68
Figura 9 Flujograma del proceso de beneficios.....	70



LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Formato de la entrevista	86
Anexo B. Consentimiento informado	91
Anexo C. Resultado y formato de competencias cardinales.....	92
Anexo D. Resultado y formato de competencias intermedias	93
Anexo E. Formato de competencias iniciales	94
Anexo F. Fotografías de la entrevista	95
Anexo G. Requerimiento de personal.....	96
Anexo H. Formato de anuncio	98
Anexo I. Guía de entrevista	99
Anexo J. Informe de evaluación	101
Anexo K. Bienvenida a la empresa.....	102
Anexo L. Encuesta de seguimiento.....	103
Anexo M. Formato de la ficha de formación.....	104
Anexo N Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	105
Anexo O. Plan de capacitación	106
Anexo P. Formato de la ficha de registro evaluación de desempeño	107
Anexo Q. Formato de evaluación de desempeño	109
Anexo R. Detalle ingresos y gastos del personal de talento humano	111
Anexo S. Certificado de validación	117
Anexo T. Entrega del manual de talento humano.....	118



INTRODUCCIÓN

En Ecuador la gestión de recursos humanos ha mejorado y promovido el desarrollo del liderazgo y la planificación estratégica de la fuerza laboral, ha fortalecido el papel del asesor de la empresa en la toma de decisiones y ha sido foco de tendencias recientes. La redefinición del papel de la función de RR.HH. como gerente de desarrollo del capital humano tiene como fin abordar las necesidades de la gerencia de línea y de las diversas unidades de negocios como aliados estratégicos y consultores expertos. La gestión del talento humano se posiciona como un aspecto fundamental para la consecución de los objetivos empresariales, generando valor a través de individuos que no solo eleva los estándares de satisfacción laboral, sino que también potencian la productividad a través de una cultura organizacional que abraza el desempeño, atrae y conserva a sus colaboradores, sino que los compromete de manera profunda y significativa (Delgado et al., 2023).

Ecuador ha sido líder en América Latina al fomentar la inclusión en múltiples áreas. Es esencial asegurar que todos los habitantes de Ecuador tengan acceso igualitario a las oportunidades y derechos laborales, prestando especial atención a los grupos que han sido desfavorecidos históricamente debido a razones sociales, raciales o geográficas. Es esencial abordar de manera completa la diferencia de género, promoviendo una participación equitativa de las mujeres en todos los ámbitos laborales, un ejemplo claro de esto es la promoción del programa “Emprendiendo con Equidad: Cómo la Economía Violeta Promueve el Empoderamiento y la Igualdad en los Negocios”, impulsado por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (El Universo, 2024). La construcción de una sociedad laboral justa requiere la inclusión activa de personas con discapacidades y la protección de los derechos de la comunidad LGBTQ+. Este método completo no solo garantiza un progreso duradero, sino que también muestra el compromiso firme de Ecuador en la creación de un entorno laboral basado en la diversidad, la inclusión y la equidad (Armas et al., 2017).

La necesidad de desarrollar habilidades enfocadas en la creación de estrategias efectivas para la atracción y retención de talentos ha surgido en todo el mundo. Esta acción se ha demostrado crucial para la gestión y el seguimiento de la trayectoria laboral de los empleados y su adaptación a los cambios requeridos por un entorno laboral cada vez más competitivo y globalizado (García y Gutiérrez, 2024).





Es esencial que los empleadores identifiquen y fomenten habilidades adicionales en sus empleados para que puedan adaptarse a los cambios emergentes. Sin embargo, a menudo se enfrentan al problema de que dichas habilidades son difíciles de desarrollar (Alcívar y Martínez, 2023). Como resultado, según la Organización de Estados Americanos (OEA), es imperativo establecer un departamento dedicado a la gestión del talento humano para garantizar que el personal se alinee con los nuevos objetivos estratégicos de la empresa (OEA, 2012).

Las empresas pequeñas también pueden enfrentar dificultades en la atracción y retención de personal altamente calificado, dado que competir con empresas más grandes en términos salariales y beneficios puede resultar complicado (Camarán et al., 2019). Además, la adaptación a los cambios regulatorios y tecnológicos puede ser más costosa para estas empresas, lo que afecta su capacidad para mantenerse actualizadas según las demandas del mercado. Abordar estas dificultades se vuelve esencial para fomentar la prosperidad y la resiliencia en el sector empresarial, promoviendo políticas y programas que respalden específicamente el crecimiento y desarrollo de las empresas más pequeñas.

La Asociación Agro artesanal Wiñak está constituida por elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales, tales como recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos que deben estar alineados en beneficio del éxito de la asociación. Sin embargo se debe tener presente el rol que tiene el recurso humano en todas las personas que laboran en la asociación puesto que ellos poseen conocimientos, habilidades y destrezas que con una adecuada orientación se potencializarán para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es necesario que tanto la asociación cuente con la claridad de los procesos de gestión humana como todas las empresas garanticen la ejecución de los procesos funcionales de esta área.

El problema principal radica en que, a medida que la Asociación Wiñak ha crecido y diversificado sus operaciones, enfrenta dificultades en la incorporación de personas, selección, retención y contratación de personal altamente calificado y comprometido. Estas falencias podrían afectar negativamente a la calidad de los productos de la organización y su competitividad en el mercado agro artesanal. Además, de la dificultad de obtener un enfoque estratégico en la gestión de talento humano para la implementación de políticas y procedimientos que promuevan un ambiente laboral eficaz, equitativo y motivador.



Un aspecto crítico del problema es la mayor rotación de empleados, derivada de la falta de un departamento dedicado al talento humano. Esta situación conlleva dificultades en la formación y desarrollo de habilidades lo que, a su vez afecta la estabilidad y el crecimiento de la organización. La ausencia de un Departamento de Talento Humano no solo contribuye a la alta rotación de personal, sino que también resulta en una deficiente formalización de los procesos de gestión humana. Esta carencia genera falta de claridad respecto a las políticas, funciones y procedimientos que deben orientarse a las personas, provocando insatisfacción entre los colaboradores. Este descontento, a su vez, se traduce en una elevada rotación de personal, afectando negativamente la cohesión organizacional.

Además, la limitación del potencial de la Asociación Wiñak para expandirse y competir eficazmente en el mercado agro artesanal socava sus esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de sus asociados, en particular, mujeres y jóvenes. En este sentido, es crucial abordar estas causas y consecuencias de manera integral para implementar soluciones efectivas y sostenibles (Bustamante et al., 2019).

Es por ello por lo que esta investigación abordará estas carencias para proponer la creación de un departamento de talento humano como una medida estratégica para fortalecer la capacidad de la Asociación Agro Artesanal Wiñak y garantizar su crecimiento sostenible en un entorno competitivo y en constante evolución. Tomando en cuenta las necesidades que presentaron en la empresa, como investigadores se plantea la siguiente formulación del problema: ¿Qué aspectos se deben considerar para diseñar una propuesta para la creación o formalización del área de gestión del talento humano en la Asociación agro artesanal Wiñak?

De este planteamiento surge la motivación de esta investigación, la cual parte de las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es la situación actual de la gestión humana en la Asociación Agro Artesanal Wiñak?, ¿Cómo diseñar la estructura organizacional, y los objetivos del área de talento humano de acuerdo con las necesidades y recursos disponibles en la Asociación Agro Artesanal Wiñak?, ¿Cuáles son las características de los procesos funcionales del área de gestión humana para la atracción y retención de las personas en la Asociación Agro artesanal Wiñak?

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal, diseñar una propuesta para la creación del área de gestión del talento humano, en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. Y





como objetivos específicos: Diagnosticar el área de gestión talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak; Diseñar la estructura organizacional y los objetivos de la gestión del talento humano en la Asociación agro artesanal Wiñak y Proponer los procesos funcionales en la unidad de gestión del talento humana para la atracción y retención de las personas en la Asociación agro artesanal Wiñak.

Las categorías iniciales del presente estudio corresponden a la gestión del talento humano como el conjunto de prácticas y procesos diseñados para atraer, desarrollar y retener empleados alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Así mismo para categorizar los procesos funcionales se han establecido las siguientes subcategorías: incorporación de personas de la cual hacen parte el reclutamiento, selección y contratación. Otra dimensión analizada fue la formación y desarrollo profesional, compensación y beneficios salariales.

El paradigma de investigación que guiará la creación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak es el interpretativo. Este paradigma es apropiado para la investigación cualitativa en la gestión de recursos humanos, ya que se centra en comprender los significados y experiencias de los individuos dentro de su contexto social y cultura. Mediante un enfoque cualitativo, el presente estudio se propone evaluar y comprender con profundidad diversos aspectos relacionados con la gestión del talento en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. Este enfoque es fundamental para establecer bases sólidas, identificar relaciones causales y efectos, y comprender las implicaciones de los problemas actuales, permitiendo formular preguntas pertinentes que contribuyan a la resolución de problemas observables y medibles. La elección del diseño de investigación etnográfico permite una inmersión profunda en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, involucrando activamente a sus miembros. A través de observaciones y la entrevista a profundidad, se ha captado la perspectiva del personal encargado del área para comprender en detalle el manejo actual de la gestión del talento humano dentro de la organización. Además, la creación de este departamento permitiría a la organización contar con un sistema de evaluación del desempeño y un plan de carrera para los empleados, lo que podría mejorar la motivación y el compromiso del personal con la organización. Como señala (Manosalvas, 2014), la gestión del talento humano es un tema clave en la gestión de las organizaciones, y contar con un departamento especializado en esta área puede ser una ventaja competitiva para la organización. Por otro lado, la propuesta también está





en línea con los principios del Buen Vivir, que promueven la valoración del trabajo y la dignidad de las personas. En este sentido, la creación del departamento de Talento Humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak puede ser vista como una medida práctica para mejorar la calidad laboral de los empleados y promover el desarrollo sostenible de la organización.

Esta investigación brindará en su carácter aplicativo la posibilidad de que otras organizaciones con características similares adopten los procesos descritos y todo lo relacionado con la creación de unidades encargadas de las relaciones labores y sus procesos funcionales, ampliando la contribución de este estudio a una población más amplia.

En el Capítulo I se presentará la investigación teórica relevante para establecer el marco conceptual que beneficie a la Asociación Agro Artesanal Wiñak. En el Capítulo II se aborda la metodología, detallando el tipo de investigación, los instrumentos utilizados y la participación de los miembros de la asociación. Finalmente, el Capítulo III presenta la propuesta para el área de gestión del talento humano su viabilidad, validación y, posteriormente las referencias bibliográficas y los anexos.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

A lo largo de la historia, la gestión de personal ha evolucionado desde su enfoque centrado en la eficiencia laboral hacia la creación de un entorno propicio para el crecimiento y el compromiso de los empleados. Desde los días en que los trabajadores eran considerados como "recursos" para la producción hasta el advenimiento de enfoques más humanísticos que reconocen su potencial y bienestar, la gestión de RRHH ha recorrido un camino de cambio constante y adaptación.

Durante la revolución industrial, en un período de transformación económica y tecnológica que abarcó desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, surgieron las primeras prácticas de gestión del personal que se centraron en la eficiencia, la supervisión rigurosa y la organización de la fuerza laboral para satisfacer las demandas de la producción en masa, aunque estas prácticas proporcionaron un impulso a la industrialización, también llevaron a condiciones laborales difíciles y a menudo inhumanas para los trabajadores. Esta era marcó el comienzo de la evolución de la gestión de Recursos Humanos, sentando las bases para futuros cambios en la forma en que se trataba y se valoraba a los empleados en el entorno laboral (Baez, 2023).

Según (Herrera y Coronel, 2012) en su investigación en la Universidad Politécnica Salesiana, con el tema "Creación del departamento de gestión humana de la empresa ESFEL S.A. "ESMALTES FERRO ELJURI." en su análisis manifiesta que la implementación del Departamento de Gestión del Talento humano basado busca corregir las falencias que podrían estar provocando que el desempeño de la fuerza laboral que asesore y su vez apoye de manera incondicional al desarrollo de la gestión humana.

Según (Rubio, 2022) en su investigación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con el tema "Propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la empresa VERDECANANDE S.A.", determino que esta investigación propone una guía para la optimización y perfeccionamiento de la gestión de talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a elevar los niveles de eficiencia en beneficio de las personas que laboran en ella, de los accionistas y para los clientes externos.

Estos autores coinciden en la importancia de la creación del departamento de talento humano que se destaca en una gestión eficaz de las organizaciones a contar con esta área ya que





contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo organizacional y un buen desempeño laboral.

1.2 Gestión del talento humano

La gestión de recursos humanos es un eje fundamental para la toma de decisiones en el entorno organizacional actual, ya que es un conjunto de prácticas y procesos destinados a involucrar, desarrollar y retener a los empleados en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta disciplina va más allá de las funciones tradicionales de RR.HH. y reconoce el capital humano como una ventaja competitiva clave (Mori y Bardales, 2020). La atracción y selección de talento son esenciales para el éxito de una organización. La capacidad de identificar y atraer individuos con habilidades y competencias específicas no solo garantiza la adecuación de las habilidades individuales con las necesidades del puesto, sino que también contribuye a la construcción de equipos cohesionados y productivos.

Dentro de la gestión del talento humano, el desarrollo profesional es una fortaleza del capital no tangible que poseen las empresas. La capacitación y el aprendizaje continuo no solo mejoran las habilidades individuales de los empleados, sino que también fortalecen la capacidad general de la organización para adaptarse y sobresalir en un entorno empresarial dinámico (Bouzas y Reyes, 2019). La evaluación de desempeño se presenta como una herramienta indispensable en la gestión del talento humano. Proporciona un marco estructurado para medir el rendimiento individual, identificar áreas de mejora y reconocer logros, fortaleciendo la relación entre empleados y líderes y contribuyendo al desarrollo personal y profesional.

La Gestión del Talento Humano (GTH), también conocida como Recursos Humanos (RRHH) o Administración de Personal, es una disciplina que se centra en el manejo estratégico de los recursos humanos en una organización. Su objetivo principal es reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener al personal de una empresa para que contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales (Avella et al., 2019). A partir de las definiciones comentadas anteriormente por los autores (Mori y Bardales 2020; Avella et al., 2019) presentan una visión integral y fundamentada sobre la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas. Su enfoque destaca la relevancia de considerar al capital humano como una ventaja competitiva crucial y resalta la



necesidad de implementar prácticas que permitan atraer, desarrollar y retener talento alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3 Área de talento humano

El término "talento humano" se refiere al conjunto de empleados o colaboradores que forman parte de una organización, enfocándose en sus habilidades, conocimientos, experiencias y competencias. Es una perspectiva que va más allá de considerar a los trabajadores simplemente como recursos o como una de las muchas entradas en el proceso productivo; ve al personal como el elemento central que puede catapultar a la empresa hacia el éxito o conducirla al fracaso. Este enfoque implica una valoración del personal no solo por su capacidad actual sino también por su potencial de crecimiento y su capacidad de contribuir al desarrollo y la innovación dentro de la empresa (González y Chotón, 2020).

La importancia del talento humano en las organizaciones es incuestionable. En un entorno empresarial el personal debe presentar los conocimientos actualizados y de ser posible analizar como potencializar el capital intangible de las empresas: los colaboradores, para así lograr atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos tienen una ventaja significativa. Un equipo humano bien gestionado puede mejorar la eficiencia, fomentar la innovación y aumentar la adaptabilidad de la organización ante nuevos desafíos y cambios del mercado. La gestión efectiva del talento humano es vista como una palanca estratégica para el logro de objetivos a largo plazo, y es crucial para la sustentabilidad y el crecimiento empresarial (Sanchez, 2021).

El área de gestión del talento humano se encarga de múltiples funciones dentro de una empresa, que van desde el reclutamiento, la selección, y la contratación de personal hasta su capacitación y desarrollo profesional continuo. También está involucrada en la evaluación del desempeño, en la gestión de la compensación y beneficios, y en el diseño de planes de carrera que ayuden a los empleados a crecer dentro de la empresa. Además, juega un papel crucial en asegurar el cumplimiento de las regulaciones laborales y en la creación de políticas que promuevan un ambiente de trabajo ético y seguro (Armas et al., 2017).

Para que las organizaciones puedan responder efectivamente a los retos del siglo XXI, deben adoptar estrategias innovadoras en la gestión de su talento humano. Esto implica no solo identificar y desarrollar las habilidades técnicas necesarias para el negocio, sino también potenciar habilidades blandas como la creatividad, la adaptabilidad y la inteligencia emocional.





Al hacerlo, las organizaciones no solo mejoran su competitividad, sino que también contribuyen al desarrollo profesional y personal de sus empleados, creando así una fuerza laboral comprometida y resiliente capaz de enfrentar los desafíos futuros (Vallejo, 2016).

Los autores (Sanchez 2021; Vallejo 2016) concluyen que el área de talento humano ofrece una perspectiva sólida y completa sobre la gestión del talento humano en las organizaciones. Coincido plenamente en su enfoque que destaca al personal como un activo esencial y no simplemente como un recurso más dentro de la empresa. Reconocer el valor de cada empleado, tanto en términos de sus habilidades actuales como de su potencial de crecimiento, es fundamental para impulsar el éxito organizacional a largo plazo.

1.4 Tendencias de la gestión del talento humano

Las tendencias en la gestión del talento humano han experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo, reflejando la dinámica de los entornos empresariales y las demandas cambiantes de la fuerza laboral. Inicialmente, la gestión del talento se centraba en funciones operativas y administrativas, con un enfoque limitado en el desarrollo y retención del personal (Barrios et al., 2020). Sin embargo, a medida que las organizaciones reconocieron la importancia estratégica de sus empleados, la gestión del talento evolucionó hacia un enfoque más holístico e integrador.

En la actualidad, las tendencias en la gestión del talento están marcadas por la incorporación de tecnologías avanzadas. Los sistemas de gestión del talento, el análisis de datos y las plataformas de aprendizaje en línea han transformado la forma en que las organizaciones atraen, desarrollan y retienen a su talento (Bendezú, 2020). La digitalización ha facilitado la recopilación y el análisis de datos, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica en todos los aspectos de la gestión del talento.

Otra tendencia clave es la creciente atención a la gestión de la sucesión y el liderazgo. Las organizaciones comprenden la importancia de desarrollar líderes efectivos para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo. La gestión del talento ahora incluye programas de desarrollo de liderazgo, identificación de sucesores y estrategias para cultivar y retener a los líderes emergentes (Hernández, 2020). Esta perspectiva proactiva hacia el liderazgo fortalece la capacidad de una organización para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y fomenta una cultura de liderazgo sólida y sostenible.





Lo mencionado anteriormente permite concluir que destaca la evolución y las tendencias actuales en la gestión del talento humano. Inicialmente, la gestión del talento se centraba en aspectos operativos y administrativos, con poca atención al desarrollo y retención del personal. Sin embargo, con el tiempo, las organizaciones han reconocido la importancia estratégica de sus empleados, lo que ha llevado a un enfoque más integral de la gestión del talento.

1.5 Modelos y enfoques de la gestión del talento humano

Los modelos y enfoques en la gestión del talento humano han evolucionado para adaptarse a las cambiantes dinámicas organizacionales y a las expectativas de la fuerza laboral. Uno de los enfoques más tradicionales es el Modelo de Recursos Humanos, que ve a los empleados como recursos que deben ser gestionados eficientemente (Ortiz, 2022). Sin embargo, en contraste, el enfoque de Gestión del Talento Humano se centra en maximizar el potencial y el rendimiento individual, alineando las metas personales y organizacionales para crear una fuerza laboral más comprometida y productiva.

La Gestión del Talento Estratégica representa un enfoque integral y proactivo para la gestión del talento humano. Este modelo reconoce al talento como un activo estratégico y busca alinear la gestión del talento con los objetivos organizacionales a largo plazo. Incluye la planificación de sucesión, el desarrollo de liderazgo y estrategias para atraer y retener a los empleados clave (Floril y Villegas, 2021). Este enfoque estratégico es necesario para poder determinar las necesidades y soluciones que se presentan en las instituciones, donde la capacidad de anticipar y gestionar las necesidades puede ser preventivas y la toma de acciones se logren alinear a las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo para el éxito organizacional.

Basados en los aportes de los diferentes autores (Ortiz, 2022; Floril y Villegas, 2021). el enfoque de gestión del talento humano se orienta en maximizar el potencial y el rendimiento individual, alineando las metas personales y organizacionales para promover una fuerza laboral más comprometida y productiva. Sin embargo, el modelo de competencias se basa en la identificación y el desarrollo de comportamientos y habilidades. específicos que son esenciales para el éxito en roles específicos.

1.6 Sistemas de gestión del talento humano

Los sistemas de gestión del talento humano representan una evolución significativa en el ámbito de recursos humanos, sobre todo en la interacción que genera la combinación de procesos y



personas, interactuando de manera inmediata con la información generada por los departamentos, ayudan a la alta gerencia a poder tener un mayor control de los sistemas internos y así poder detectar los cuellos de botella que se suelen presentar por la falta de comunicación, adoptando enfoques tecnológicos para optimizar y coordinar las diversas funciones relacionadas con el talento. Estos sistemas integran procesos clave, desde la atracción y selección de candidatos hasta el desarrollo profesional y la gestión del desempeño (Araujo, 2018). Al automatizar tareas administrativas, como la gestión de datos de los empleados y la generación de informes, los sistemas de gestión del talento permiten a los profesionales de recursos humanos concentrarse en estrategias más avanzadas para el desarrollo y retención del talento.

