



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**Propuesta de modelo de gestión del talento humano para la empresa
Óptica Econogafas Internacional de la ciudad de Loja.**

**Trabajo de Integración Curricular previo,
a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas.**

AUTOR:

Cinthy Johana Romero Montaña

DIRECTORA:

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

Loja-Ecuador

2024

Certificación

Loja, 19 de julio de 2024

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta de modelo de gestión del talento humano para la empresa Óptica Econogafas Internacional de la ciudad de Loja.**, de la autoría de la estudiante **Cinthy Johana Romero Montaña** con cédula de identidad Nro. **1105144065**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas. Una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Loja, apruebo y autorizo su presentación para los trámites de titulación.

JANETH SOLEDAD
GUTIERREZ
ORDONEZ

Firmado digitalmente
por JANETH SOLEDAD
GUTIERREZ ORDONEZ



Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Cinthy Johana Romero Montaña**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.



Firma:

Cédula de identidad: 1105144065

Fecha: 23 de julio de 2024

Correo electrónico: cinthya.romero@unl.edu.ec

Teléfono: 0967723873

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Cinthy Johana Romero Montaña**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la Empresa Óptica Econogafas Internacional de la ciudad de Loja**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veintitrés días del mes de julio del dos mil veinticuatro.



Firma:

Autora: Cinthya Johana Romero Montaña

Cédula de identidad: 0967723873

Dirección: Loja

Correo electrónico: cinthya.romero@unl.edu.ec

Teléfono: 0967723873

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular: Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

Dedicatoria

A la memoria de mi padre, al apoyo incondicional de mi madre y de mi familia.

Especialmente a mi hijo Hernán Ezequiel por ser mi fuente de fortaleza y motivación para continuar con mis estudios hasta su culminación.

Cinthy Johana Romero Montaña

Agradecimiento

Agradezco la oportunidad que la vida me dio para llegar hasta la culminación de mis estudios superiores, de la misma manera a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, social y Administrativa de la Carrera de Administración de Empresas, que me permitieron cumplir una meta más en mi vida profesional. También agradezco a cada una de las personas que formaron parte de este proceso de estudios, docentes y compañeros que fueron ente de apoyo en esta etapa.

De igual manera, expreso mis sinceros agradecimientos a la Sra. Karina Velasco, gerente propietaria de la empresa Óptica Econogafas Internacional por permitirme realizar mi proyecto de investigación. Finalmente, mi reconocimiento y agradecimiento sincero a la Ing. Janeth Gutiérrez por su apoyo incondicional, dirigencia y paciencia en la elaboración del presente Trabajo de Titulación.

Cinthya Johana Romero Montaña

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
1. Título	1
2. Resumen	2
Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	5
4.1. Marco referencial	5
4.2. Marco Conceptual	8
4.2.1. Gestión de Talento Humano.....	8
4.2.2. Descripción y análisis cargos de Trabajo	13
4.2.3. Reclutamiento de Personal	14
4.2.4. Selección de Personal.....	16
4.2.5. Contratación	18
4.2.6. Inducción.....	19
4.2.7. Capacitación de Personal	20
4.2.8. Motivación	21
4.2.9. Evaluación del Desempeño	21
4.2.10. Desarrollo de la Carrera	24
4.2.11. Retención del talento	25
4.2.12. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida	26

4.2.13. Desvinculación Laboral.....	26
4.2.14. Filosofía empresarial	27
4.2.15. Estructura Organizacional	27
4.2.16. Manual de Funciones	28
4.2.17. Cultura organizacional	29
5. Metodología.....	30
5.1. Área de estudio.....	30
5.2. Procedimiento.....	30
5.2.1. Enfoque metodológico	30
5.2.2. Técnicas.....	30
5.2.3. Diseño Muestral	31
5.2.4. Marco de muestreo	31
5.2.5. Procedimiento y análisis de datos	31
6. Resultados	32
6.1. Resultados de la encuesta al personal de la empresa	32
6.2. Resultados de la entrevista aplicada a la gerente de la empresa	56
6.3. Diagnóstico del plan de gestión de talento humano para la Óptica Econogafas Internacional.....	58
6.4. Antecedentes generales de la empresa Óptica Econogafas Internacional.....	59
6.4.1. Organización legal de la empresa.....	59
6.4.2. Estructura organizacional de la empresa.....	59
6.4.3. Macro localización.	59
6.4.4. Micro Localización	60
7. Discusión	61
7.1. Objetivo 1: Identificar y describir los modelos de gestión del talento humano existentes en la actualidad.....	62
7.2. Objetivo 2: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en relación a sus prácticas de gestión de talento humano.	68