La funcionalidad central de un sistema de gestión del talento incluye el reclutamiento y la selección, proporcionando herramientas para publicar ofertas de trabajo, gestionar candidatos, realizar evaluaciones y facilitar la toma de decisiones en el proceso de contratación (Santamaria, 2023). Estos sistemas también brindan soporte a la gestión del aprendizaje y el desarrollo, permitiendo la creación y el seguimiento de planes de capacitación personalizados para cada empleado, mejorando así sus habilidades y competencias.

Los sistemas de gestión del talento también se han adaptado a las crecientes demandas de movilidad y flexibilidad en el trabajo. La implementación de soluciones basadas en la nube permite el acceso remoto, facilitando la gestión de recursos humanos en entornos de trabajo distribuidos o en situaciones de trabajo híbridas (Medina y Zambrano, 2019). Además, la analítica de talento se ha vuelto esencial, utilizando datos generados por estos sistemas para identificar tendencias, pronosticar necesidades futuras de talento y mejorar continuamente las estrategias de gestión del talento humano.

La evolución significativa del entorno empresarial ha permitido que se desarrollen sistemas que cada vez son más eficaces en cuanto a diagnóstico, corrección y prevención se trata, es por eso, que la gestión del talento humano, tiene hoy en día muchas herramientas tecnológicas a la mano para poder analizar el rendimiento, ambiente y productividad laboral. De estos tópicos, se subdividen las necesidades específicas que el mercado de profesionales e instituciones requieren para el logro de sus objetivos también ayuda a identificar patrones que pueden prever



problemas potenciales de retención o escasez de habilidades, permitiendo a las empresas anticipar y abordar proactivamente los desafíos del talento (Larrea, 2019).

En resumen, los sistemas de gestión del talento humano, como ha destacado (Araujo 2018), han evolucionado de manera significativa para aprovechar enfoques tecnológicos que optimizan y coordinan diversas funciones relacionadas con el talento. Estos sistemas integran procesos clave, desde la atracción y selección de candidatos hasta el desarrollo profesional y la gestión del desempeño, permitiendo a los profesionales de recursos humanos concentrarse en estrategias más avanzadas para el desarrollo y retención del talento al automatizar tareas administrativas.

1.7 Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de la gestión del talento humano engloban una serie de actividades estratégicas destinadas a atraer, desarrollar y retener a los empleados más adecuados para contribuir al éxito de la organización. En primer lugar, el proceso de atracción y selección es fundamental. Este incluye la identificación de necesidades de talento, la elaboración de perfiles de puesto, la difusión de ofertas laborales y la aplicación de técnicas de selección como entrevistas y evaluaciones (Altamirano y Álvarez, 2020). La efectividad de este proceso es crucial para asegurar que la organización cuente con individuos que no solo posean las habilidades necesarias, sino que también se alineen con la cultura y los valores de la empresa.

Otro proceso central es el desarrollo profesional y la capacitación continua. Este proceso implica la identificación de las habilidades y competencias necesarias para el éxito individual y organizacional, la creación de programas de formación adaptados y la implementación de estrategias de desarrollo de carrera. La gestión del desempeño es un componente intrínseco, evaluando el rendimiento actual y estableciendo metas para el crecimiento futuro.

La retención de talento es un proceso continuo que busca mantener a los empleados altamente capacitados y comprometidos. Está compuesto de ambientes de trabajo positivos, el diseño de programas de beneficios y reconocimiento, y la implementación de prácticas que promuevan la satisfacción y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Checa et al., 2020). La gestión de sucesión es otro componente clave en este proceso, anticipando las necesidades futuras de liderazgo y asegurando que existan planes claros para el desarrollo de líderes internos.





La información proporcionada destaca la importancia de varios procesos en la gestión del talento humano, según los autores (Vivar et al. 2020; Checa et al. 2020) hacen hincapié en la necesidad de identificar las necesidades de talento de la organización, elaborar perfiles de puesto adecuados y aplicar técnicas de selección efectivas para garantizar que los empleados no solo posean las habilidades necesarias, sino que también se alineen con la cultura y los valores de la empresa.

1.8 Procesos básicos de la gestión del talento humano

Los procesos básicos de la gestión del talento humano se centran en las acciones fundamentales necesarias para construir y mantener una fuerza laboral efectiva y alineada con los objetivos organizacionales. En primer lugar, el proceso de planificación estratégica de recursos humanos establece la dirección para la gestión del talento (Alcívar et al., 2020). Este proceso implica la identificación de las necesidades futuras de la organización en términos de habilidades y competencias, permitiendo a los líderes de recursos humanos y gerentes prepararse para los desafíos del cambio y la expansión.

El desarrollo del talento es esencial para nutrir las habilidades y competencias de los empleados existentes. Esto incluye la capacitación continua, programas de desarrollo de liderazgo y la identificación de oportunidades de crecimiento profesional (Cardona et al., 2018). Un proceso de desarrollo bien diseñado no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece la capacidad general de la organización para innovar y adaptarse.

Lo destacado por (Alcívar et al., 2020) señala la importancia de la planificación estratégica, el desarrollo del talento y la gestión del desempeño como procesos fundamentales en la gestión eficaz del talento humano dentro de una organización.

1.9 Rotación y ausentismos

La rotación de empleados y los niveles de ausentismo son fenómenos cruciales en la gestión del talento humano, con profundas implicaciones para el funcionamiento y la salud organizacional. La rotación, o la tasa en la que los empleados abandonan la organización, es un indicador fundamental de la estabilidad laboral. Un alto índice de rotación puede tener consecuencias financieras y operativas, ya que implica costos asociados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados, además de la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada (Noriega y Valladares, 2019). Analizar las causas de la rotación es de vital



importancia para abordar los problemas subyacentes y desarrollar estrategias efectivas de retención.

El ausentismo, por su parte, se refiere a la frecuencia y duración de las ausencias no programadas de los empleados. Estas ausencias pueden deberse a diversos factores, como enfermedad, problemas personales o insatisfacción laboral. Un alto índice de ausentismo puede impactar la productividad y la continuidad operativa (Molina et al., 2018). La gestión de los ausentismos implica la implementación de políticas claras, comunicación efectiva y programas de bienestar que promuevan la salud y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

La relación entre rotación y ausentismo son factores que afectan de manera directa los sistemas de gestión de talentos, y sus principales causas pueden ser la insatisfacción laboral, la falta de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo negativo pueden contribuir tanto a la rotación como al ausentismo (Ramírez et al., 2018). Averiguar por qué las personas se van y con qué frecuencia faltan al trabajo es muy importante para saber dónde están los problemas y qué hacer al respecto.

La rotación de empleados y los índices de ausentismo también pueden ser indicadores de problemas más profundos en la cultura organizacional y la gestión del talento. Por ejemplo, una falta de comunicación efectiva, una dirección ambigua o una falta de reconocimiento pueden contribuir significativamente a la insatisfacción laboral, resultando en un aumento de la rotación y los niveles de ausentismo (Lozano y Almeida, 2022). Identificar estas problemáticas culturales es esencial para implementar cambios positivos y sostenibles en la organización.

A partir de las definiciones comentadas anteriormente y siguiendo la línea a (Noriega y Valladares, 2019), la rotación de empleados y los niveles de ausentismo son aspectos cruciales en la gestión de recursos humanos, con importantes implicaciones para el funcionamiento y la salud de una organización. La rotación, que indica la velocidad a la que los empleados dejan la empresa, es un indicador clave de la estabilidad laboral.

1.10 Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos permite a las organizaciones entender las habilidades y competencias específicas necesarias para cada puesto. Esto facilita la identificación de candidatos calificados durante el proceso de reclutamiento y selección, ya que se pueden establecer criterios claros y objetivos para evaluar la idoneidad de los candidatos (Alcívar et al., 2020). Además, el análisis



de puestos es esencial para la asignación efectiva de roles, garantizando que los empleados sean colocados en posiciones que aprovechen al máximo sus habilidades y experiencias.

El análisis de puestos laborales es un proceso sistemático y detallado que implica la recopilación y evaluación de información sobre un puesto de trabajo específico dentro de una organización. El objetivo principal del análisis de puestos es comprender en profundidad las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas, condiciones laborales y otros aspectos relacionados con ese puesto (Iranzo, 2017). Este proceso es esencial para la gestión de recursos humanos y tiene varias finalidades, que incluyen el análisis de puestos se utiliza para crear descripciones de puestos laborales detalladas que enumeran las tareas, responsabilidades, habilidades necesarias, calificaciones requeridas y otros aspectos relacionados con un puesto específico. Esto proporciona claridad sobre lo que implica el trabajo y ayuda en la contratación y la evaluación del desempeño y el diseño organizacional: El análisis de puestos también puede influir en la estructura organizativa, ayudando a definir la asignación de roles y responsabilidades dentro de una empresa (Carrasco, 2009).

Una descripción del puesto es una herramienta que se utiliza para encontrar los empleados adecuados para el puesto y definir las habilidades necesarias para cumplir el objetivo de la empresa. Utilice una descripción del puesto, que describa características, habilidades, responsabilidades, actitudes, perfil académico coincidir con el perfil requerido en la vacante solicitada (Morgan y Rojas, 2019).

Lo mencionado anteriormente permite concluir que el análisis y descripción de puestos es un componente esencial en la gestión del talento humano que proporciona una base sólida para diversas actividades, como la contratación, el desarrollo de personal y la gestión del desempeño. Este proceso implica una evaluación sistemática y detallada de las responsabilidades, tareas, habilidades y requisitos de cada puesto dentro de la organización. La descripción de puestos sirve como un documento que resume esta información de manera clara y estructurada, brindando una visión completa de lo que implica cada función en la empresa.

1.11 Procesos funcionales de la gestión humana

Los procesos funcionales de la gestión del talento humano comprenden una serie de actividades esenciales que abarcan desde la atracción de talento hasta su desarrollo y retención en la organización. En primer lugar, el proceso de atracción de talento se centra en la identificación



y selección de candidatos calificados para cubrir las necesidades de la organización. Este proceso implica la elaboración de estrategias de reclutamiento efectivas, la publicación de ofertas laborales, la evaluación de candidatos y la toma de decisiones informadas en el proceso de selección (Ulloa et al., 2019).

El reclutamiento y la selección son seguidos por el proceso de incorporación, que es crucial para facilitar la transición exitosa de los nuevos empleados a la organización. La orientación y formación adecuadas durante este proceso no solo agilizan la adaptación del nuevo personal, sino que también establecen las expectativas y normas de la organización desde el principio, contribuyendo a una integración efectiva.

El desarrollo profesional es otro componente vital de la gestión del talento humano. Este proceso implica la identificación de las habilidades y competencias necesarias para el crecimiento individual y organizacional, seguido de la implementación de programas de formación y desarrollo (Velasquí, 2022). La capacitación continua y el aprendizaje personalizado son esenciales para mantener a los empleados actualizados y equipados para enfrentar los desafíos cambiantes en el entorno laboral.

La gestión del clima laboral busca evaluar y mejorar el entorno de trabajo, promoviendo la colaboración, la comunicación abierta y la satisfacción general de los empleados. Un clima laboral positivo no solo impacta directamente en la productividad y la moral, sino que también influye en la capacidad de la organización para atraer y retener talento de calidad (González, 2020).

En base a las definiciones de los autores (Ulloa et al., 2019; Velasquí, 2022; González 2020), permite concluir que la gestión del talento humano se fortalece aún más mediante la implementación eficaz de procesos funcionales que aborden las necesidades específicas de los empleados y de la organización. En este contexto, el proceso implica la formulación y administración de políticas salariales y beneficios, asegurando que las compensaciones sean justas y competitivas. Una estrategia de compensación efectiva no solo atrae a nuevos talentos, sino que también contribuye a la retención y motivación continua de los empleados existentes.

1.12 Incorporación de personas

La incorporación de personas, también conocida como proceso de inducción, es una fase crítica en la gestión del talento humano que marca el inicio de la relación entre el empleado y la



organización. Este proceso tiene como objetivo facilitar una transición suave y efectiva para el nuevo miembro del equipo, brindándole la información, orientación y recursos necesarios para integrarse rápidamente en la cultura y las operaciones de la empresa (Altamirano y Álvarez, 2020).

En primer lugar, la preparación para la incorporación comienza antes del primer día del empleado. Esta fase implica la comunicación clara de información esencial, como documentos administrativos, políticas de la empresa y detalles logísticos. Proporcionar anticipadamente esta información ayuda a establecer expectativas claras y permite al nuevo empleado comenzar su experiencia laboral con confianza.

El primer día de trabajo marca el comienzo de la fase presencial de la incorporación. En este momento, se presenta al nuevo empleado a la organización, sus compañeros de trabajo y sus responsabilidades inmediatas. Además, se le brinda una visión general de la misión, visión y valores de la empresa, así como de la cultura corporativa. Esta introducción inicial es esencial para que el empleado se sienta bienvenido y comprenda el contexto más amplio en el que contribuirá (Molina et al., 2021).

La incorporación de personas va más allá de simplemente proporcionar información y entrenamiento; también es una oportunidad para compartir la misión y los valores fundamentales de la organización. Al destacar la cultura corporativa y los objetivos a largo plazo desde el principio, se establece un marco para que el nuevo empleado comprenda cómo su contribución individual se alinea con el propósito más amplio de la empresa. Esta conexión temprana con la misión organizacional puede fomentar un sentido de propósito y compromiso desde los primeros días de empleo (Sanabria, 2018).

En el contexto y siguiendo a (Avella et al. 2019), se puede indicar que la incorporación desempeña un papel significativo, asignar a un mentor o compañero experimentado para guiar al nuevo empleado ayuda a acelerar el proceso de integración y facilita la adaptación a la cultura organizacional. El mentor puede ofrecer información valiosa, compartir experiencias personales y brindar orientación sobre cómo navegar eficazmente dentro de la organización.

1.13 Selección y reclutamiento de personas

La selección y reclutamiento de personas son procesos críticos en la gestión del talento humano, ya que determinan la calidad y adecuación de los individuos que se unen a la organización. El



reclutamiento se inicia con la identificación de las necesidades de personal y la elaboración de estrategias para atraer candidatos cualificados (Luna et al., 2021). Esto implica la creación de descripciones de trabajo claras y la difusión de oportunidades a través de diversos canales, como sitios web de empleo, redes sociales y colaboraciones con instituciones educativas.

El proceso de selección es la fase en la que se evalúa y elige a los candidatos que mejor se ajustan a los requisitos de la organización. Esto puede implicar diversas etapas, como la revisión de currículos, entrevistas, pruebas de habilidades y evaluaciones de comportamiento. La selección no solo se centra en las habilidades técnicas y la experiencia, sino también en evaluar la idoneidad cultural y el ajuste con los valores de la empresa (Campos et al., 2018).

La evaluación continua de los procesos de reclutamiento y selección es fundamental para adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado laboral y a las necesidades de la organización. Analizar métricas clave, como el tiempo de contratación, la retención de empleados y la eficacia de las fuentes de reclutamiento, permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y optimizar sus estrategias. La agilidad en la gestión del talento humano es esencial en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Lo mencionado anteriormente permite concluir que los autores (Luna et al., 2021; Campos et al., 2018) concuerdan en que tanto el reclutamiento como la selección son procesos críticos en la gestión del talento humano, y que la evaluación continua de estos procesos es esencial para adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado laboral y las necesidades de la organización.

1.14 Contratación

Según (Mathis, 2003) manifiesta que una vacante representa la oportunidad de mejorar y redefinir funciones y responsabilidades dentro de un área, para lograr un efecto positivo es necesario encontrar la persona adecuada, por lo que no es una tarea sencilla, ya que requiere crear un anuncio interesante que llame la atención a personas que puedan aportar y hacer crecer tanto al área como a la compañía. Además de tener un anuncio llamativo, es muy importante escoger el medio adecuado de publicación del anuncio, una mala elección se reduce en pérdida de candidatos valiosos.

El proceso de contratación del talento humano se inicia con el diagnóstico de la necesidad de la empresa para la captación del personal, luego el reclutamiento a través de diversas fuentes,





seguidamente se selecciona al personal aplicando diversas estrategias se lo contrata y se conserva su permanencia en la empresa (Mabel, 2016).

Lo mencionado anteriormente permite concluir según (Mathis, 2003), una vacante ofrece la oportunidad de mejorar y redefinir funciones dentro de un área, pero encontrar a la persona adecuada no es tarea fácil. Es crucial crear un anuncio interesante que atraiga a candidatos capaces de hacer crecer tanto el área como la compañía. Escoger el medio adecuado para publicar el anuncio es fundamental, ya que una mala elección puede resultar en la pérdida de candidatos valiosos.

1.15 Formación y desarrollo de personas

La formación y desarrollo de personas son componentes esenciales en la gestión del talento humano, contribuyendo significativamente al crecimiento profesional y la efectividad organizacional. La formación se refiere al proceso de adquirir habilidades específicas, conocimientos y competencias necesarios para llevar a cabo funciones laborales. Puede abordar tanto habilidades técnicas como habilidades blandas, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno laboral (Agudelo, 2019).

El desarrollo, por otro lado, se centra en el crecimiento a largo plazo de los empleados, buscando fortalecer habilidades y capacidades que van más allá de las necesidades inmediatas del puesto actual. Esto puede incluir oportunidades de aprendizaje continuo, programas de mentoría, asignaciones especiales y capacitación en liderazgo. El desarrollo efectivo no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al fortalecimiento de la organización al cultivar líderes internos y capacidades clave (Álvarez et al., 2018).

La formación y desarrollo efectivos son fundamentales para mantener a los empleados actualizados en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente. La tecnología, las mejores prácticas de la industria y los cambios en las demandas del mercado requieren que los empleados adquieran nuevas habilidades y se mantengan al tanto de las últimas tendencias. La formación continua garantiza que la fuerza laboral esté equipada para enfrentar desafíos emergentes y aprovechar nuevas oportunidades (Morales et al., 2022).

Podemos concluir que los autores (Álvarez et al., 2018; Morales et al., 2022) manifiestan que la formación de personas son componentes esenciales en la gestión del talento humano



contribuyendo el crecimiento profesional donde una inversión estratégica en la formación y el desarrollo es esencial para mantener la competitividad y el éxito organizacional.

1.16 Compensación y beneficios salariales

La gestión efectiva de la compensación y beneficios salariales es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que impacta directamente en la satisfacción y motivación de los empleados. La compensación, que abarca tanto el salario base como los beneficios adicionales, es un factor clave en la atracción y retención de talento calificado (Lozano y Almeida, 2022).

Un salario competitivo en el mercado laboral asegura que la organización pueda atraer a profesionales capacitados, mientras que los beneficios como el seguro de salud, vacaciones remuneradas y programas de desarrollo profesional añaden un valor adicional que contribuye a la calidad de vida de los empleados.

La equidad salarial y la transparencia son principios fundamentales en la gestión de la compensación. Garantizar que los empleados reciban una remuneración justa por su contribución al éxito de la organización promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador.

La transparencia en la estructura salarial y los criterios para determinar los aumentos salariales fortalece la confianza y la lealtad de los empleados, creando una relación sólida entre la organización y su personal (Marcos, 2021).

La implementación de sistemas de incentivos y bonificaciones vinculados al desempeño es una estrategia efectiva para motivar a los empleados y alinear sus objetivos con los de la organización. Estos programas reconocen y recompensan el logro de metas individuales o grupales, fomentando la excelencia y el compromiso (Checa et al., 2020). La comunicación clara sobre cómo se determinan y evalúan estos incentivos es esencial para su éxito y aceptación por parte de los empleados.

Lo mencionado anteriormente permite concluir que la gestión efectiva de la compensación y los beneficios salariales es crucial para el éxito organizacional debido a que no solo atrae y retiene el talento humano, también permite fortalecer la motivación y el compromiso de la organización.

1.17 Salud y seguridad en el trabajo

La gestión de la salud y seguridad en el trabajo es una responsabilidad fundamental de las organizaciones, y juega un papel crucial en la protección y bienestar de los empleados. Abarca





una amplia gama de medidas destinadas a prevenir accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales, así como a promover un entorno laboral seguro y saludable (Sanabria, 2018).

La implementación de políticas y procedimientos robustos en este ámbito no solo cumple con requisitos legales, sino que también contribuye a un clima organizacional positivo y a la mejora continua.

Un elemento esencial de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo es la identificación y evaluación de riesgos laborales. Esto implica llevar a cabo evaluaciones periódicas de los peligros presentes en el entorno laboral, ya sean físicos, químicos, biológicos o ergonómicos (Santamaria, 2023). Comprender y abordar estos riesgos es crucial para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, y para salvaguardar la salud a largo plazo de los empleados.

La implementación de programas de capacitación y concientización es un componente clave en la gestión de la salud y seguridad. Proporcionar información sobre prácticas seguras, procedimientos de emergencia y el uso adecuado de equipos de protección personal (EPP) asegura que los empleados estén bien informados y preparados para enfrentar situaciones potencialmente peligrosas. La capacitación también fomenta una cultura de seguridad en la que todos los miembros del equipo asumen la responsabilidad de su bienestar y el de sus colegas (Velasguí, 2022).

A partir de las definiciones planteadas por los diversos autores (Sanabria, 2018; Santamaria, 2023; Velasteguí, 2022) podemos concluir que la importancia de la salud y la seguridad en el trabajo es una responsabilidad fundamental de las organizaciones no solo previenen accidentes, lesiones y enfermedades, también promueven un entorno laboral seguro.

1.18 Procesos emergentes de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano está en constante evolución para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las demandas cambiantes de la fuerza laboral. Los procesos emergentes en esta área reflejan la necesidad de abordar dinámicas específicas que surgen en la era actual (Agudelo, 2019). Uno de estos procesos es la gestión de la diversidad e inclusión, que reconoce la importancia de crear entornos de trabajo donde las diferencias individuales son valoradas y aprovechadas para fortalecer la innovación y la creatividad. La inclusión activa de personas de diversos antecedentes y perspectivas no solo es ética, sino que también contribuye a la resiliencia y al rendimiento sostenible de la organización.



La gestión del talento humano se ha transformado con la introducción de tecnologías avanzadas, y la inteligencia artificial (IA) ha emergido como una herramienta clave en este proceso. La IA se utiliza para analizar grandes conjuntos de datos y predecir tendencias en la gestión de recursos humanos, desde la identificación de candidatos ideales hasta la evaluación del desempeño y la retención del personal (Bouzas y Reyes, 2019). Los algoritmos de aprendizaje automático permiten una toma de decisiones más informada y eficiente, al tiempo que reducen la posibilidad de sesgos humanos en las decisiones de selección y promoción.

La gestión ágil del talento es un enfoque que ha ganado popularidad en respuesta a la rapidez de los cambios en los negocios. Las metodologías ágiles, comúnmente utilizadas en desarrollo de software, se aplican ahora a la gestión del talento para fomentar la adaptabilidad, la colaboración y la entrega incremental de resultados. Este enfoque permite a las organizaciones responder de manera efectiva a cambios repentinos en el mercado y optimizar la utilización de sus recursos humanos (Armas et al., 2017).

A partir de las definiciones planteadas por los diversos autores (Agudelo, 2019; Bouzas y Reyes, 2019) podemos concluir que gestión del aprendizaje y desarrollo continuo también ha experimentado un cambio significativo. Las organizaciones están adoptando enfoques más ágiles y personalizados para el desarrollo de habilidades, utilizando plataformas en línea, micro aprendizaje y herramientas interactivas.

1.19 Gestión del clima organizacional

La gestión del clima organizacional abarca la promoción de un entorno laboral donde la diversidad e inclusión sean valores fundamentales. La creación de un clima inclusivo implica reconocer y valorar las diferencias individuales, como el género, la orientación sexual, la etnia y la edad. Fomentar la diversidad no solo es ético, sino que también contribuye a la innovación y a la capacidad de adaptación de la organización frente a desafíos diversos. La gestión activa de la diversidad promueve un clima organizacional en el que cada empleado se sienta respetado y reconocido por su singularidad (Rojas, 2020).

La evaluación del clima organizacional implica medir la percepción de los empleados sobre diversos aspectos, como la comunicación, la relación con los superiores, el trabajo en equipo y las oportunidades de desarrollo (Agudelo, 2019). Las encuestas, entrevistas y grupos focales son herramientas comunes utilizadas para recopilar información sobre el clima. Analizar estos





datos proporciona a la organización información valiosa para identificar áreas de mejora, fortalezas y posibles desafíos en el entorno laboral.

La identificación de factores que afectan el clima organizacional permite a la dirección implementar estrategias específicas para mejorarlo. Puede implicar cambios en políticas internas, ajustes en la estructura organizacional, programas de desarrollo del liderazgo o iniciativas para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Enfrentar los problemas subyacentes de manera directa y efectiva es esencial para generar un cambio positivo y duradero en el clima organizacional.

La promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo es una estrategia clave en la gestión del clima organizacional. Programas que fomenten hábitos de vida saludables, ofrezcan apoyo para el manejo del estrés y proporcionen recursos para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal pueden mejorar la satisfacción de los empleados y contribuir a un ambiente laboral positivo (Hillier, 2019).

Lo mencionado anteriormente permite concluir que la gestión del clima organizacional es un componente vital de la gestión del talento humano, ya que influye directamente en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los empleados. El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en una organización, influyendo en la forma en que los empleados perciben su trabajo, interactúan entre sí y se relacionan con la dirección. Un clima positivo favorece la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia, mientras que un clima negativo puede dar lugar a la desmotivación y la pérdida de talento.

1.20 Estructura organizacional

El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados (Arauz y Vera, 2022).

La estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización. Las estructuras organizativas se pueden considerar orgánicas cuando existe descentralización en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas y mayor flexibilidad. Por el contrario, las estructuras mecanicistas suelen tener mayor control y



rigurosidad de los procesos normativos, el flujo de información y centralización en la toma de decisiones. El desarrollo de estos modos de estructura en las organizaciones, depende del nivel de variabilidad del entorno y la caracterización de sus tareas y procedimientos (Vargas et al., 2019).

En este sentido, se encontró que las estructuras inciden en los procesos de innovación que implementan las organizaciones, lo que requiere de decisiones no programadas ante tareas poco rutinarias y adaptación a un entorno muy dinámico. El modo en que se organizan y distribuyen las actividades, en la estructura de una organización, permite un análisis más preciso de sus capacidades de innovación.

Basándome en la información proporcionada, por los autores (Arauz y Vera, 2022; Vargas et al. 2019) se centran en el modelo de relaciones dentro de una organización, destacando la importancia de cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades entre gerentes, empleados y entre ellos mismos, donde abordan el tema de la estructura organizativa, haciendo hincapié en las diferencias entre las estructuras orgánicas y mecanicistas, y cómo estas se relacionan con la descentralización, la comunicación y la flexibilidad, dependiendo del entorno y las tareas de la organización.

1.21 Organigrama

La forma típica de representar la estructura organizacional de una empresa se hace mediante organigramas, que señalan las líneas de autoridades y redes de comunicación. Generalmente, los organigramas enfatizan la relación entre los jefes y sus subordinados.

Usualmente se completan con descripciones de puesto que contienen las actividades y responsabilidades inherentes a los cargos señalados en el organigrama; igualmente se pueden encontrar manuales de la organización en los cuales se definen las formas en que se interrelacionan los diferentes departamentos o funciones (Camarán et al., 2019). Los organigramas representan solo la estructura organizacional, muestran las relaciones formales de la organización, lo que implica quemando y trabajo, según los niveles jerárquicos de la empresa u organización, de los que pueden llamarse departamentos, divisiones, direcciones, secciones (Floril y Villegas, 2021).

La importancia de un organigrama es clave para alcanzar el éxito organizacional ya que le permitirá encontrar una conducta adecuada para resolver cualquier situación con el propósito





de mantener un control de manera sistemática de todas sus funciones o procesos que se vallan a efectuar tanto internamente como externamente, logrando así mantener el éxito a nivel general como pueden ser metas, objetivos, adaptación a los cambios y por ende establecer jerarquías o líneas de mando.

A partir de las definiciones planteadas por diversos autores (Camarán et al., 2019; Floril y Villegas, 2021) comentadas anteriormente podemos concluir que para el presente estudios se diseñaran organigramas para el área, debido a que son una herramienta útil que permite visualizar la estructura formal de una organización. Esta estructura funcional presenta limitaciones al no reflejar la complejidad total de la asociación. No obstante, servirá de guía para la presentación de las propuestas emitidas en este estudio.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el diseño metodológico empleado para desarrollar el estudio; detallando el tipo de investigación utilizado, en cuanto al enfoque y diseño de la investigación, la población y muestra seleccionada para analizar las categorías de estudio y los métodos y técnicas utilizados para recoger información. Por último, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo desarrollado.

El paradigma de investigación que guiará la creación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak es el interpretativo. Este paradigma es apropiado para la investigación cualitativa en la gestión de recursos humanos, ya que se centra en comprender los significados y experiencias de los individuos dentro de su contexto social y cultural, en el marco de este paradigma, se encuentra el método investigación-acción. (Franco y Vera Solórzano, 2020).

Un paradigma se define como un conjunto de supuestos filosóficos y marcos metodológicos que guían la percepción y la ejecución de la investigación por parte de los académicos. En el ámbito de las metodologías de investigación, los paradigmas representan las posiciones epistemológicas y ontológicas subyacentes que determinan la preferencia por métodos cualitativos o cuantitativos (Saunders y Bezzina, 2015). La investigación buscará comprender estas realidades múltiples y cómo influyen en el comportamiento y las interacciones en el lugar de trabajo (Larrea, 2019).

Desde la perspectiva interpretativa, el conocimiento se genera a través de la interacción entre el investigador y los participantes. Esto implica un enfoque participativo, donde el investigador no es un observador neutral, sino que interactúa con los miembros de la asociación para captar sus perspectivas y experiencias de manera profunda y contextualizada. Las técnicas como entrevistas y grupos focales facilitarán este intercambio dinámico (Téllez, 2021).

2.1 Enfoque de la investigación

Para la propuesta de creación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, se ha elegido adoptar un enfoque de investigación cualitativo. Este enfoque cualitativo permitirá explorar cómo los miembros de la asociación perciben la gestión actual del talento humano y qué esperan de la creación de un área dedicada exclusivamente a esta función (Piña, 2023). Se utilizarán técnicas como entrevistas en profundidad, grupos focales y



observación participante para recoger datos ricos y detallados. Esta información será fundamental para diseñar políticas de recursos humanos que no solo se alineen con los objetivos organizacionales, sino que también resuenen positivamente con la cultura laboral existente.

Asimismo, este enfoque ayudará a formular teorías basadas en los datos recogidos que podrán explicar cómo las diferentes estrategias de gestión del talento impactan en la motivación, la satisfacción laboral y la retención del personal. El análisis de estos datos cualitativos facilitará la identificación de prácticas exitosas y áreas de mejora, permitiendo a la asociación implementar soluciones efectivas que potencien el bienestar y la eficacia de su equipo (Sánchez, 2019).

2.2 Diseño de investigación

Para la creación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, se aplicará un diseño etnográfico. Este diseño de investigación es particularmente valioso en contextos donde se busca comprender en profundidad las dinámicas culturales y sociales dentro de una organización. A través de la etnografía, se pretende obtener una visión holística de cómo los miembros de la asociación interactúan, cuáles son sus valores y creencias, y cómo estas influencias impactan en la gestión del talento humano (Travé Molero et al., 2019). A continuación, se describe cómo se estructurará este enfoque. Primero, la observación participante será clave, lo que implicará que el investigador se integre en la vida cotidiana de la asociación, participando en sus actividades y recopilando datos de manera naturalista. Esta inmersión permitirá una comprensión más profunda y contextualizada de los desafíos y áreas de mejora en la gestión del talento humano.

Posteriormente, se llevarán a cabo entrevistas y grupos focales para profundizar en las percepciones, creencias y experiencias de los miembros de la asociación en relación con la gestión del talento humano. Este proceso de recopilación de datos cualitativos es crucial para asegurar que las conclusiones de la investigación estén alineadas con las realidades y necesidades culturales de la asociación.

Según (Cortés y López, 2020) el diseño etnográfico implica una inmersión prolongada en el entorno de estudio y un enfoque iterativo, donde las observaciones iniciales se complementan con nuevas preguntas y exploraciones a medida que se desarrolla el proyecto. Esto asegura que el conocimiento generado sea profundo y significativo, permitiendo una comprensión integral



de la cultura organizacional y su impacto en la gestión del talento humano (Sampieri et al., 2014)

Implementando un diseño etnográfico, la Asociación Agro Artesanal Wiñak puede esperar no solo un diagnóstico detallado de su cultura organizacional, sino también una base sólida para desarrollar prácticas de gestión del talento humano que sean culturalmente pertinentes y sostenibles en el tiempo.

2.3 Métodos de investigación

2.3.1 Método Inductivo

En la creación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, se aplicará también el método inductivo, que proporcionará un marco riguroso y flexible para abordar la investigación desde una perspectiva holística. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento de explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general (Sampieri et al., 2014).

En la fase inicial de la investigación, se adoptará un enfoque inductivo a través de la recopilación de datos cualitativos (como la entrevista y la observación participante), se explorarán las experiencias y percepciones de los miembros de la asociación sin preconcepciones. Este enfoque permitirá identificar patrones emergentes, temas y conceptos que surgen directamente de los datos.

El uso del método inductivo en la investigación garantiza un equilibrio entre la generación de nuevas ideas basadas en la observación directa y la comprobación sistemática de estas ideas mediante la aplicación práctica. Este enfoque dinámico es particularmente útil en contextos organizacionales como la Asociación Agro Artesanal Wiñak, donde la adaptación y mejora continua son clave para el éxito en la gestión del talento humano.

2.3.2 Método analítico-sintético

En el desarrollo del área de gestión del talento humano para la Asociación Agro Artesanal Wiñak, se aplicará el método analítico-sintético como parte fundamental del proceso de investigación. Este método será utilizado para procesar y evaluar la información recopilada mediante las técnicas cualitativas empleadas en la investigación (Altamirano y Álvarez, 2020). A continuación, se describe cómo se implementará este método en el contexto del proyecto:



Análisis: Esta etapa consiste en descomponer la información recogida durante la investigación en sus componentes más básicos. Por ejemplo, las transcripciones de entrevistas y grupos focales, observaciones directas y documentos organizacionales serán analizados para identificar elementos clave, como temas, patrones, y variables significativas.

Síntesis: Tras el análisis, la información fragmentada será reintegrada en una estructura coherente y comprensiva. Esta síntesis buscará construir un panorama integral que refleje las dinámicas y complejidades de la gestión del talento humano en la asociación. Se generarán conclusiones y recomendaciones basadas en los datos analizados, las cuales servirán para diseñar intervenciones efectivas que respondan a las necesidades específicas identificadas.

Principio del formulario

El método analítico-sintético, por lo tanto, proporcionará un marco robusto para interpretar complejidades, integrar múltiples perspectivas y datos, y generar soluciones prácticas y teóricamente informadas. Este enfoque no solo facilitará una comprensión más profunda de la situación actual de la asociación, sino que también permitirá diseñar estrategias efectivas y sostenibles que mejoren la gestión del talento humano de manera continua.

2.4 Instrumento

Según (Sampieri et al., 2014), las entrevistas a profundidad permiten explorar en detalle las experiencias, percepciones y significados que los entrevistados asignan a un tema específico. En este tipo de entrevistas, el entrevistador busca una comprensión más profunda y completa, permitiendo al entrevistado expresarse libremente y proporcionando un espacio para la reflexión y el desarrollo de ideas complejas.

Para el estudio de este proyecto, se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad para abordar el análisis de la gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. Esta técnica permitió explorar en detalle las percepciones, experiencias y necesidades del personal y los directivos en relación con la gestión del talento humano. Las entrevistas a profundidad proporcionaron un espacio para que los entrevistados expresaran sus opiniones y sentimientos de manera detallada, lo que enriqueció el análisis con información cualitativa valiosa.

Además de las entrevistas, se optó por la revisión documental de políticas internas, manuales de procedimientos y registros de recursos humanos, para conocer los procesos administrativos vigentes. Esta combinación de técnicas permitió una aproximación al problema planteado, proporcionando tanto datos empíricos como percepciones subjetivas que enriquecieron el



análisis y la formulación de propuestas específicas de mejora en la gestión del talento humano en la asociación.

Tabla 1

Descripción de la categoría inicial del estudio

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Indicador	Técnicas
Gestión del talento humano	La gestión del talento humano ocupa un lugar central en el panorama organizacional actual, siendo un conjunto de prácticas y procesos diseñados para atraer, desarrollar y retener empleados alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta disciplina va más allá de las funciones tradicionales de recursos humanos, reconociendo al capital humano como una ventaja competitiva fundamental (Mori y Bardales, 2020).	Procesos funcionales	Reclutamiento	Entrevista profunda
			Selección	
			Contratación	
		Formación y Desarrollo profesional	Inducción	Capacitación
			Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño
Compensación y beneficios	Salarios	Beneficios al colaborador		

2.5 Delimitación de los participantes

Sampieri también explica que el muestreo no probabilístico es una técnica de selección de muestras en la que los elementos no son elegidos al azar, sino que se seleccionan con base en criterios específicos determinados por el investigador, tales como la conveniencia, el juicio subjetivo o características intrínsecas de los sujetos que resulten pertinentes para el estudio. En este enfoque, la probabilidad de que un individuo o elemento de la población sea seleccionado no es conocida ni igual para todos, lo que limita la capacidad de inferir los resultados a toda la





población objetivo. Este tipo de muestreo es ampliamente utilizado en estudios cualitativos y exploratorios donde el objetivo es obtener una comprensión profunda de un fenómeno específico en lugar de realizar generalizaciones estadísticas (Sampieri et al., 2014).

Según (Sampieri, 2018) el muestreo de experto en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias; por lo tanto, para seleccionar la muestra de participantes, ya que la entrevista será con los responsables del talento humano dentro de la organización, quien posee un conocimiento profundo y especializado en el manejo de recursos humanos.

Bajo este contexto, el muestreo de expertos es una técnica de muestreo en la que los individuos seleccionados son aquellos que poseen un conocimiento especializado o experiencia significativa en el área de estudio. La selección de los participantes se basa en su competencia y experiencia, lo que garantiza que los datos recopilados sean de alta relevancia y calidad para el análisis del tema específico en cuestión.

Para el estudio del proyecto de investigación se aplicó una entrevista a profundidad al responsable del área de talento humano dentro de la organización, quien posee un conocimiento profundo y especializado en el manejo de recursos humanos. Esto garantiza que las respuestas obtenidas reflejen una visión experta y proporcionen información valiosa para la creación de un área dedicada a la gestión del talento humano en la asociación.

2.6 Presentación de las etapas del proceso investigativo

Etapa del estudio teórico

Implica un diagnóstico exhaustivo de la gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. Esta fase inicial se centra en identificar las áreas críticas que requieren atención, como la rotación de personal, niveles de ausentismo, satisfacción laboral y la eficacia en los procesos de selección y reclutamiento. Además, se evalúa la calidad de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades. Este análisis es fundamental para establecer una línea de base que permita formular estrategias de mejora que optimicen la alineación entre el capital humano y las necesidades operativas de la organización, garantizando así una mayor cohesión y crecimiento organizacional.

Etapa del diagnóstico inicial

Se centra en realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, durante esta fase, se identifican las principales



áreas problemáticas, no existe dentro de la estructura organizacional el área de talento humano ni el personal idóneo, además no existe lineamientos claros del manejo de los procesos de selección, reclutamiento y contratación para evaluar su eficacia en la captación y retención de talento. También se examina la calidad de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades, identificando brechas que puedan estar afectando el rendimiento y la cohesión organizacional. Este diagnóstico proporciona una línea base que orientará las estrategias de mejora en la gestión del talento humano, alineando las necesidades operativas con el desarrollo del capital humano en la organización.

Etapas de la modelación de la propuesta

Se enfoca en convertir los resultados del diagnóstico inicial en un modelo estructurado y operativo para la implementación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. En esta fase, se diseña la estructura organizacional, definiendo claramente roles, responsabilidades y procesos clave, como contratación, formación, evaluación y retención de empleados, asegurando que estén alineados con las mejores prácticas y los objetivos estratégicos de la organización. Se desarrollan también políticas y herramientas operativas que faciliten la ejecución de estos procesos, junto con indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear su efectividad.

Etapas del diagnóstico final

La etapa de diagnóstico final se orienta a la validación y ajuste de la propuesta de implementación del área de gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak. En esta fase, se recopila retroalimentación de los actores clave y se realizan pruebas piloto de los procesos diseñados, como contratación, formación y evaluación de personal, con el fin de evaluar su eficacia en la práctica. Además, se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de la propuesta en términos de satisfacción laboral, retención de talento y eficiencia operativa. Con base en los resultados obtenidos, se realizan los ajustes necesarios para asegurar que la propuesta sea viable, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando su sostenibilidad y adaptabilidad en el contexto de la asociación.

2.7. Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

El análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Asociación Agro Artesanal Wiñak demuestra hallazgos sobre aspectos que deben mejorarse, en específico, deficiencias en la retención de personal, niveles de ausentismo, y la falta de eficacia en los procesos de selección



y reclutamiento para así tener una correcta gestión del talento humano. A continuación, se enumeran las observaciones más importantes que se derivaron de las respuestas:

Incorporación de personal

El proceso de contratación de la asociación comienza con la creación de un comité compuesto por el Coordinador General, un Técnico o Coordinador de Proyecto y un delegado de cooperación internacional. El responsable de Talento Humano gestiona la difusión de las vacantes a través de las redes sociales y la página web de la asociación. La hoja de vida, el título, la formación académica, los conocimientos, la experiencia y el origen étnico se utilizan para seleccionar al personal. Sin embargo, no existe un manual específico de selección de personal que pudiera estandarizar y formalizar los procedimientos de selección, y el proceso se limita a una entrevista.