7.3. Objetivo 3: Proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano más pertinente para la empresa Óptica Econogafas Internacional.	71
8. Conclusiones	133
9. Recomendaciones	134
10. Bibliografía	135
11. Anexos	141

Índice de tablas:

Tabla 1 Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos.....	5
Tabla 2 Plan de gestión del talento humano en el hospital básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone.	6
Tabla 3 Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo) del personal para la peluquería Estilos by Andrea Guerrero de la Ciudad de Loja.	7
Tabla 4 Personal de la óptica Econogafas Internacional.....	31
Tabla 5 Sexo.....	32
Tabla 6 Manejo eficiente del Talento Humano.....	32
Tabla 7 Procesos de Gestión de Talento Humano.....	33
Tabla 8 Medios de Información.....	34
Tabla 9 Proceso de Selección.....	35
Tabla 10 Información base de la Entrevista.....	36
Tabla 11 Contrato laboral.....	37
Tabla 12 Proceso de inducción.....	38
Tabla 13 Etapa de inducción.....	39
Tabla 14 Tiempo en la Empresa.....	40
Tabla 15 Comunicación del personal con jefes.....	41
Tabla 16 Remuneración laboral.....	42
Tabla 17 Beneficios de Ley.....	43
Tabla 18 Reconocimiento laboral.....	44
Tabla 19 Motivación laboral.....	45
Tabla 20 Garantías de buena salud y bienestar.....	46
Tabla 21 Capacitaciones por parte de la empresa.....	47
Tabla 22 Frecuencia de capacitación.....	48
Tabla 23 Mejora de desempeño.....	49
Tabla 24 Evaluación de desempeño.....	50
Tabla 25 Relación laboral.....	51
Tabla 26 Elementos de la Organización.....	52
Tabla 27 Manuales Administrativos.....	53
Tabla 28 Proceso de Desvinculación.....	54
Tabla 29 Nómina del personal actual de la Empresa Óptica Econogafas Internacional.....	59

Tabla 30 Procesos de Gestión de Talento Humano.....	68
Tabla 31 Elementos de la Organización.....	69
Tabla 32 Manuales Administrativos.....	70

Índice de figuras:

Figura 1	Proceso de gestión de talento basado en el modelo de Cuesta	10
Figura 2	Proceso de gestión de talento basado en el modelo de Cuesta.	11
Figura 3	Proceso de gestión de talento basado en el modelo de gestión por competencias. ..	12
Figura 4	Sexo	32
Figura 5	Manejo eficiente del Talento Humano	33
Figura 6	Procesos de Gestión de Talento Humano	34
Figura 7	Medios de Información.....	35
Figura 8	Proceso de Selección	36
Figura 9	Información base de la Entrevista.....	37
Figura 10	Contrato laboral	38
Figura 11	Proceso de Inducción.....	39
Figura 12	Etapa de inducción.....	40
Figura 13	Tiempo en la Empresa	41
Figura 14	Comunicación del personal con jefes	42
Figura 15	Remuneración laboral.....	43
Figura 16	Beneficios de Ley	44
Figura 17	Reconocimiento laboral	45
Figura 18	Motivación laboral.....	46
Figura 19	Garantías de buena salud y bienestar.....	47
Figura 20	Capacitaciones por parte de la empresa.....	48
Figura 21	Frecuencia de capacitación	49
Figura 22	Mejora de desempeño	50
Figura 23	Evaluación de desempeño.....	51
Figura 24	Relación laboral	52
Figura 25	Elementos de la Organización	53
Figura 26	Manuales Administrativos	54
Figura 27	Proceso de Desvinculación	55
Figura 28	Macro localización de la empresa.....	59
Figura 29	Micro Localización de la empresa. (Oficina Matriz).....	60
Figura 30	Micro Localización de la empresa. (Sucursal 1)	60
Figura 31	Micro Localización de la empresa. (Sucursal 2)	61
Figura 32	Propuesta de la misión para Óptica Econogafas Internacional.....	72
Figura 33	Propuesta de la visión para Óptica Econogafas Internacional.....	72