Adaptación y orientación

La adaptación de los nuevos empleados y su primer día de trabajo se realizan de manera empírica, sin una guía formal de inducción. Aunque hay una reunión de integración y una asignación de lugar de trabajo, no hay un período de prueba formal ni un manual de inducción, lo que podría facilitar una integración más estructurada y efectiva del nuevo personal.

Dificultades en la selección de personal

La falta de cumplimiento de las expectativas por parte de los aspirantes es una de las principales dificultades identificadas en el proceso de reclutamiento. Los criterios de evaluación se centran en la hoja de vida, el conocimiento, la formación y la experiencia laboral, especialmente en el trabajo con organizaciones sociales y quechuas, reflejando una orientación específica hacia las necesidades de la asociación.

Retención y motivación de personal

Un buen ambiente de trabajo, pago puntual, solidaridad y trabajo en equipo son factores que contribuyen a la retención del personal. Sin embargo, la asociación no cuenta con planes y programas organizados para la capacitación, a pesar de que se llevan a cabo ciertas capacitaciones anualmente. También se necesitan mejoras significativas en las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de ascenso profesional.

Política de compensación y beneficios





En cuanto a la política de compensación, no hay reglas formales ni escalas salariales establecidas más allá de las categorías que el Ministerio de Trabajo ha emitido. Los beneficios adicionales al salario básico se limitan al IESS y los beneficios adicionales de la ley.

Clima Laboral y Seguridad

La asociación no ofrece programas de bienestar ni realiza estudios sobre el clima laboral. Las medidas de seguridad en el lugar de trabajo son mínimas, y solo se imparten charlas ocasionales sobre primeros auxilios y sismos por parte de un ingeniero en seguridad.

Esto demuestra que se requiere con urgencia la implementación de políticas y programas más sólidos para garantizar la seguridad laboral.

Desafíos en la Gestión del Talento Humano

El principal problema que se ha identificado es la falta de un área oficial para la gestión del talento humano. En la actualidad, sólo una persona está a cargo de esta tarea, que también es responsable de emprendimiento a nivel ejecutivo. La falta de políticas, funciones, objetivos y manuales de perfiles de carga demuestra una gestión de recursos humanos desorganizada; La creación de un área dedicada y políticas formales de gestión de talento podría ser muy beneficiosa.

2.8. Conclusiones del diagnóstico

El estudio técnico realizado en la Asociación Agro Artesanal Wiñak ha permitido identificar varias áreas críticas en la gestión del talento humano, destacando la necesidad urgente de un enfoque estructurado y formal en esta área. A través del diagnóstico exhaustivo, se evidenciaron deficiencias en la retención de personal, niveles de ausentismo, y la falta de eficacia en los procesos de selección y reclutamiento. Asimismo, se detectaron brechas significativas en los programas de capacitación y desarrollo de habilidades, los cuales son fundamentales para el rendimiento y cohesión organizacional. Este análisis técnico no solo establece una línea de base clara para la formulación de estrategias de mejora, sino que también proporciona un marco integral para alinear las necesidades operativas de la organización con el desarrollo del capital humano. La implementación de las recomendaciones derivadas de este diagnóstico es crucial para garantizar una mayor cohesión y crecimiento organizacional, mejorando la eficiencia y satisfacción dentro del equipo de trabajo.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En función de los resultados obtenidos a partir del diagnóstico empresarial, así como del notable crecimiento de la empresa reflejado por el dinamismo del mercado, se ha identificado la necesidad de enfocar administradores de punto en el núcleo del negocio, desvinculándolos de actividades relacionadas con la gestión de personal para que puedan concentrarse en las operaciones estratégicas y comerciales de la empresa.

Bajo este contexto, la propuesta contempla la creación de un Área de Gestión del Talento Humano con el objetivo de optimizar y mejorar la organización de este componente, promoviendo un ambiente laboral más comprometido y alineado con los objetivos corporativos, y potenciando así el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización.

Esta nueva estructura busca eficientizar las operaciones por el bienestar integral de la empresa y sus colaboradores, esperando un impacto positivo en la productividad y satisfacción laboral, y consolidando una cultura empresarial orientada hacia la excelencia y el crecimiento sostenible en la Asociación Agro Artesanal Wiñak.

3.1 Objetivos de la propuesta

3.1.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta para la implementación del área de gestión del talento humano que permita mejorar la administración y desarrollo del personal en la Asociación Agro Artesanal Wiñak, alineando las prácticas y procesos con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.2. Objetivos Específicos

Evaluar la situación actual de la gestión del talento humano en la Asociación Agro Artesanal Wiñak para identificar carencias y oportunidades de mejora.

Definir una estructura clara para el área de talento humano, especificando roles, responsabilidades y objetivos alineados con las necesidades y recursos disponibles.

Desarrollar procesos específicos para la contratación, formación, evaluación y retención de empleados, asegurando que estén alineados con las mejores prácticas y normativas vigentes.



3.2. Fundamentación

La propuesta contempla la creación de un Área de Gestión del Talento Humano con el objetivo de optimizar y mejorar la organización de este componente, promoviendo un ambiente laboral más comprometido y alineado con los objetivos corporativos, y potenciando así el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización.

La creación de esta área en la Asociación Agro Artesanal Wiñak está fundamentada en la necesidad crítica de mejorar la gestión de recursos humanos para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la organización. Actualmente, la falta de un departamento especializado ha llevado a una gestión desorganizada y reactiva, lo que se refleja en una alta rotación de personal y en la falta de desarrollo profesional de los empleados. La formalización de esta área no solo busca resolver estas deficiencias, sino también alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la asociación, fomentando una cultura organizacional sólida y orientada a la excelencia.

3.3. Caracterización de la propuesta

El presente documento constituye el manual para el área de gestión de talento humano para la Asociación Agroartesanal Wiñak, que será una herramienta diseñada para guiar y apoyar en el sistema, control y operación de las funciones de la administración del talento, la estandarización de estos procesos es fundamental para cumplir con los objetivos y principios de la asociación. Esto permite establecer claramente los niveles de responsabilidad de cada trabajador en las diferentes actividades, lo que facilita el seguimiento y control de los procesos.

La presente propuesta para el área de gestión del talento humano está dividida en las siguientes secciones:

1. Presentación de la empresa.
2. Identificación y conceptualización de las competencias (competencia cardinal, competencia intermedia, competencia inicial).
3. Área propuesta de la gestión del talento humano
4. Descripción de los procesos funcionales del área de talento humano
5. Vialidad de los recursos para la propuesta.

3.3.1. Presentación de empresa

Wiñak es una organización autónoma y comunitaria de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de sus asociados, con especial énfasis en



mujeres y jóvenes. Esta entidad se caracteriza por su capacidad de integrar a los productores, la sociedad y la naturaleza en un solo propósito.

La organización se distingue por fortalecer su sistema de producción, organización y comercialización mediante procesos continuos de capacitación, asistencia técnica y financiera. Su enfoque se centra en la búsqueda de mercados especiales que valoren y reconozcan los productos, las condiciones y el sistema de producción local. De este modo, Wiñak no solo reduce la intermediación, sino que también contribuye a la protección de los recursos naturales.

Misión

Ofrecer a las familias y personas una vida larga a través de sus productos sanos, producidos en la chakra por las comunidades de la Amazonía.

Visión

Ser una empresa referente del comercio justo y la economía circular, contribuyendo al crecimiento de las comunidades.

Competencias organizacionales

Las competencias de la Asociación Agro Artesanal Wiñak fueron calculadas mediante una serie de evaluaciones detalladas este proceso incluyó un panel de expertos para la elección de las competencias en los tres niveles directivo, ejecutivo y nivel operativo. Para asegurar una comprensión integral de las habilidades y capacidades necesarias para cada rol, estas competencias se definen y se implementan con el objetivo de mejorar la efectividad organizacional y promover un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo, las cuales se detallan a continuación:

Dimensión: Competencia cardinal (CC)

Se ha llevado a cabo utilizando las calificaciones asignadas por los niveles jerárquicos de la organización, que incluyen a los niveles directivo, ejecutivo y operativo. Cada nivel ha evaluado la importancia de las competencias de compromiso, ética y justicia para el desarrollo de sus funciones, lo que ha proporcionado una visión completa de cómo estas competencias se perciben dentro de la estructura organizacional, (Véase en el Anexo C).

Dimensión: Competencias Intermedias (CI)

Los resultados de la evaluación de competencias intermedias muestran que las competencias de colaboración, confiabilidad y el liderazgo son muy valoradas en todos los niveles jerárquicos

de la organización. Los ejecutivos y los operativos valoran especialmente la colaboración, mientras que la justicia es igual en todos los niveles. Estos resultados resaltan la importancia de estas competencias intermedias para el crecimiento de las funciones organizacionales y pueden servir como guía para las estrategias de capacitación y desarrollo para fortalecer aún más estas áreas clave (Véase en el Anexo D).

Dimensión: Competencias Iniciales (CII)

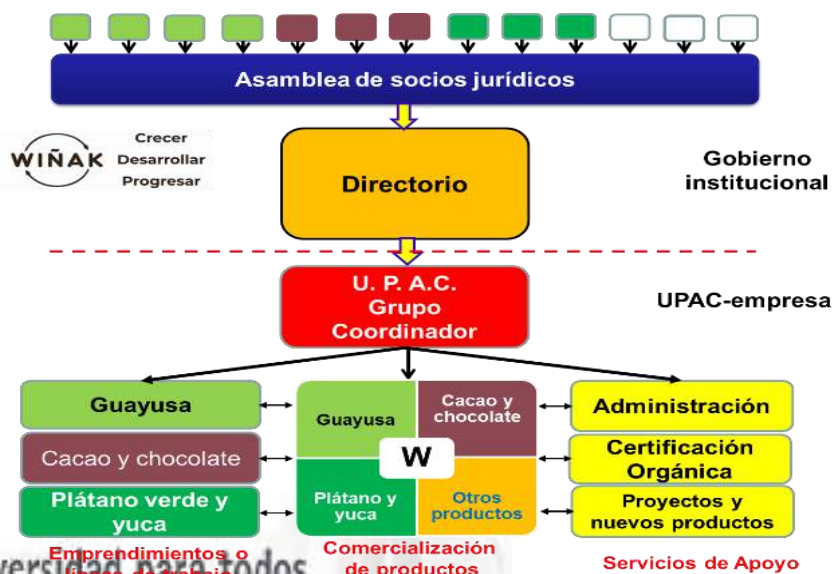
Los resultados de la evaluación de competencias iniciales muestran una alta valoración de la alta adaptabilidad, liderazgo y la modalidad de contacto en todos los niveles jerárquicos de la organización. El liderazgo se valora de manera uniforme y altamente positiva en todos los niveles, mientras que la alta adaptabilidad se valora positivamente, pero con una ligera variabilidad en las puntuaciones. Estos resultados destacan la importancia de estas habilidades iniciales para el crecimiento de las funciones organizacionales y pueden servir como guía para las estrategias de capacitación y desarrollo para fortalecer aún más estas áreas (Véase en el Anexo E).

Organigrama actual de la asociación

La organización WIÑAK establece, como parte de su estructura institucional, dos espacios fundamentales: el Gobierno Institucional y la UPAC-Empresa. El Gobierno Institucional está conformado por la Asamblea de los Socios Jurídicos y el Directorio, mientras que la UPAC-Empresa (Unidad de Producción, Administración y Comercialización) es la entidad responsable de las actividades empresariales de producción y comercialización de Wiñak.

Figura 1

Organigrama estructural de la asociación





3.3.2. Área de la gestión del talento humano

El área encargada de todos los procesos de selección, contratación, remuneración y bienestar del personal, entre otros, para la Asociación Agro Artesanal WIÑAK, se denominará Área de Gestión del Talento Humano. Esta área será responsable de garantizar la eficiente administración y desarrollo del capital humano, asegurando que cada miembro del equipo cuente con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima y contribuir al crecimiento y éxito de la organización.

3.3.2.1.Misión propuesta del área de gestión humana

Es atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, promoviendo un entorno laboral inclusivo y motivador que fomente el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores, alineados con objetivo estratégicos de la Asociación Agroartesanal Wiñak.

3.3.2.2.Objetivo propuesto del área de Trento Humano

Coordinar, planificar y organizar los diversos aspectos relacionados con Talento Humano, con el objetivo de unificar la información, optimizar los trámites y mejorar los procesos existentes. Esto incluye garantizar que todos los colaboradores estén informados sobre los pagos y beneficios legales a los que tienen derecho, así como fomentar la transparencia y la equidad en la distribución de dichos beneficios. Adicionalmente, se busca mejorar la comunicación interna y asegurar que los procedimientos administrativos sean eficientes y accesibles para todo el personal, promoviendo así un entorno laboral más cohesionado y productivo.

3.3.2.3.Estructura organizacional del área de gestión humana

El Área de Talento Humano debe desempeñar un rol de asesoría para la Gerencia en específico al Directorio y los demás departamentos dentro de la estructura organizacional de la empresa. Esta función implica proporcionar orientación experta en todos los aspectos relacionados con la administración de personal, incluyendo la gestión de recursos humanos, la implementación de políticas laborales, y el desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados. Además, el Área de Talento Humano debe asegurar que las prácticas de gestión de personal sean coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa y las normativas legales vigentes, promoviendo un entorno de trabajo armonioso y eficiente

Figura 2

Organigrama propuesto para la Asociación Agro Artesanal Wiñak.

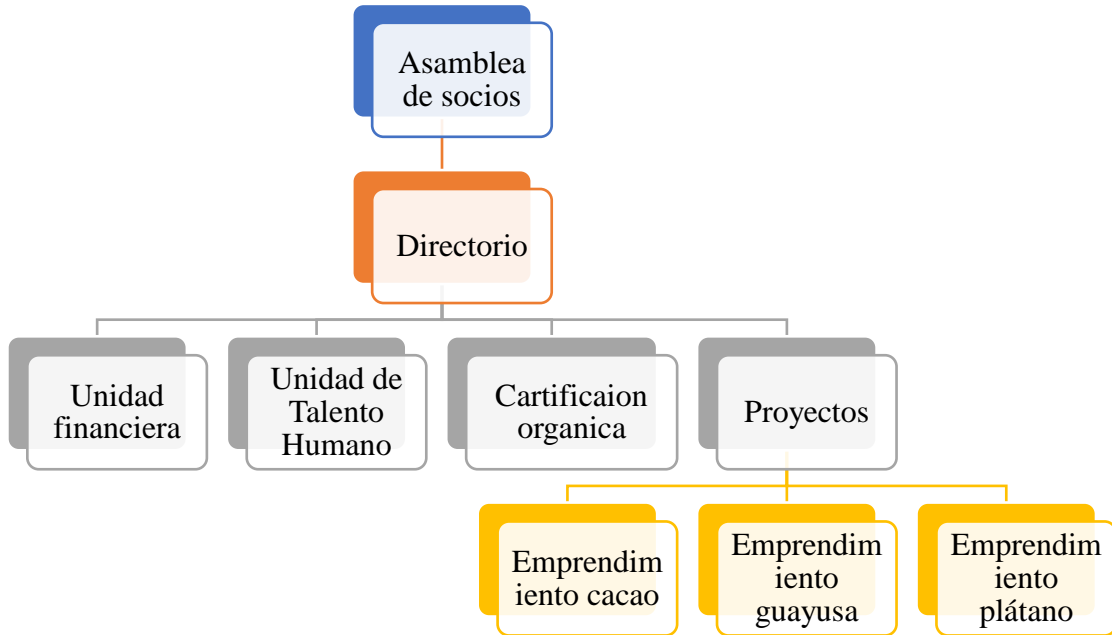


Figura 3

Organización interna propuesta para el Área de Talento Humano





Perfil propuesto para el Jefe de Talento Humano

Tabla 2

Descripción por función jefe de talento humano

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre de la empresa	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK
Código	
Denominación del puesto	Jefe de talento humano
Nivel	Profesional
Rol	Desarrollar procedimientos para garantizar la administración eficiente del personal y la aplicación adecuada de técnicas y métodos para un buen desempeño laboral.
Grupo	Servidor público 5
Grado	11
Ámbito	Cantonal
B. MISIÓN DEL PUESTO	
Promover un desarrollo integral del área de talento humano de una manera eficiente y eficaz mediante adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación del personal y compensación de beneficios, encaminados al desarrollo de la asociación de conformidad a las disposiciones legales vigentes.	
C. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de instrucción	Tercer nivel culminado
Área requerida	Administración de empresa, Psicología, gestión del talento humano.
D. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	





Tiempo de experiencia	4 años
Descripción de la experiencia	Gestión y evaluación de personal Gestión Administrativa Procesos de Evaluación de desempeño y Organizacionales Procesos funcionales para reclutamiento, selección, contratación e inducción.

E. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Gestión del talento humano
Legislación laboral
Liderazgo y habilidades directivas
Desarrollo organizacional
Planificación estratégica

F. FUNCIONES DEL PUESTO

Función	Periodicidad
Proveer al personal necesario en todas las áreas para asegurar el cumplimiento de sus actividades.	Diario
Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Cuando se requiera
Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación salarial.	Cuando se requiera
Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diario





Proponer actividades extra laborales que promuevan el esparcimiento y la integración de los colaboradores.	Semanalmente
Coordinar actividades de salud ocupacional.	Mensualmente
Aprobar los pagos de nómina y seguridad social.	Mensualmente
Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.	Cuando se requiera
Asesorar a los empleados en temas relacionados con bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo profesional dentro de la organización.	Cuando se requiera
Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y optimicen la estructura organizacional.	Cuando se requiera
Controlar a todo personal.	Cuando se requiera
Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado, con una ejecución mensual que proporcione herramientas para visualizar la realidad de la empresa en este aspecto.	Mensualmente

G. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la competencia	Nivel	Descripción
--------------------------------	-------	-------------





Desarrollo estratégico del talento humano	Alto	Realiza un análisis de las necesidades de recursos humanos, tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Pensamiento analítico	Alto	Realiza un análisis complejo, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho. Anticipa obstáculos y planifica.

H. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la competencia	Nivel	Descripción
Trabajo en equipo	Alto	Crea un ambiente de trabajo y espíritu colaborativo. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la asociación.
Orientación a resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Construcciones de relaciones	Alto	Construye relaciones favorables para el cliente externo y la asociación que le permiten alcanzar objetivos



organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la asociación.

Perfil propuesto para el Auxiliar de Talento Humano

Tabla 3

Descripción por función Asistente de talento humano

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre de la empresa	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK
Código	
Denominación del puesto	Asistente de talento humano
Nivel	No Profesional
Rol	Crear documentos basados en los procedimientos de talento humano y apoyo operativo en general del área.
Grupo	Servidor público de apoyo 3
Grado	5
Ámbito	Cantonal

B. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar actividades de apoyo a la gestión de talento humano, con sustento en la normativa vigente, que permita la entrega oportuna y eficiente de los productos y servicios que brinda la Jefatura de Talento Humano.

C. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción	Octavo semestre/Egresado
Área requerida	Administración de empresa, Psicología, economista, comercial.





D. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia	6 meses
Descripción de la experiencia	Asistencia en procesos de gestión de recursos humanos o similares.

E. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Manejo de documentos
Realizar procesos administrativos y contables
Organización de información
Recepción y verificación de documentos

F. FUNCIONES DEL PUESTO

Función	Periodicidad
Redacción de documentos relacionados con la contratación, afiliaciones a la seguridad social, y contratos laborales.	Según sea necesario
Participa en el desarrollo de los procesos relacionados con los subsistemas de Talento Humano (planificación, clasificación de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación, capacitación y desarrollo del talento humano)	Mensualmente
Realización de las liquidaciones finales de las prestaciones sociales.	Según sea necesario
Gestión de novedades tales como promociones, traslados,	Según sea necesario





vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales.

Mantenimiento y actualización semanal de los registros de las hojas de vida del personal en servicio.

Semanalmente

Asiste en la recepción y verificación de documentos para el ingreso de personal.

Según sea necesario

G. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la competencia	Nivel	Descripción
Pensamiento conceptual	Medio	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencia en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Habilidad analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Recopilación de información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos)

H. COMPETENCIAS TÉCNICAS





Denominación de la competencia	Nivel	Descripción
Trabajo en equipo	Medio	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación a resultados	Medio	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Normativa vigente

Para garantizar el cumplimiento legal y prácticas éticas en la administración del personal, los procesos de gestión humana deben diseñarse de acuerdo con las leyes y regulaciones vigentes. Algunas de las leyes y reglamentos pertinentes incluyen:

El Código de Trabajo de Ecuador es la ley que regula las relaciones laborales en Ecuador, incluyendo los derechos y deberes de empleadores y empleados. Este código establece las bases legales para la contratación, la remuneración, las condiciones de trabajo y el despido de empleados.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) es la legislación que regula el empleo público en Ecuador, que se aplica en los casos de contratación de empleados bajo esta forma de contratación. establece los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

Reglamentos Internos de Trabajo: Reglamentos internos específicos de la Asociación Agro Artesanal Wiñak que regulan temas como horarios, disciplina, seguridad y salud en el trabajo.





Estos reglamentos son cruciales para establecer un marco de referencia claro y consistente para todos los empleados.

3.3.3. Procesos funcionales del área de talento humano

3.3.3.1. Incorporación de personas

3.3.3.1.1. Reclutamiento

Objetivo:

El proceso de contratación de la Asociación Agro Artesanal Wiñak tiene como objetivo atraer y seleccionar a los candidatos más calificados y aptos para ocupar los puestos vacantes que la organización tiene a su disposición. Este proceso tiene como objetivo garantizar que los nuevos empleados posean las competencias y habilidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la asociación y fomentar una cultura organizacional positiva y alineada con los valores de Wiñak.

Alcance del Proceso

El proceso de reclutamiento en la Asociación Agro Artesanal Wiñak abarca todas las actividades relacionadas con la identificación y atracción de candidatos para puestos vacantes.

El alcance incluye las siguientes etapas:

Identificación de vacantes: determinar la cantidad de personal que se requiere en varios departamentos de la organización.

Análisis y descripción de puestos: Define las competencias y requisitos necesarios para cada puesto vacante.

Planificación de la contratación: Construir un plan que incluya estrategias y métodos para atraer candidatos.

Publicación de Ofertas: Publicar puestos de trabajo en varios medios, incluidos portales de empleo, redes sociales y anuncios internos y externos.

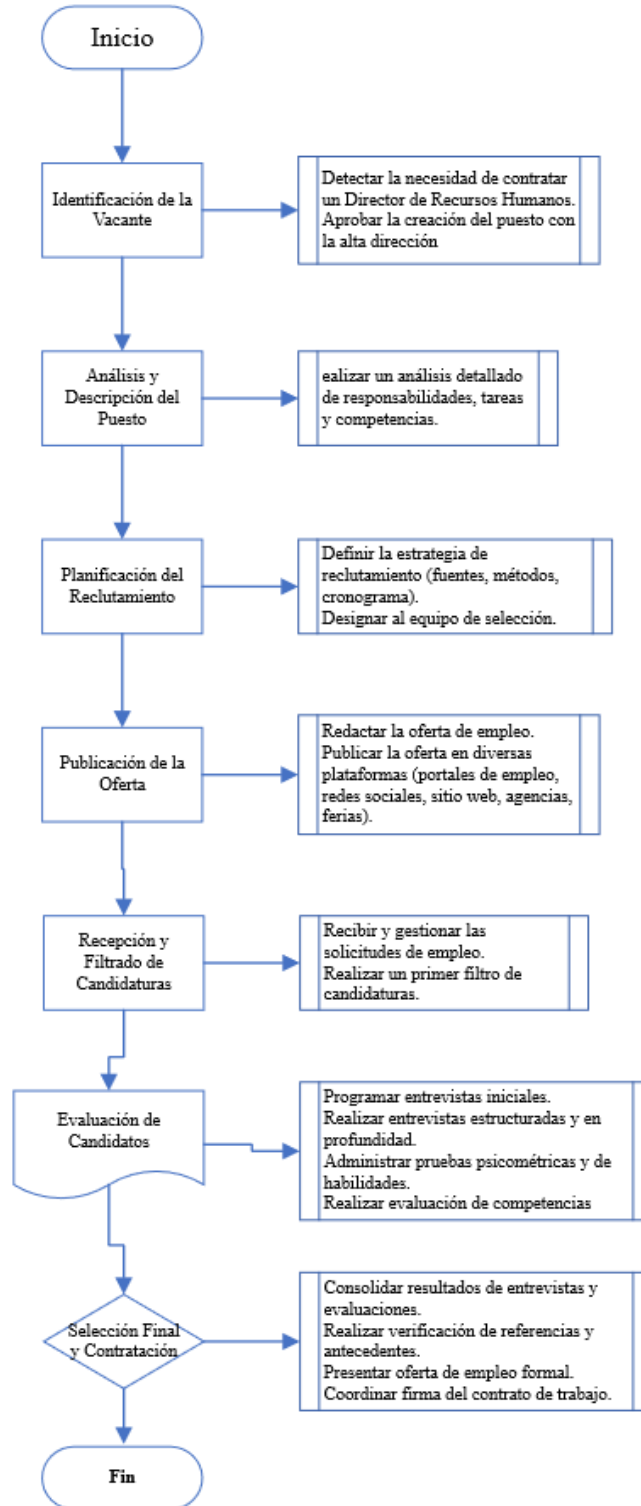
Recepción y filtrado de solicitudes de trabajo: recibe solicitudes de trabajo y selecciona preliminarmente a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos.

Evaluación de candidatos: evaluación psicométrica, entrevistas y pruebas de habilidades para evaluar la idoneidad de los candidatos.

Selección y contratación final: Elegir al mejor candidato y formalizar su contratación

Figura 4

Flujograma del proceso de reclutamiento





RECURSOS

Físicos:

Computador, teléfono, impresora, instalaciones.

Recursos humanos:

Coordinador de RRHH, Directorio

Tecnológicos: Software de gestión de reclutamiento, plataformas de publicación de empleo (LinkedIn, Facebook etc.)

RESPONSABLES: Jefe de TH, Directorio

DOCUMENTOS

- Solicitudes (https://1drv.ms/w/s!AqmeVaMM01L2gQHc_2GKFEGgkUna)
- Anuncio de empleo (<https://www.canva.com/design/DAGJ87Yi95U/2mKOHkQuXS4bZXh2LoM-Iw/edit>)
- (<https://www.canva.com/design/DAFYsDnJTcg/JCHggXmOBQrp7TuT5pWgmg/edit>)

3.3.3.1.2. Selección

Objetivo

El objetivo de este proceso es garantizar que el candidato seleccionado tenga las competencias, habilidades y valores que se corresponden con los objetivos estratégicos y la cultura de Wiñak. Además, se busca que el proceso de selección sea justo, transparente y eficiente para garantizar la incorporación de talento que contribuya al desarrollo y crecimiento de la asociación.

Alcance

El directorio encargado de la vacante debe proceder solicitando personal a través del formato de requisición de personal en caso de necesitar cubrir una o más vacantes, asegurándose de que los aspirantes cumplan con el perfil requerido.

Por otro lado, el Coordinador del Área de Talento Humano tiene la responsabilidad de verificar que se cumplan los requisitos de selección y contratación del personal. Además, realiza el primer filtro para asegurar que los aspirantes cumplen con el perfil del cargo. Esta responsabilidad incluye la aplicación de pruebas psicotécnicas y la emisión de su opinión respecto a la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

El Directorio tiene la responsabilidad de aprobar el ingreso del aspirante al cargo, asegurando que el proceso de selección y contratación haya sido realizado de acuerdo con los procedimientos establecidos y que el candidato seleccionado cumpla con los requisitos y competencias necesarias para desempeñar eficazmente las funciones del puesto.





Las siguientes son las normas generales que se sugieren para realizar un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen:

1. La selección de personal debe centralizarse en una única sede que asuma la responsabilidad por los individuos que ingresen a laborar.
2. Toda persona que aspire a ocupar un cargo debe ser evaluada conforme al proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), evaluación de competencias y examen médico.
3. Es indispensable contar con una requisición de personal, la cual debe ser revisada y aprobada por los jefes de área y, en su caso, por la Gerencia General. Posteriormente, esta debe ser enviada a Talento Humano para iniciar el proceso correspondiente.
4. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días. Por lo tanto, una vez recibida la requisición, este será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
5. El salario con el que ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa.
6. La unidad de Talento Humano debe garantizar que los procesos de evaluación para la selección de personal se realicen dentro de los lineamientos establecidos, asegurando que se ajusten a las necesidades de la empresa.
7. La selección del candidato debe estar orientada por el perfil y las competencias previamente definidas.
8. Compete a cada punto realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos necesarios para que los candidatos asuman con eficiencia el desempeño del cargo.

Recepción de hojas de vida

Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la empresa. Se considerarán las hojas de vida recibidas de forma directa, siempre y cuando cumplan con el perfil y las competencias requeridas.





Serán descartadas aquellas hojas de vida que no se ajusten a los perfiles y competencias de los cargos de la empresa.

Las hojas de vida de exfuncionarios serán consideradas, siempre y cuando hayan demostrado un desempeño laboral excelente.

Convocatorias

Para considerar a los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

Selección de candidatos internos

El colaborador debe llevar un mínimo de un (1) año en el cargo actual para poder ser evaluado para otro cargo.

Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su evaluación de desempeño con puntajes adecuados y contar con la aprobación o concepto del jefe inmediato.

Selección de candidatos externos

Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la empresa, se recurrirá a la consecución de personal externo.

Las fuentes de reclutamiento externas están constituidas por las poblaciones enunciadas al inicio de este capítulo.

Los avisos de prensa para la consecución de candidatos deben ser autorizados por la Gerencia General.

Se restringe la vinculación de familiares de empleados de la entidad en los siguientes grados: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos), segundo grado de consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos), y primer grado de afinidad (cónyuge e hijos de este o en anteriores matrimonios), segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).

Para cada vacante existente se evaluarán un máximo de dos (2) candidatos, quienes deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

Requisitos de los candidatos

Para ingresar a la empresa, los candidatos deberán cumplir con los requisitos mínimos exigidos para cada cargo según el perfil establecido.





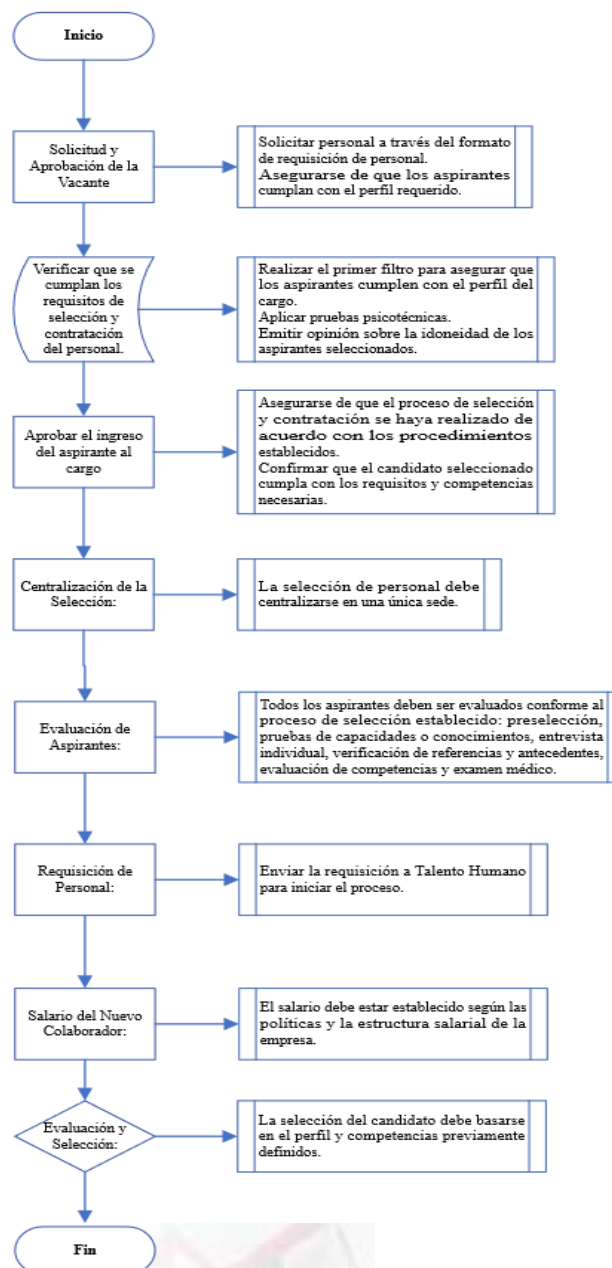
Preferiblemente, los candidatos deberán estar cursando o entrar a cursar carreras afines con la actividad principal de la empresa.

Los candidatos que se requieran para ocupar cargos temporalmente en los puntos de venta deberán ser contratados temporalmente, independientemente del tiempo que se requieran.

No se iniciará proceso de selección para personas que, por cualquier motivo, hubieran sido retiradas de la empresa.

Figura 5

Flujograma del proceso de selección





RECURSOS

Físicos:

Computador,
teléfono, impresora,
instalaciones.

Recursos humanos:

Coordinador de
RRHH, Directorio

Tecnológicos:

Sistemas de
Seguimiento de
Candidatos (ATS)
Assessment center
Evaluación en línea

RESPONSABLES: Jefe de TH, Directorio

DOCUMENTOS

- Guía de entrevista
(https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EaPYs6DOmftEr3ywmjI6xiQB5ZVeYfHiW03_Zi4lhjz7DQ)
- Informe de evaluación
(<https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EQaXRDmECAILvICHvj0vC2sBqpeO63QrJ6RWHcFIMTH9rQ>)

3.3.3.1.3. Contratación

Objetivo

El proceso busca garantizar que la contratación se realice de manera eficiente, cumpliendo con todas las normativas legales y las políticas internas de la organización. Asimismo, tiene como meta asegurar que el nuevo empleado tenga una integración adecuada y rápida en su nuevo rol, facilitando su adaptación y productividad desde el primer día.

Contratación

La contratación es el acto formal, conforme a la Legislación Laboral Ecuatoriana, mediante el cual se establece la futura relación de trabajo entre el empleador y el trabajador. Este proceso asegura la protección de los intereses y derechos tanto del trabajador.

Documentos para la contratación

- Hoja de vida completa
- Certificado de estudios realizados
- Copia cédula
- Certificado judicial
- Antecedentes disciplinarios contrato
- Verificación de documentos





Alcance del Proceso

El proceso de contratación incluye todas las tareas necesarias desde la selección definitiva del candidato hasta su incorporación oficial a la empresa. Incluye la confirmación de la selección, que es cuando la decisión final del candidato seleccionado se revisa y valida antes de recibir la aprobación definitiva del Gerente General.

La presentación de la oferta de empleo debe incluir una oferta detallada que incluya las condiciones laborales, el plan de compensación y beneficios, así como cualquier otra frase relevante. El candidato seleccionado recibe esta oferta, que responde a cualquier pregunta que pueda tener.

Se acuerdan la fecha de inicio y otros detalles logísticos necesarios para su incorporación una vez que el candidato acepte la oferta. El contrato de trabajo debe redactarse de acuerdo con las leyes y políticas internas de la Asociación, incluidos todos los términos y condiciones acordados en la oferta de trabajo.

El contrato de trabajo se firma en una reunión entre el candidato y los representantes autorizados de la organización. A continuación, se pide al nuevo empleado que proporcione los documentos necesarios, como identificaciones, certificados de estudios, antecedentes laborales y cualquier otro documento requerido por las regulaciones internas o legales.

La presentación de la organización, sus principios, políticas, procedimientos y cultura se incluyen en la planificación y ejecución del programa de inducción y onboarding. Además, se brinda una introducción detallada a las responsabilidades y funciones del puesto de Director de Recursos Humanos, lo que facilita la integración del nuevo empleado en su equipo de trabajo. Finalmente, se verifica que el nuevo director de recursos humanos tiene acceso al espacio de trabajo, al equipo informático y a los sistemas. Durante el período de prueba, se realiza un seguimiento continuo para evaluar la adaptación y el desempeño inicial del nuevo empleado, y se proporciona retroalimentación y apoyo adicional si es necesario para garantizar una integración exitosa.

3.3.3.1.4. Inducción

Objetivo

Este proceso ayuda al nuevo empleado a familiarizarse con la cultura, los valores, las políticas y los procedimientos de la asociación, así como con sus responsabilidades y el entorno laboral.



Además, tiene como objetivo garantizar una transición fluida y rápida para que el nuevo empleado pueda comenzar a contribuir de manera productiva lo antes posible.

Accesibilidad del proceso

Desde el primer día de trabajo hasta que el nuevo Director de Recursos Humanos se esté completamente adaptando a su nuevo entorno laboral, el proceso de inducción abarca todas las actividades destinadas a integrarlo.

Es importante que, cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa, se le oriente y se le asista en el nuevo papel que desempeñará en la organización para clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son, qué hacen en el mercado, y qué productos y servicios ofrecen a sus clientes.

Los siguientes pasos deben seguirse para que los nuevos empleados se socialicen y se integren en su nuevo lugar de trabajo:

Tabla 4

Descripción de las actividades de inducción

N°	Actividades	Responsable
1	Inicio del proceso	
2	Presentación de la misión, visión, políticas, valores y aspectos relevantes de la empresa.	Coordinador de Talento Humano
3	Explicación de los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso el nuevo colaborador.	Coordinador de Talento Humano
4	Visita guiada por las instalaciones para que el nuevo colaborador se familiarice con su lugar de trabajo.	Coordinador de Talento Humano





5	Introducción a sus nuevos compañeros de trabajo, independientemente de si se encuentran en su área de trabajo o no.	Coordinador de Talento Humano
6	Descripción de sus nuevas funciones, su puesto de trabajo y las herramientas necesarias para desempeñarlas.	Coordinador de Talento Humano
7	Fin del proceso	

RECURSOS

Físicos:

Computador, teléfono, impresora, instalaciones.

Recursos humanos:

Coordinador de RRHH, Directorio

Tecnológicos:

Plataformas de Onboarding Digital. Plataformas de E-learning.

RESPONSABLES: Jefe de TH, Directorio

DOCUMENTOS

- Bienvenida a la empresa (<https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EXOapARa-MIOsZWv0QSwTicBNmvbeM51HwPDRSAQPU4w5Q>)
- Encuesta de seguimiento (https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EX_3sSdADNJEsn6W1hV0zggBdsMvRyWty7pdeKP2RwCphw)

3.3.3.2. Formación y desarrollo de personas

3.3.3.2.1. Capacitación

Objetivo

Este proceso busca proporcionar a los empleados oportunidades continuas de aprendizaje y desarrollo profesional, alineadas con las necesidades estratégicas de la asociación. Además, pretende fomentar una cultura de mejora continua, innovación y adaptación al cambio.

Alcance del proceso

El proceso de capacitación y desarrollo de personas abarca todas las actividades relacionadas con la identificación de las necesidades de capacitación, la planificación y ejecución de





programas de capacitación y la evaluación del impacto de dichas actividades en el desempeño de los empleados.

Normativa vigente

En Ecuador, el Código del Trabajo y otras disposiciones legales relacionadas son los principales reguladores de la formación y el desarrollo de personas en las empresas. Estas regulaciones establecen los derechos y deberes de los empleadores y empleados en cuanto a la capacitación y el desarrollo profesional.

En Ecuador, el Código del Trabajo juega un papel importante en la regulación de las relaciones laborales. Este código incluye una variedad de elementos, incluida la capacitación profesional de los empleados. Se establece que los empleadores están obligados a brindar a sus empleados oportunidades de capacitación y formación para mejorar sus habilidades y competencias laborales. Esta disposición tiene como objetivo no sólo mejorar el desarrollo personal de los empleados, sino también aumentar la productividad y la competitividad empresarial en el mercado laboral de Ecuador.

Sin embargo, todas las empresas en Ecuador deben crear un reglamento interno de trabajo. Este reglamento podría contener disposiciones específicas sobre programas de capacitación y desarrollo de personal. Es importante enfatizar que el reglamento mencionado debe ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para asegurar que cumpla con las regulaciones laborales actuales. El Reglamento Interno del Trabajo crea un marco legal claro y consistente para la gestión de recursos humanos al regular las condiciones laborales en la empresa y definir los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los empleados.



Tabla 5

Descripción de las actividades de capacitación

Nº	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Detección de necesidades de formación	Jefe de Humano	Talento Realizar un análisis de necesidades de formación a nivel organizacional, departamental e individual. Identificar las áreas críticas que requieren desarrollo de competencias y habilidades específicas.
2.	Planificación de programas de formación	Jefe de Humano	Talento Diseñar programas de formación basados en las necesidades identificadas, asegurando alineación estratégica. Establecer objetivos claros de aprendizaje y resultados esperados para cada programa.
3.	Desarrollo de contenidos y materiales	Jefe de Humano y Instructores	Talento / Elaborar contenidos y materiales educativos adecuados para los programas de formación. Utilizar diversas metodologías de enseñanza, como talleres, seminarios, cursos en línea, mentoría y coaching.
4.	Ejecución de programas de formación	Jefe de Humano y Instructores	Talento / Implementar los programas de formación según el plan establecido. Coordinar la logística necesaria para la realización de las actividades de formación. Programar sesiones, gestionar instructores y proveer recursos necesarios.

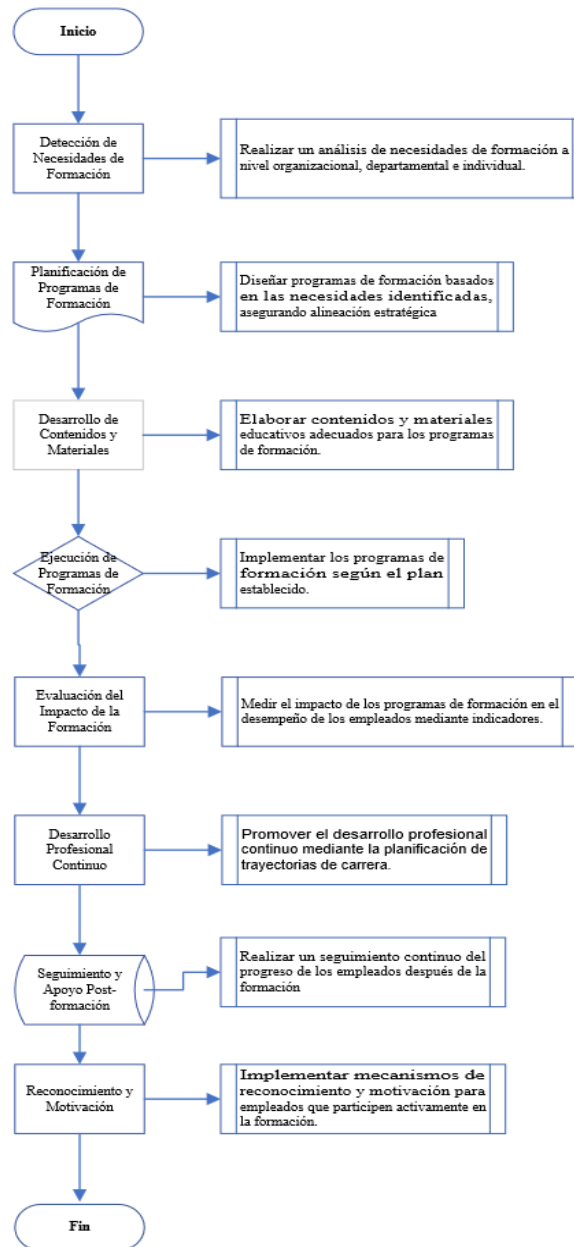


5. Evaluación del impacto de la formación	Jefe de Talento Humano	Medir el impacto de los programas de formación en el desempeño de los empleados mediante indicadores. Recoger feedback de los participantes para evaluar la efectividad de la formación y realizar mejoras continuas.
6. Desarrollo profesional continuo	Jefe de Talento Humano	Promover el desarrollo profesional continuo mediante la planificación de trayectorias de carrera. Facilitar acceso a recursos educativos adicionales, como becas, cursos externos y conferencias.
7. Seguimiento y apoyo post formación	Jefe de Talento Humano / Supervisores	Realizar un seguimiento continuo del progreso de los empleados después de la formación. Proveer apoyo adicional y recursos para asegurar la aplicación efectiva de lo aprendido en el entorno laboral.
8. Reconocimiento y motivación	Jefe de Talento Humano / Gerentes de Área	Implementar mecanismos de reconocimiento y motivación para empleados que participen activamente en la formación. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional dentro de la organización.



Figura 6

Flujograma del proceso de formación





RECURSOS

Físicos:

Computador, teléfono, impresora, instalaciones.

Recursos humanos:

Coordinador de RRHH, Directorio

Tecnológicos:

Gamificación
Webinars y
Videoconferencias

DOCUMENTOS

- Formato de la ficha de registro de la Formación y Desarrollo de Personas - Documentación
(<https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/Ebwtq18MHcVEszERwo8m27wBISZY2cF5H1F4I2Ij3BmihA>)
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
(https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/Ef5dYT_QOKpDtBSyHaXE87sBgHIG8OTug2re7qocszlf9w)
- Plan de capacitación
(https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/ESMKBuzox3RPiVld9qStOS0BqNzNEsuHL_o6pjh4XZSBVA).

RESPONSABLES: Jefe de TH, Directorio

3.3.3.2.2. Evaluación de desempeño

Objetivo

Proporcionar una evaluación completa de cómo los empleados cumplen con las responsabilidades y expectativas del puesto y cómo contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Además, tiene como objetivo identificar áreas de mejora y necesidades de desarrollo individual para aumentar el desempeño y la productividad de la organización.

Alcance del Proceso

El proceso de evaluación del desempeño incluye la creación de normas y criterios de evaluación y la implementación de las herramientas y métodos adecuados para llevar a cabo las evaluaciones. Incluye la planificación de acciones de mejora y desarrollo basada en los hallazgos de la evaluación, así como la participación de supervisores, gerentes y empleados en la revisión y discusión de los resultados.

Conceptos Asociados

Los criterios de evaluación incluyen competencias técnicas, habilidades blandas, resultados alcanzados y comportamiento en el trabajo.

Feedback: comentarios que se dan a los empleados sobre su desempeño durante una evaluación, enfatizando los logros y las áreas de mejora.





Desarrollo Personal y Profesional: Acciones y programas diseñados para apoyar el crecimiento y la capacitación continua de los empleados basados en los resultados de las evaluaciones de desempeño

El plan de desarrollo individual (PDI) es un documento que establece objetivos de crecimiento específicos para cada empleado basados en evaluaciones de desempeño y destinados a mejorar las competencias y habilidades necesarias para su puesto.

Procedimiento:

Se busca medir la calidad de las actividades diarias de los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos para cada cargo. Este proceso debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, tales como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y, lo más importante, siempre debe incluir retroalimentación sobre la evaluación para que los trabajadores conozcan su desempeño en el cargo.

Para la evaluación del desempeño, se propone lo siguiente:

Evaluación por el Directorio: El directorio evaluará a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.

Evaluación por el Jefe Administrativo: El jefe administrativo evaluará a los administradores de punto para determinar cómo se están desarrollando las actividades en cada sucursal.

Evaluación por el Administrador de Punto: El administrador de punto realizará la evaluación respectiva a sus subordinados.

Formato de Evaluación: La Jefatura de Talento Humano elaborará un formato que incluirá aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.

Diligenciamiento de Formatos: Los jefes encargados de realizar la evaluación completarán los formatos preestablecidos por la Jefatura de Talento Humano.

Retroalimentación: Al finalizar este proceso, el evaluador debe realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicando el motivo detrás de cada una de las respuestas.

Sugerencias del Evaluado: El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto sobre su evaluación.



Aplicación de Correctivos: Se deben aplicar los correctivos respectivos según los resultados de la evaluación del desempeño, después de obtener el visto bueno de la Jefatura de Talento Humano.

Tabla 6

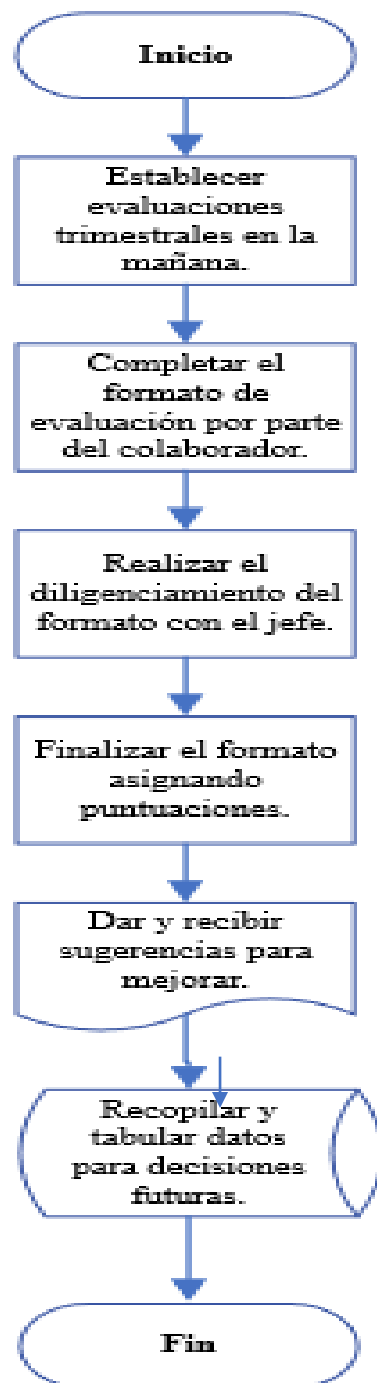
Descripción de las actividades de evaluación de desempeño

Nº	Actividad	Responsable
1	Establecer períodos de evaluación anual, designando un horario específico en la mañana para realizarlas.	Directorio
2	Completar el formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
3	Realizar el diligenciamiento del formato junto con el jefe inmediato.	Directorio
4	Completar el formato final asignando la puntuación correspondiente en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Directorio
5	Dar y recibir sugerencias acerca del proceso, identificando cómo mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Directorio
6	Recopilar la información y tabular los datos para considerarlos en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.	Coordinador de Talento Humano

Figura 7

Flujograma del proceso de evaluación de desempeño







RECURSOS

Físicos:

Computador, teléfono, impresora, instalaciones.

Recursos humanos:

Coordinador de RRHH, Directorio

Tecnológicos:

Inteligencia artificial
Evaluación de 360°

DOCUMENTOS

- Formato de la ficha de evaluación de desempeño.
(https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EWws7tqgX-VIuIECWJNzUrgB_FxYDmZ25ERvILDUNiKkQQ)
- Evaluación de desempeño
(https://1drv.ms/w/c/309d639ee2a1619a/EdSLyaFx1QVKsXXupsIB9DoBU3G_jkuKdGcG117H7Pm00A)

RESPONSABLES: Jefe de TH, Directorio

3.3.3.3. Compensación y beneficio salarial

3.3.3.3.1. Salarios

Objetivo

El proceso de salarios, tiene como objetivo establecer y administrar adecuadamente la estructura salarial de la Asociación Agro Artesanal Wiñak para garantizar que todos los empleados reciban salarios justos y competitivos.

Alcance del proceso

Este proceso incluye la determinación, revisión y gestión de los salarios de los empleados de acuerdo con las políticas internas de la empresa y las regulaciones laborales de Ecuador.

Normativa vigente

Las siguientes reglas regulan el proceso de cálculo de salarios en la Asociación Agro Artesanal Wiñak:

El Código del Trabajo de Ecuador regula las condiciones laborales, los sistemas salariales y los salarios mínimos.

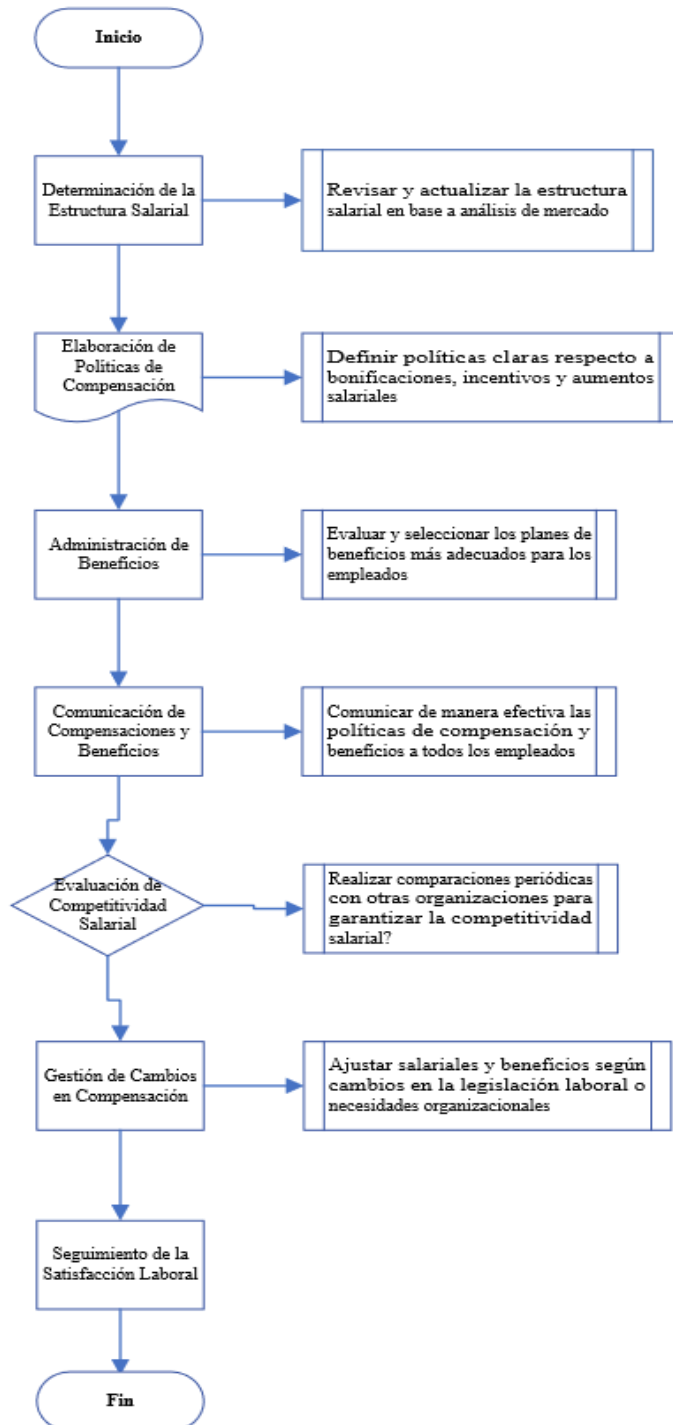
Acuerdos y Convenciones Colectivas: regulan aspectos salariales particulares negociados entre empleadores y sindicatos en sectores específicos.

El Reglamento Interno del Trabajo establece normas internas sobre políticas salariales y ajustes salariales.



Figura 8

Flujograma del proceso de salarios





3.3.3.3.2. Beneficios al colaborador

Objetivo

El proceso de beneficios (Anexo S), al empleado tiene como objetivo proporcionar y administrar adecuadamente los beneficios complementarios que ofrece la Asociación Agro Artesanal Wiñak a sus empleados para mejorar su bienestar y satisfacción laboral.

Alcance del proceso

Este proceso implica la identificación, diseño, implementación y gestión de beneficios para complementar la compensación salarial y crear un entorno laboral favorable y atractivo para los empleados.

Conceptos asociados

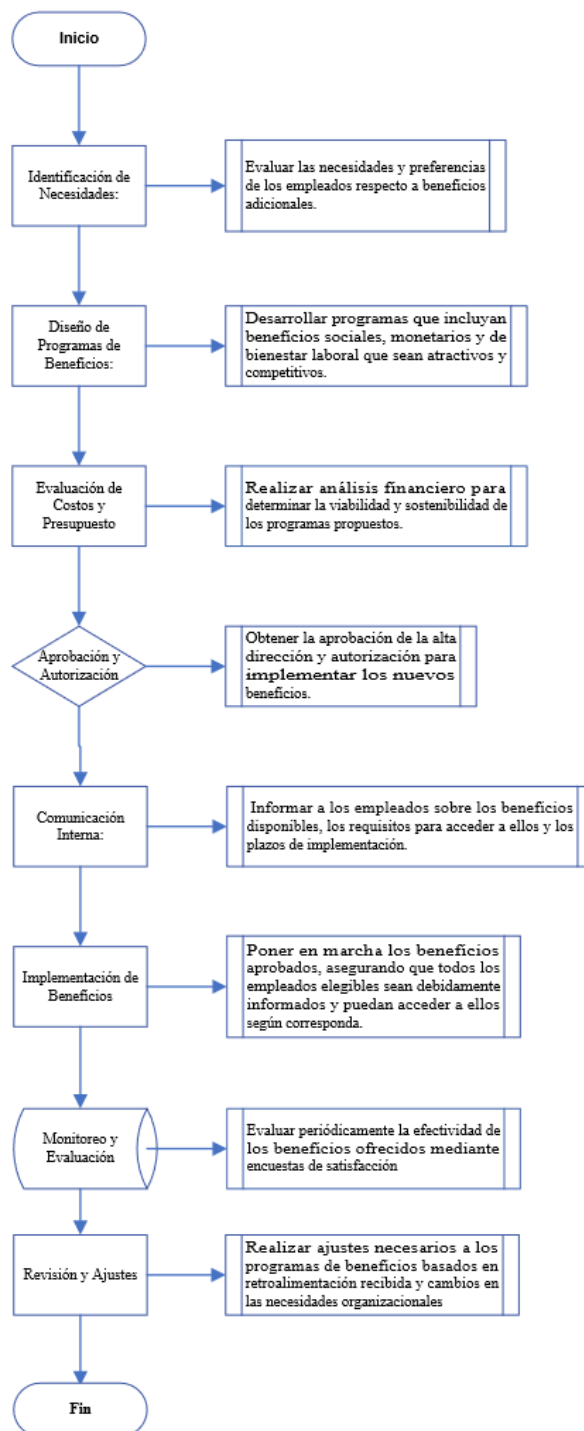
Beneficios Sociales: Incluyen beneficios que la empresa brinda a sus empleados, como seguro médico, seguro de vida y subsidios por enfermedad.

Beneficios Monetarios: Bonificaciones, beneficios financieros y otras formas de compensación adicional además del salario base.

Bienestar Laboral: programa y actividades destinadas a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, como actividades recreativas y actividades en el lugar de trabajo.

Figura 9

Flujograma del proceso de beneficios





3.4. Análisis de la viabilidad

3.4.1. Costos de los cargos del área de Talento Humano

Para la elaboración del presupuesto salarial se toma en consideración que para el funcionamiento del área de Talento Humano se involucrarán a dos profesionales que ocuparán los cargos de Jefe de Talento Humano y Asistente de talento humano de los cuales tendrán bajo su responsabilidad diferentes funciones que estarán orientadas hacia la gestión y desarrollo del personal de la asociación. A continuación, se detallan los valores que corresponderán a los sueldos del personal, acorde a la competencia en el mercado laboral.

Tabla 7

Descripción de costos por función del jefe de talento humano

Costos Mensuales	de Personal Carga Prestacional	Jefe Talento Humano (Mensual)	Jefe Talento Humano (Anual)
Sueldo mensual		1,212.00	14,544.00
IESS (Aporte Patronal 11,15% + 0,5% IECE + 0,5% SECAP)	12,15%	147.25	1,767.00
Fondos de Reserva	8.33%	100.95	1,211.40
Decimotercera Remuneración	12 MESES	101.00	1,212.00
Decimocuarta Remuneración	12 MESES	38.33	460.00
Vacaciones	24 MESES	50.50	606.00
Total, Sueldo + Beneficios sociales		1,650.03	19,800.40





Tabla 8

Descripción de costos por función Asistente de talento humano

Costos de Mensuales	Personal Carga Prestacional	Asistente Talento Humano (Mensual)	Asistente Talento Humano (Anual)
Sueldo mensual		675.00	8,100.00
IESS (Aporte Patronal 11,15% + 0,5% IECE + 0,5% SECAP)	12.15%	82.01	984.12
Fondos de Reserva	8.33%	56.22	674.64
Decimotercera Remuneración	12 MESES	56.25	675.00
Decimocuarta Remuneración	12 MESES	38.33	460.00
Vacaciones	24 MESES	28.12	337.44
Total, Sueldo + Beneficios sociales		935.93	11,231.20

Análisis:

Una vez determinado el monto total que se va a necesitar para el pago de sueldos de los nuevos empleados, se obtuvo el valor de \$31.031,60 (treinta y un mil cero treinta y un dólares con sesenta centavos), este es el monto en el que se incurrirá bajo la figura de gastos de sueldos.





Tabla 9

Proyección a 5 años

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 22.644,00	\$ 23.096,88	\$ 23.558,82	\$ 24.029,99	\$ 24.510,59
Aporte Patronal	\$ 2.806,27	\$ 2.806,27	\$ 2.862,40	\$ 2.919,64	\$ 2.978,04
13er. Sueldo	\$ 1.887,00	\$ 1.924,74	\$ 1.963,23	\$ 2.002,50	\$ 2.042,55
14to. Sueldo	\$ 920,00	\$ 940,00	\$ 960,00	\$ 980,00	\$ 1.050,00
Vacaciones	\$ 943,50	\$ 962,37	\$ 981,62	\$ 1.001,25	\$ 1.021,27
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 1.924,74	\$ 1.963,23	\$ 2.002,50	\$ 2.042,55
Total Anual	\$ 29.200,77	\$ 31.655,00	\$ 32.289,30	\$ 32.935,89	\$ 33.645,00

Análisis:

Se aprecia la proyección de los gastos administrativos, el primer año corresponde a \$29.200,77 por los sueldos y salarios, y beneficios bajo la ley para los cargos necesarios en la implementación de la propuesta, para el quinto año se proyecta un incremento a \$33.645,00.



Tabla 10

Flujo de caja

INVERSIÓN INICIAL	Valor
Activos Fijos	\$ 3.150,00
Presupuesto Talento Humano 6 meses	\$ 14.600,39
Total Inversión Inicial	\$ 17.750,39

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 17.750,39					
Utilidad/Pérdida Neta		\$ 6.999,23	\$ 4.545,00	\$ 3.910,70	\$ 4.664,11	\$ 3.955,00
(+) Depreciación		\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Flujo Neto de Efectivo	\$ (17.750,39)	\$ 9.899,23	\$ 7.445,00	\$ 6.810,70	\$ 6.164,11	\$ 5.455,00

TIR	33,26%	TIRBanca	=	12,08%
VAN	\$8.034,40			

Análisis

Se presenta la siguiente tabla, que contempla un resumen de la inversión final, muestra el flujo de caja para los primeros cinco años tras una inversión inicial de \$17,750.39 para la creación del área de Gestión del Talento Humano. Se observa que, el flujo de efectivo disminuye de \$9,899.23 en el primer año a \$5,455.00 en el quinto, indicando una capacidad reducida de generación de efectivo. La utilidad neta también decrece de \$6.999,23 a \$3.955,00 (véase la Tabla 18).



Tabla 11

Periodo de recuperación

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	PERIODO DE RECUPERACION	DE
0	-\$ 17.750,39	\$ -17.750,39	
1	\$ 9.899,23	-\$ 7.851,16	
2	\$ 7.445,00	-\$ 406,16	
3	\$ 6.810,70	\$ 6.404,54	
4	\$ 6.164,11	\$ 12.568,65	
5	\$ 5.455,00	\$ 18.023,65	
PERIODO DE RECUPERACIÓN =		3,06	

Análisis:

El valor de la TIR es del 33,26%, lo que significa que el proyecto genera una tasa de retorno anual significativa. Este porcentaje es considerablemente más alto que la tasa del banco del 12,08%, lo que indica que el proyecto tiene el potencial de ser rentable. Por otro lado, el VAN es de \$8,034.40, esto indica que, descontando los flujos de efectivo futuros al costo de capital, el proyecto generará un valor adicional de \$8,034.40 por encima de la inversión inicial. De esta manera se refleja una rentabilidad con la creación del área de Gestión del Talento Humano.

La Tabla 11 muestra el análisis del período de recuperación de la inversión inicial de \$17.750,39. En tres años, la inversión casi se recupera, ya que al final del tercer año el flujo de efectivo acumulado es de \$6.404,54. El período de recuperación de 3,06 años indica que la inversión se recupera poco después del tercer año.

3.5. Validación de la propuesta

Proceso de validación

La validación se inició con una reunión introductoria en la que se presentó la propuesta para la creación del área de Gestión del Talento Humano. Posteriormente, se entregó una copia de la propuesta escrita a la dirección de la asociación, para que pudiera revisarla en detalle. Se solicitó al directivo que evaluara la propuesta utilizando un instrumento de validación diseñado para este fin, asegurando que la retroalimentación recibida fuera objetiva y precisa, lo que permitiría realizar ajustes y mejoras antes de proceder con la implementación final de la iniciativa.



Instrumento para la validación

El instrumento de validación está compuesto por una tabla que integra cada aspecto de la propuesta, seguido de la calificación bajo tres criterios (Véase la Tabla 12). Para lo cual se debe leer detenidamente cada uno de los aspectos presentados en la propuesta, establecer si es suficiente; si es relevante en función del objetivo y si es clara en virtud de lo que se pretende lograr. Se presentan tres alternativas de clasificación, las cuales se traducen en una evaluación cualitativa, éstas corresponden con la escala de 1 a 3 (1 = Excelente, 2 = Bueno y 3 = Deficiente). Además, se presenta un espacio en blanco en donde se pueden realizar observaciones sobre los ítems expuestos.

Tabla 12

Criterios de calificación

Criterio
Suficiencia (S) La propuesta planteada integra los elementos necesarios para su aplicación.
Claridad (CI) La propuesta se comprende fácilmente.
Relevancia (R) Los ejes de la propuesta son relevantes para empresa.

Resultados de la validación

A continuación, se presenta la calificación realizada por el Coordinador General de la Asociación Agro Artesanal WIÑAK, frente a la propuesta de la creación del área de Gestión de Talento Humano.

Tabla 13

Resultados de la validación

Propuesta para la creación del área de gestión humana	Suficiencia 1-3	Claridad 1-3	Relevancia 1-3	Observaciones
Objetivo	1	1	1	Ninguna
Normas generales	1	1	1	Ninguna





Contratación	1	1	1	Ninguna
Inducción	1	1	1	Ninguna
Formación y desarrollo de personas	1	1	1	Ninguna
Evaluación de desempeño	1	1	1	Ninguna
Compensación y beneficio salarial	1	1	1	Ninguna
Beneficios al colaborador	1	1	1	Ninguna
Factibilidad económica	1	1	1	Ninguna

La Tabla 13 muestra una calificación positiva de la propuesta para la creación del área de Gestión Humana, con todas las dimensiones evaluadas obteniendo la calificación más alta en una escala de 1 a 3, donde 1 representa "Excelente". Las dimensiones clave, como el objetivo de la propuesta, las normas generales, la contratación, la inducción, y la formación y desarrollo de personas, fueron todas calificadas como excelentes en términos de suficiencia, claridad y relevancia. Este resultado sugiere que la propuesta fue bien elaborada, con objetivos claros y normas que se alinean con las necesidades de la organización. Además, la evaluación de desempeño, la compensación y beneficios salariales, y los beneficios al colaborador también recibieron la calificación más alta, lo que indica que todas áreas críticas fueron abordadas de manera efectiva en la propuesta.



CONCLUSIONES

1. El diagnóstico realizado revela que la ausencia de un área especializada en la gestión del talento humano ha contribuido a una alta rotación de empleados y falta de desarrollo profesional, afectando negativamente la cohesión y el crecimiento organizacional. Es fundamental formalizar procesos de gestión del talento, como el reclutamiento, selección, y desarrollo profesional, para mitigar estos problemas.
2. La estructura organizacional propuesta, que incluye la creación de un departamento específico para la gestión del talento humano, proporciona una base sólida para una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la asociación. Esta propuesta facilitará una mejor organización de roles y responsabilidades, lo que permitirá una mayor eficiencia operativa y contribuirá a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que es crucial para el éxito organizacional a largo plazo.
3. La implementación de procesos estandarizados de reclutamiento, selección, contratación, inducción, un sistema de evaluación del desempeño y un plan de carrera, se validó positivamente, mostrando un impacto favorable en la motivación y el compromiso de los empleados. Estos procesos contribuirán significativamente a la retención del talento y al desarrollo profesional dentro de la organización y a su vez, fortalecerá la competitividad de la organización en el mercado agro artesanal y mejorará la calidad de sus productos y servicios.



RECOMENDACIONES

1. Desarrollar e implementar un conjunto de manuales de procesos y políticas de gestión del talento humano que cubran las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y retención del personal. Estos documentos deben ser detallados y contar con protocolos claros que aseguren la uniformidad y transparencia en la toma de decisiones, minimizando la subjetividad y asegurando la equidad. La formalización de estos procesos permitirá reducir la improvisación y la variabilidad en la gestión del personal, promoviendo un ambiente laboral más estable y predecible. Además, al contar con procedimientos estandarizados, la organización podrá garantizar un tratamiento justo y coherente de todos los colaboradores, lo que contribuirá a disminuir la rotación de personal y a aumentar la satisfacción laboral.
2. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores clave de rendimiento (KPIs) que sean relevantes para cada rol dentro de la organización. Este sistema debe incluir evaluaciones periódicas, mecanismos de retroalimentación 360 grados, y la posibilidad de establecer metas claras y alcanzables para los empleados. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización permitirá identificar con precisión las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado. Esto no solo facilitará el desarrollo profesional de los colaboradores, sino que también asegurará que los esfuerzos del personal estén alineados con los objetivos de la asociación, mejorando así la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas.
3. Crear un plan de carrera estructurado que incluya itinerarios de desarrollo profesional para cada puesto dentro de la organización. Este plan debe contemplar oportunidades de capacitación, ascensos y transiciones horizontales, así como programas de mentoría que apoyen el crecimiento personal y profesional de los empleados. Un plan de carrera bien diseñado proporcionará a los empleados una visión clara de su trayectoria dentro de la organización, lo que fomentará el compromiso y reducirá la rotación. Además, el desarrollo interno de talento es más eficiente en términos de costos y tiempo, y contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida y a la retención del conocimiento dentro de la empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alcívar Henríquez., y Martínez, C. (2023). Las políticas públicas en torno a la formación profesional por competencias del talento humano que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo. *Digital Publisher CEIT*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1908>
- Alcívar M., Alarcón, C., y Ferrin, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- Altamirano, V., y Álvarez, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Álvarez, C., Ángel, C., y Osorio, A. (2018). Docencia-servicio: responsabilidad social en la formación del talento humano en salud en Colombia. *Educación Médica*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.08.002>
- Araujo, L. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. [Master Thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10644/6392>.
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. En *Editorial Universidad Ecotec*. Editorial Universidad Ecotec. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Avella, F., Rodríguez, A., y Limas, S. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea*. *Revista Espacios*. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a19v40n39/a19v40n39p29.pdf>.
- Baez, G. I. (2023). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Red de Investigadores Latinoamericanos Redilat*. [doi:https://www.orgdch.org/memorias-dch/](https://doi.org/https://www.orgdch.org/memorias-dch/).
- Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*. *Información tecnológica*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>





- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409391>
- Bouzas Ortiz, A., y Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*, de <https://www.digitaliapublishing.com/a/102259/gestion-del-talento-humano>.
- Bustamante, M., Bustamante, C., Caamaño, V., y Cabezas, F. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano, *Revista San Gregorio*, 1(31), 64-71, Article 31. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i31.869>
- Camarán, M., Méndez, L., y Rueda, M. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013907>
- Cardona, D., Alzate, C., y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 9-18. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501>
- Checa, L., Cabrera, X., & Del Rocio, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Cortés-López, E. M. (2020). La Investigación Etnográfica En Diseño. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4779/477963932010/html/>
- Delgado, J. E. D., Sánchez, H. A. R., & Delgado, V. del C. A. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas ecuatorianas. *Dominio de las Ciencias*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3554>
- El Universo. (8 de Marzo de 2024). *EL UNIVERSO*. Día de la Mujer: esta es la situación actual de las mujeres en el ámbito laboral en Ecuador: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/situacion-laboral-mujeres-ecuador-nota/>
- Floril, P., y Villegas, J. (2021). *Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil*. *Journal of the Academy*, (5), 44-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- García, M., y Gutiérrez, J. (2024). *La necesidad de desarrollar competencias para la atracción y retención del talento humano en un entorno globalizado*. Repositorio Institucional de la Universidad de Ambato.





<https://doi.org/https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33023/1/033%20ADE.pdf>

- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 133-142. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100133>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*, 36(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192020000400018&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Herrera, V. F., y Coronel, J. G. (2012). *Creación del Departamento de Gestión Humana de la Empresa ESFEL S.A. «Esmaltes Ferro Eljuri»* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2916>
- Hillier, C. (2019). Transparencia en la era digital: presente en la sociedad, pendiente en las organizaciones. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (149), 9-11. https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Octubre/1910_ObservatorioRRHH.pdf.
- Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia administrativa*, 2(2019), 92-100. <https://www.uv.mx/iesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>.
- Lozano, Y., y Almeida, S. (2022). La formación y desarrollo de competencias profesionales en especialistas en cirugía general. Fundamentos teóricos. *Revista Médica Electrónica*, 44(6),1007-1019. doi:<https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/5019>
- Luna, A., Chillogalli, M., y Rivas, D. (2021). Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento de la investigación y publicación científico. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.440>.
- Manosalvas, M. (2014). Buen vivir o sumak kawsay. En busca de nuevos referenciales para la acción pública en Ecuador. *conos. Revista de Ciencias Sociales*, 101-121. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6100/2/RFLACSO-Ic49.pdf>





- Marcos, S. (2021). ¿ Transparencia retributiva?; Claro!. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (369), 28. https://www.peoplesmatters.com/sites/default/files/2111_capitalhumano.pdf.
- Medina, V., y Zambrano, S. (2019). *Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado* [Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/30386>
- Molina, J., Bermeo, K., y Cisneros, D. (2021). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 178-203. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.425>
- Molina, R., Zúñiga, H., y Alfaro, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42.
- Morgan, E., y Rojas, F. (2019). Descripción de 20 puestos de trabajo en la empresa Wellness Pura Vida S.A., durante el I cuatrimestre del año 2019. Universidad Latina. https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/454/1/TFG_Ulatina_Elvia_Morgan_Gutierrez.pdf
- Mori, K., y Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107.
- Noriega, G., y Valladares, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157-164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>.
- OEA. (2012). *OEA co-presenta estudio "Talento Global 2021 – La Nueva Geografía del Talento: el Caso de México"*. Organización De Los Estados Americanos. https://doi.org/https://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-328/12
- Organización de Estados Americanos. (2012). *OEA - Organización de los Estados Americanos: Democracia para la paz, la seguridad y el desarrollo* [Text]. OEA - Organización de los Estados Americanos. https://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-328/12
- Ramírez, R., Villalobos, J., y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. <http://hdl.handle.net/11323/3097>.
- Rojas, E. (2020). Aplicación y Análisis de la Segunda Versión de MIPG por parte de los Entes de Control del Distrito Capital, basados en la Política de Transparencia, Acceso a la



Información y lucha contra la Corrupción.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38369>.

Rubio, S. L. (2022). *Propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la empresa Verdecandee S.A.* [PUCE-Quito].
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/19045>

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Sanabria, P. (2018). De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? Primera edición. Universidad de los Andes.
<https://ediciones.uniandes.edu.co/library/publication/de-la-recomendacion-a-la-accion-como-poner-en-marcha-un-modelo-de-gestion-estrategica-del-talento-humano-para-el-sector-publico-colombiano-1659479374>

Sanchez, J. (2021). *Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38459/OrtizRamirezKarlina2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Santamaria, A. (2023). Competencias gerenciales y clima organizacional percibido por el personal que labora en un centro de salud de Chiclayo [Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/123897>

Saunders, M., y Bezzina, F. (2015). Reflections on conceptions of research methodology among management academics. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.06.002>

Téllez, E. (2021). Derechos humanos, ética y transparencia algorítmica. *Ius et Scientia*, 7 (1), 370-386. <https://doi.org/10.12795/IETSCIENTIA.2021.i01.19>.

Travé Molero, R., Martínez Iglesias, M., Díaz Rodríguez, P., y Soro, E. (2019). Observar, Participar, Entender: la Etnografía como Herramienta de Innovación Docente en los Estudios de Innovación Docente en los Estudios. *Actas del XIX Congreso Internacional de Investigación Educativa*.
https://aidipe2019.aidipe.org/files/2019/06/Actas_AIDIPE2019_Vol_II.pdf

Ulloa, W., Mazacon, N., y Rodríguez, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>.





- Vallejo, L. (2016). *Gestión de talento humano*. ESPOCH. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Velasteguí, S. (2022). *Propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la empresa VERDECANANDE S.A.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, [PUCE-Quito]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/19045>
- Villada, D., y Beltrán, O. (2020). *Elementos de estadística descriptiva y probabilidad*. Colombia: Piloto. <https://doi.org/10.2307/j.ctv25dh3j7>



ANEXOS

Anexo A. Formato de la entrevista

ENTREVISTA

Buenas tardes, nos dirigimos a ustedes mi nombre es Isabel Viteri y Adrián Andy estudiantes de la maestría en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Bolivariana del Ecuador, en la actualidad estamos desarrollando el proyecto de investigación con el tema “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del área de gestión de talento humano de la Asociación Agro Artesanal Wiñak, para implementar propuesta de mejora en los procesos funcionales y de desarrollo dirigidos a los colaboradores.

Pregunta 1.- Describa las actividades que se generan en el momento de incorporar personal nuevo a la asociación.

Al momento de realizar la contratación se forma un comité que está conformado por el Coordinador general, Talento Humano, Técnico o Coordinador de Proyecto y el delegado de la Cooperación Internacional.

¿Como difunden la vacante? ¿Quién lo hace? ¿A través de cuáles medios?

A través de las redes sociales y la página web de la asociación, se publica los requisitos, lo realiza la responsable del talento humano.

¿Como selecciona al personal? ¿Cuáles prueba se aplican, se encuentran formalizadas en

algún documento o manual de selección de personal?

Se selecciona el personal a través de una matriz de parámetros de calificación como: hoja de vida, título, formación académica, conocimientos, experiencia y etnia.

No aplican pruebas, solo se realiza una entrevista

La asociación cuenta con un manual de procesos administrativos y financieros; pero no existe un manual como tal enfocado en el talento humano, es un manual que contempla las contrataciones de personal para bienes, servicios.

¿Qué tipos de contratos laborales existen y para que cargos?





Contratación por servicios profesionales sin relación de dependencia, para el personal en proyectos.

Contratos de producción que pasado el año ya vienen hacer contratos indefinidos según el Ministerio de Trabajo.

Pregunta 2.- ¿Puede indicarme como es el primer día del trabajador y las actividades o procesos que se realizan para su adaptación?

Lamentablemente no tenemos una guía como tal que explique, lo hacemos de manera empírica, lo primero que se hace es:

La persona se integra se hace una pequeña reunión con todos los trabajadores.

Se le asigna su lugar de trabajo

¿Tienen un manual de inducción de personal?

No

¿Cuánto tiempo dura el proceso de adaptación de las personas y como está diseñado este periodo? ¿Es el mismo periodo del periodo de prueba?

Cuando hacemos la contratación creemos que a la semana ya debe irse adaptando, no existe periodos de prueba.

Pregunta 3.- ¿Qué dificultades han tenido al momento de reclutar y seleccionar personal dentro de la asociación?

Que los aspirantes no cumplan con las expectativas que tenemos.

Pregunta 4.- ¿Cuáles son los principales criterios que utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de contratación?

Hoja de vida

Conocimiento

Formación

Experiencia laboral en trabajar con organizaciones sociales y quechuas

Pregunta 5.- ¿Cuáles aspectos Ud considera que existen para que las personas perduren en la asociación?

Un buen ambiente de trabajo, el pago puntual, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Pregunta 6.- La asociación cuenta con planes y programa de formación para sus trabajadores.



Programas de formación como tal No, pero si programas de capacitación

Pregunta 7.- Existen formatos o esquemas para la evaluación de la formación.

No se han realizado evaluaciones de formación.

Pregunta 8.- ¿Cuenta la asociación con un plan de capacitación para cada cargo? ¿Si es así puede describir como realizan programas y planes de capacitación?

Los planes de capacitación se efectuar de anualmente el responsable de cada área elabora el plan de capacitación para su equipo de trabajo en el conocimiento relacionado a las actividades.

Pregunta 9.- La asociación realiza evaluación del desempeño a sus trabajadores y con qué frecuencia se lleva a cabo?

No realizan evaluaciones, se trabaja por resultados que se van midiendo en el tiempo, no se tiene un esquema de evaluación.

Pregunta 10.- ¿Se le han proporcionado oportunidades de ascenso o crecimiento profesional?

No existe oportunidad de ascenso o de crecimiento; pero si hay la oportunidad si talvez no funciono en un área, pero tiene los conocemos las habilidades, hay la oportunidad de que funcione en otra área.

Pregunta 11.- ¿Cuál es la política de compensación de la asociación y cómo se determinan los salarios de los trabajadores?

No manejamos políticas de compensación

¿Como se fija el salario en la asociación? ¿Cuenta con escala salarial?

Se categoriza el personal como el nivel directivo, nivel ejecutivo y nivel operativo y de acuerdo a la escala de salarios que emite el Ministerio de Trabajo.

Pregunta 12.- ¿Qué tipos de beneficios adicionales ofrece la asociación además del salario básico unificado?

Un beneficio adicional No, únicamente lo que establece las leyes como es el IESS, decimo tercero, decimo cuarto y fondos de reserva.

Pregunta 13.- ¿La asociación cuenta con estudios de clima laboral?

No realizamos evaluaciones.

Pregunta 14.- ¿Qué tipo de programas de bienestar ofrece la asociación a los





trabajadores?

No

Pregunta 15.- ¿Qué medidas se toman para garantizar un ambiente de trabajo seguro para todos los trabajadores?

No se realizan medidas, únicamente se han hecho reuniones con el personal para conocer el sentir de los trabajadores.

Pregunta 16- ¿Qué programas o capacitaciones ofrecen a los trabajadores para promover la seguridad en el trabajo?

El ingeniero en seguridad realizaba charlas sobre temas de primeros auxilios, sismos entre otros

Pregunta 17.- ¿Cuáles son los principales desafíos de la asociación en cuanto a gestión del talento humano y cómo se abordan ahora?

El desafío más grande es generar un área de talento humano, al no contar con esta área no se pueden realizar las funciones como son de ver permisos, vacaciones; por lo que la información llega después de las cosas que han sucedido.

¿Quién es el encargado del área de gestión humana y que cargo ocupa?

Actualmente solo esta una persona encargada como responsable de talento humano y el cargo que ocupa es de responsable de emprendimiento en nivel ejecutivo.

¿Como está conformada el área de gestión humana?

No existe área de gestión humana.

¿Puede indicarme que hace cada persona que apoya la gestión humana en la asociación?

Solo existe una persona como responsable actualmente.

¿La gestión humana cuenta con políticas?

No

¿La gestión humana cuenta con funciones?

No

¿La gestión humana cuenta con objetivos?

No

¿Cuenta la asociación con perfiles de cargo? ¿Puede enseñarnos el manual de perfiles de cargo o manual de funciones?





No existen manuales que sean aprobados, solo existe un levantamiento de la información de las funciones que cada trabajador.

¿Tiene registros para la rotación y los ausentismos laborales?

No

¿La asociación realiza entrevista de retiro?

Tener un protocolo establecido para realizar la entrevista No, pero si se conversa con el personal para salir en buenos término



Anexo D. Resultado y formato de competencias intermedias

Resultados de las Competencias Intermedias (CI)

Competencia	Definición
Colaboración	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la Organización u organismo externos con los que deba interactuar.
Confiabilidad - Integridad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, involucra la capacidad para fijar objetivos y hacer constante seguimiento de ellos.

3. COMPETENCIAS INTERMEDIAS

3.1. ESCALA DE VALORACION POR EXPERTO

Las competencias intermedias son conductas que la Organización espera que todo su equipo de trabajo implemente cuando estén realizando sus respectivas funciones. Para realizar adecuadamente el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo es necesario que el talento humano de la organización seleccione cuáles son las competencias que requieren para llevar a cabo sus respectivas funciones. A continuación, se mencionan 36 competencias intermedias con su respectivo significado, de las cuales usted debe ordenar de mayor a menor importancia en una escala de 1 a 10 las que considere adecuadas:

Orden	Competencia	Significado	escala
1	Colaboración	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la Organización u organismo externos con los que deba interactuar.	10
2	Calidad del trabajo	Consiste en tener amplios conocimientos de los temas del área que está bajo su responsabilidad.	
3	Empowerment	Consiste en establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	
4	Confiabilidad - Integridad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.	9
5	Iniciativa - Autonomía - Serchilez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	
6	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, involucra la capacidad para fijar objetivos y hacer constante seguimiento de ellos.	10
7	Modalidades de contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.	
8	Productividad - Nivel de compromiso	La habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito.	8
9	Orientación al cliente interno y	Demstrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el	





Anexo E. Formato de competencias iniciales

Resultados de las Competencias Iniciales (CII)

Competencia	Definición
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, involucra la capacidad para fijar objetivos y hacer constante seguimiento de ellos.
Modalidades de contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.

2. COMPETENCIAS INICIALES

2.1. ESCALA DE VALORACIÓN POR EXPERTO

Las competencias iniciales son aquellas que la Organización espera que todo su equipo de trabajo implemente cuando este realice sus respectivas funciones. Para realizar adecuadamente el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo y determinar qué el nivel mínimo de la organización se requiere para ser las competencias que requieren para llevar a cabo sus respectivas funciones. A continuación se mencionan 10 competencias iniciales con su respectiva significación de los cuales uno debe obtener de mayor a menor importancia en una escala de 1 a 10, las que considere necesarias:

Orden	Competencias	Significación	Calificación
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	8
2	Capacidad para aprender	Permite en el desarrollo del conocimiento e innovaciones.	
3	Hipertensión - Energía	Flexibilidad para trabajar con estrés en situaciones cambiantes e inesperadas, con limitaciones de recursos, que cambian e incluso espacios de tiempo y en períodos de trabajo prolongados.	
4	Habilidades analíticas	Capacidad general que permite una persona para realizar los análisis lógicos.	10
5	Integridad - Autenticidad	Actitud positiva ante las situaciones difíciles o problemáticas que surgen en el desarrollo de la actividad.	
6	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, involucra la capacidad para fijar objetivos y hacer constante seguimiento de ellos.	10
7	Modalidades de contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.	
8	Comunicación efectiva y persuasiva	Demuestra personalidad por la necesidad de ser general que un conjunto de canales comunicacionales, incluye las partes relevantes en el proceso humano del trabajo.	10
9	Proactividad	Flexibilidad para ser proactivo en los objetivos de desarrollo de una persona por ejemplo de los recursos y habilidades.	10
10	Responsabilidad	Compromiso con una responsabilidad en las tareas asignadas, en las actividades...	



Anexo G. Requerimiento de personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Fecha de recepción de la solicitud en gestión del talento humano

Justificación de la contratación:

Nuevo cargo

Promoción

Reemplazo

Fin del contrato

Salida del personal

Carga de trabajo

Motivo de salida

Ocupante anterior del cargo _____ Área _____

Ud. recomienda alguien de la asociación para ocupar este cargo _____

Datos generales del cargo

Cargo a contrata _____

Número de personas a contratar

Contrato eventual meses

Contrato a plazo fijo Contrato por servicios profesionales

Horario de trabajo desde _____ hasta _____ Lunes a viernes

Lunes a sábado

Día de ingreso (dd/mm/aaa)

Disponibilidad para viajar Si No

Requerimientos especiales _____

Cargo del jefe inmediato _____

¿Supervisará al personal? Si No cuantas personas

Principales de actividades _____





Perfil académico requerido (en caso de creación de un nuevo cargo)

Nivel de educación

Secundaria Técnico/Tlgo Tercer Nivel Cuarto nivel

Título Universitario en _____ Postgrado _____

Paquetes informáticos que debe manejar

Conocimiento de ingles Si No

Escrito % _____ Comprensión % _____ Hablado % _____

Experiencia profesional (en caso de creación de un nuevo cargo)

Requeridas Si No

Años _____

Cargo _____

Para la contratación: es necesario administrar pruebas técnicas y psicológicas

Si No

Firma del Director

Firma del Jefe de talento humano





Anexo H. Formato de anuncio

VACANTE LABORAL

AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

Estamos en búsqueda de un auxiliar de talento humano motivado y capacitado para unirse a nuestro equipo.

REQUISITOS:

- Título de tercer nivel en administración de empresa, administración pública o a fines
- Experiencia mínima de 1 año
- Habilidad para trabajar con software de recursos humano

OFRECEMOS:

- Oportunidad de crecimiento
- Remuneración competitiva
- Beneficios adicionales,
- Capacitación continua

FUNCIONES:

- Brindar apoyo administrativo.
- Revisar, redactar y revisar documentos.
- Y otras gestiones administrativas que requiere el coordinador

INTERESADOS:

Mandar su CV al correo:
asowiniak@gmail.com

Estamos ubicados en
Archidona, Napo - Ecuador
Contacto: (06) 288 9028





Anexo I. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Organización:

Cargo:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Nombre del Candidato:

Objetivo de la entrevista: Obtener información de forma oral y personalizada sobre la personalidad, habilidades interpersonales y profesionalismo de los candidatos.

1.- ¿Cuál fue la misión, funciones, responsabilidades de su último cargo?

2.- ¿Por qué culminó la última relación laboral? fue voluntario, despido, ¿Cuál fue la razón?

3.- ¿Cuáles son tus pretensiones económicas?

4.- ¿De su experiencia laboral, céntrate en alguna ocasión en la que su equipo de trabajo no conseguía alcanzar los indicadores de eficiencia y eficacia?

5.- ¿Cuál es tu principal fuente de motivación? ¿Qué es lo que le motiva en un trabajo?

6.- ¿Qué metas tenía que alcanzar dentro de su puesto de trabajo?





7.- Ha tenido algún problema con sus compañeros de trabajo o sus superiores? ¿Qué hizo para solucionarlo? ¿Qué grado de éxito tuvieron sus acciones?

8. Relátame alguna situación en la que usted haya aportado sugerencias o que haya llevado a cabo acciones concretas que se tradujeran en mejoras significativas para la productividad y eficiencia de las tareas a su cargo o de su área.

CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA:

Información adicional del Entrevistado:

1. Desea comentar algo adicional o fortalecer algún punto relacionado a la entrevista.

2. Otorgar al candidato la oportunidad de realizar alguna pregunta.

Información adicional del Entrevistador:

1. Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.

2. Agradecer al candidato por una entrevista productiva.





Anexo J. Informe de evaluación

**INFORME DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS
PROCESO DE SELECCIÓN**

Nombre del cargo:	
Unidad de Trabajo:	
Fecha de Evaluación:	
Nombre de los Evaluadores:	

Resumen del Proceso y Resultados:

Una vez realizados los pasos establecidos en el procedimiento de selección de personal administrativo de la Asociación Agroartesanal Wiñak, en coordinación con la Unidad Requiriente _____ se determinó la terna conformada por los siguientes candidatos:

PONDERACION DE FACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN			
Nombre del candidato	Instrumento	Porcentaje de calificación	Puntaje obtenido
	Hoja de vida	5%	
	Experiencia laboral	10%	
	Formación académica	10%	
	Test de personalidad	15%	
	Prueba de conocimiento	20%	
	Evaluación de competencias	25%	
	Entrevista	15%	
ESCALA DE VALORACIÓN		100%	

Elaborado por:

Firma

Cargo:





Anexo K. Bienvenida a la empresa

BIENVENIDA A LA EMPRESA

N°	DETALLE
1	Bienvenida
2	Presentación con los diferentes departamentos
3	Tour por las instalaciones
4	Presentar el puesto de trabajo, compañeros y jefe de área.
5	Cultura y Políticas Normas de Conducta
6	Código de vestimenta
7	Valores de la empresa
8	Misión y Visión de la empresa
9	Horarios y permisos
10	Sueldo y beneficios sociales



Anexo L. Encuesta de seguimiento

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO

Colaborador: _____ **Fecha:** _____

Departamento: _____ **Cargo:** _____

Marque con una X su opinión es importante para obtener los resultados esperados, le aseguramos que este documento es confidencial.

1. ¿El primer día que llegó a la compañía la bienvenida que recibió causó en usted un impacto favorable?

SI _____ NO _____ POR QUE _____

2. Considera que el recorrido que realizó por las instalaciones de la empresa fue adecuado y le permitió conocer los diferentes departamentos que forman parte de la misma.

SI _____ NO _____ POR QUE _____

3. ¿La información y guía recibida durante la primera semana fue útil y le permitió conocer los procedimientos de la compañía

SI _____ NO _____ POR QUE _____

4. En la primera semana se le hizo fácil adaptarse a las actividades en su puesto de trabajo, a los compañeros de su equipo y al entorno en general de la compañía.

SI _____ NO _____ POR QUE _____

5. La capacitación recibida aportó para su formación y desarrollo de actividades correspondientes a su puesto de trabajo

SI _____ NO _____ POR QUE _____

6. La comunicación con su jefe y compañeros es adecuada para generar confianza y una buena relación entre todos.

SI _____ NO _____ POR QUE _____

7. Considera que tiene oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa.

SI _____ NO _____ POR QUE _____





Anexo M. Formato de la ficha de formación

F01	Formación y Desarrollo de Personas
1	Nombre del Programa de Formación: [Nombre del programa o curso de formación]
2	Objetivo del Programa: [Descripción clara y concisa del objetivo del programa de formación]
3	Fecha de Inicio y Duración [Fecha de inicio prevista y duración estimada del programa]
4	Participantes: [Lista de empleados participantes en el programa]
5	Contenido del Programa: [Detalles sobre los temas a tratar durante el programa de formación]
6	Metodología de Enseñanza: [Descripción de cómo se impartirá la formación (clases presenciales, virtuales, seminarios, etc.)]
7	Recursos Necesarios: [Listado de recursos necesarios para llevar a cabo el programa (material didáctico, equipos, software, etc.)]
8	Responsable del Programa: [Nombre y cargo del responsable del programa de formación]
9	Evaluación del Programa: [Criterios de evaluación del programa de formación y método de evaluación]
10	Impacto Esperado: [Expectativas sobre cómo el programa de formación beneficiará a los participantes y a la organización]
11	Cumplimiento Normativo: [Mención de cómo el programa de formación cumple con las normativas laborales vigentes en Ecuador]
12	Aprobación y Firma:





Anexo N

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos de capacitación, por lo que agradecemos que conteste las siguientes preguntas:

Cargo:		Fecha:	
Departamento:		Tiempo de servicio:	
Nivel de educación académica		Título obtenido:	
Primaria			
Secundaria			
Superior			
Postgrado			

Instrucciones: Marque con una X la opción que más de acerque a su experiencia en la empresa

1. Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?

SI () NO ()

Si la respuesta fue positiva indique cuales fueron las capacitaciones que le han brindado, detallando el tiempo

- 1.
- 2.
- 3.

2. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Trabajo en equipo ()	Servicio al cliente ()
Liderazgo ()	Técnicas en ventas ()
Planeación estratégica ()	Manejo de inventarios ()
	Actualización de paquetes de office ()

3. Existe algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?

Falta de información ()
 Falta de tiempo ()
 Prefiere tomar cursos externos ()
 Otros ()

4. Cree que es importante que exista planes de capacitación en la empresa?

SI () NO ()





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Anexo O. Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN

TEMA	NECESIDAD DE APRENDIZAJE	OBJETIVO	MODALIDAD	FORMA	PRIORIDAD	CARGOS DE PARTICIPANTES	TIEMPO	VALOR TOTAL
Trabajo en Equipo	No hay trabajo en equipo, solo se enfocan en los objetivos individuales no en los organizacionales.	Lograr la integración del equipo de trabajo comprometido en el logro de objetivos para un bien común	Presencial	Curso	Importante	Todo el Personal	6 horas	\$300,00

UBE



La Universidad para todos



Anexo P. Formato de la ficha de registro evaluación de desempeño

F01	Competencias y Criterios de Evaluación
1	Competencias Evaluadas:
	Competencia 1:
	Competencia 2:
	Competencia 3:
2	Criterios de Evaluación
	Conocimientos técnicos
	Habilidades específicas
	Adaptabilidad al cambio
	Trabajo en equipo
	Comunicación efectiva
3	Resultados de la Evaluación
	Competencia 1: [Evaluación numérica] [Comentario adicional si es necesario]
	Competencia 2: [Evaluación numérica] [Comentario adicional si es necesario]
	Competencia 3: [Evaluación numérica] [Comentario adicional si es necesario]
	Otras: [Evaluación numérica] [Comentario adicional si es necesario]
4	Comentarios Generales
	[Espacio para comentarios generales sobre el desempeño global del empleado]
5	Plan de Desarrollo Individual (PDI)
	Áreas de Mejora:
	[Listar áreas específicas donde el empleado necesita mejorar]
	Acciones de Desarrollo:
	[Describir las acciones que se deben tomar para mejorar el desempeño, como cursos de capacitación, mentorías, etc.]
	Fecha de Revisión del PDI:
	[Establecer una fecha para revisar el progreso del Plan de Desarrollo Individual]





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Firma del empleado evaluado: _____

Firma del evaluador: _____

Fecha: _____



La Universidad para todos



Anexo Q. Formato de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO:

EVUALUADOR:

INDICADORES DE GESTIÓN

(5) = Siempre (4) = Casi Siempre, (3)=A veces, (2)=Casi nunca, (1)=Nunca

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Comentarios
Llega puntualmente al trabajo						
Cumple con su horario de trabajo						
PLANIFICACIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Comentarios
Planifica sus actividades						
Se preocupa por cumplir metas						
CALIDAD ADMINISTRATIVA	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Comentarios
Posee habilidades y destrezas que le permitan ejercer efectivamente sus funciones						
Domina el conocimiento técnico en su área.						
CALIDAD DE TRABAJO	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Comentarios
Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.						





Trabaja con exactitud, seriedad, claridad y
utilidad en las tareas encomendadas

Va más allá de los requisitos exigidos para
obtener un resultado mejor
Realiza un trabajo de alta calidad

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Comentarios

Cumple con las tareas que se le
encomiendan

Realiza un volumen aceptable de trabajo

Termina su trabajo oportunamente

TRABAJO EN EQUIPO

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Comentarios

Muestra aptitud para integrarse al
equipo

Se identifica fácilmente con los
objetivos del equipo

RELACIONES INTERPERSONALES

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Comentarios

Se muestra cortés con el personal y con sus
compañeros

Brinda una adecuada orientación a
sus compañeros.

Evita los conflictos dentro del trabajo





Anexo R. Detalle ingresos y gastos del personal de talento humano

Tabla 14

Gastos de sueldos + beneficios sociales

Año 1						
Cargo	Sueldo	Aporte Patronal (12.15%)	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	
Jefe Talento Humano	\$ 1.212,00	\$ 147,26	\$ 101,00	\$ 38,33	\$ 50,50	
Auxiliar Talento Humano	\$ 675,00	\$ 82,01	\$ 56,25	\$ 38,33	\$ 28,13	
Total	\$ 1.887,00	\$ 229,27	\$ 157,25	\$ 76,67	\$ 78,63	

Año 2						
Cargo	Sueldo	Aporte Patronal (12.15%)	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva
Jefe Talento Humano	\$ 1.236,24	\$ 150,20	\$ 103,02	\$ 39,17	\$ 51,51	\$ 103,02
Auxiliar Talento Humano	\$ 688,50	\$ 83,65	\$ 57,38	\$ 39,17	\$ 28,69	\$ 57,38
Total	\$ 1.924,74	\$ 233,86	\$ 160,40	\$ 78,33	\$ 80,20	\$ 160,40



TRABAJO DE TITULACIÓN

Año 3

Cargo	Sueldo	Aporte Patronal (12.15%)	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva
Jefe Talento Humano	\$ 1.260,96	\$ 153,21	\$ 105,08	\$ 40,00	\$ 52,54	\$ 105,08
Auxiliar Talento Humano	\$ 702,27	\$ 85,33	\$ 58,52	\$ 40,00	\$ 29,26	\$ 58,52
Total	\$ 1.963,23	\$ 238,53	\$ 163,60	\$ 80,00	\$ 81,80	\$ 163,60

Año 4

Cargo	Sueldo	Aporte Patronal (12.15%)	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva
Jefe Talento Humano	\$ 1.286,18	\$ 156,27	\$ 107,18	\$ 40,83	\$ 53,59	\$ 107,18
Auxiliar Talento Humano	\$ 716,32	\$ 87,03	\$ 59,69	\$ 40,83	\$ 29,85	\$ 59,69
Total	\$ 2.002,50	\$ 243,30	\$ 166,87	\$ 81,67	\$ 83,44	\$ 166,87

Año 5

Cargo	Sueldo	Aporte Patronal (12.15%)	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva
Jefe Talento Humano	\$ 1.311,91	\$ 159,40	\$ 109,33	\$ 43,75	\$ 54,66	\$ 109,33
Auxiliar Talento Humano	\$ 730,64	\$ 88,77	\$ 60,89	\$ 43,75	\$ 30,44	\$ 60,89
Total	\$ 2.042,55	\$ 248,17	\$ 170,21	\$ 87,50	\$ 85,11	\$ 170,21



Tabla 15

Capacitación y desarrollo

Capacitación y Desarrollo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programas de Formación	1	\$ 1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Materiales de Capacitación (5 al año)	5	\$ 300,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Evaluación de Impacto (2 al año)	5	\$ 200,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Total Anual		\$ 1.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00

Materiales y Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos Informáticos (2 equipos)	2	\$ 600,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00		
Software de Gestión de Talento Humano	1	\$ 1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00				
Mobiliario de Oficina	1	\$ 1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00				
Papelaría y Suministros	12	\$ 50,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Total		\$3.150,00	\$4.300,00	\$4.300,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$600,00	\$600,00

Tabla 16

Beneficios y Bienestar

Beneficios y Bienestar	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro Médico	12	\$ 100,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Actividades de Bienestar	12	\$ 100,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total Anual		\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00





Tabla 17

Depreciación

Materiales y Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos Informáticos (2 equipos)	2	\$ 600,00	\$1.200,00	3	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Software de Gestión de Talento Humano	1	\$ 1.000,00	\$1.000,00	3	\$333,33	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00		
Mobiliario de Oficina	1	\$ 1.500,00	\$1.500,00	5	\$300,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Total		\$3.100,00	\$3.700,00			\$2.900,00	\$2.900,00	\$2.900,00	\$1.500,00	\$1.500,00

Tabla 18

Proyección de ingresos y gastos

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00
Gastos Administrativos					
Sueldos y Salarios	\$22.644,00	\$23.096,88	\$23.558,82	\$24.029,99	\$24.510,59
Aporte Patronal	\$ 2.806,27	\$ 2.806,27	\$ 2.862,40	\$ 2.919,64	\$ 2.978,04
13er. Sueldo	\$ 1.887,00	\$ 1.924,74	\$ 1.963,23	\$ 2.002,50	\$ 2.042,55
14to. Sueldo	\$ 920,00	\$ 940,00	\$ 960,00	\$ 980,00	\$ 1.050,00
Vacaciones	\$ 943,50	\$ 962,37	\$ 981,62	\$ 1.001,25	\$ 1.021,27





TRABAJO DE TITULACIÓN

Fondos de Reserva	\$ -	\$ 1.924,74	\$ 1.963,23	\$ 2.002,50	\$ 2.042,55
Programas de Formación	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Materiales de Capacitación	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Evaluación de Impacto	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Seguro Médico	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Actividades de Bienestar	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Depreciaciones	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total Gastos Administrativos	\$38.000,77	\$40.455,00	\$41.089,30	\$40.335,89	\$41.045,00
Total Ingreso Neto	\$ 6.999,23	\$ 4.545,00	\$ 3.910,70	\$ 4.664,11	\$ 3.955,00