Figura 34 Propuesta de valores para Óptica Econogafas Internacional	73
Figura 35 Propuesta de estructura organizacional de la empresa Óptica Econogafas Internacional.....	74
Figura 36 Propuesta de Manual de Funciones Gerente.....	75
Figura 37 Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Finanzas.....	76
Figura 38 Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Ventas.....	77
Figura 39 Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Producción.....	78
Figura 40 Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Producción.....	79
Figura 41 Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Recursos Humanos	80
Figura 42 Propuesta carta de ascenso.....	81
Figura 43 Propuesta de modelo publicidad espacios físicos vacante disponible	82
Figura 44 Propuesta de modelo publicidad redes sociales vacante disponible	83
Figura 45 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento del personal.....	84
Figura 46 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo gerente general	86
Figura 47 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de finanzas	87
Figura 48 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de ventas	88
Figura 49 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo atención al cliente	89
Figura 50 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de producción	90
Figura 51 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo optómetra.....	91
Figura 52 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo asistente optómetra.....	92
Figura 53 Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de recursos humanos.	93
Figura 54 Modelo de Hoja de Vida.....	94
Figura 55 Entrevista selección de personal	95
Figura 56 Modelo contrato de Trabajo.....	96
Figura 57 Diagrama de flujo del proceso de selección y contrato del personal.....	98
Figura 58 Proceso de Inducción	107
Figura 59 Propuesta formato de evaluación 360 por competencias departamento de Gerencia	109
Figura 60 Propuesta formato de evaluación 360 por competencias dirigido Jefes de Departamento	110
Figura 61 Propuesta formato de evaluación 360 por competencias dirigido personal operativo	112

Figura 62 Proceso de Capacitación	114
Figura 63 Propuesta programa de capacitación de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas	116
Figura 64 Presupuesto programa de capacitación	117
Figura 65 Propuesta plan de motivación del personal	119
Figura 66 Plan de carrera, elementos	121
Figura 67 Propuesta plan de retención laboral	122
Figura 68 Propuesta de políticas de higiene, seguridad y calidad de vida.....	123
Figura 69 Propuesta modelo carta de aviso de términos de contrato	127
Figura 70 Propuesta modelo carta de renuncia voluntaria	128
Figura 71 Propuesta modelo carta de despido laboral	129
Figura 72 Propuesta formulario de liquidación de contrato de trabajo	130
Figura 73 Propuesta modelo certificado de trabajo.....	131
Figura 74 Diagrama de flujo de proceso de desvinculación laboral	132

Índice de anexos:

Anexo 1. Encuesta dirigida a los trabajadores	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2. Entrevista dirigida al gerente	141
Anexo 3. Certificación de traducción del resumen.	146

1. Título

**Propuesta de modelo de gestión del talento humano para la empresa
óptica econogafas internacional de la ciudad de Loja**

2. Resumen

La presente investigación titulada, Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la Empresa Óptica Econogafas Internacional de la Ciudad de Loja, tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para posterior a ello adaptar la propuesta acorde a sus necesidades de la misma. Se considera a su personal actual el área de estudio, aplicando una metodología de investigación descriptiva deductiva. Para la recopilación de información sobre la gestión del personal en la organización se llevó a cabo 6 encuestas a los colaboradores de la empresa y una entrevista a la gerente-propietaria instrumentos fundamentales para la recolección de datos, permitiendo la elección del Modelo de gestión de Idalberto Chiavenato como guía para el diseño de la propuesta; dejando en evidencia la aplicación empírica de proceso de motivación en un 65%, y un 17% en proceso de capacitación y selección, sin tener en consideración la aplicación de los procesos de reclutamiento, contratación, inducción, motivación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, higiene seguridad y calidad de vida y desvinculación laboral; en tanto, dando un manejo ineficiente del personal, por lo cual se realiza la propuesta de un modelo de gestión para su personal basado en el modelo de Gestión de talento Humano de Chiavenato con sus 9 subprocesos, todo ello, con el objetivo de obtener una gestión idónea de su personal y pueda obtener ventajas competitivas en su entorno, teniendo al talento humano como su activo de mayor relevancia para su desarrollo y productividad como empresa.

Palabras clave: Gestión de talento humano; modelo de gestión, organización, talento humano.

Abstract

This paper entitled, Proposal of a Model for the Human Resources Management in the International Optical Company from the City of Loja, aims to develop a diagnosis of the company's current situation to later adapt the proposal so that it meets its needs. Its current personnel are considered the area of study, applying a descriptive deductive research methodology. To collect information on the management of personnel in the organization, 6 surveys were applied to the company's employees and an interview with the owner, which are fundamental instruments for data collection that made possible the choice of Idalberto Chiavenato's Management Model as a guide for the design of the proposal; thus evidencing the empirical application of the motivation process in 65%, and 17% in the training and selection process; this, excluding the application of the recruitment processes, hiring, induction, motivation, performance evaluation, career development, hygiene, safety and quality of life and dismissal; resulting in an inefficient personnel management, and that is why the proposal of a management model for the above-mentioned company's personnel based on the Chiavenato Human Talent Management model with its 9 sub-processes is made, all of this aiming to obtaining an ideal management of the company's personnel and therefore enabling it to obtain competitive advantages in its surroundings, having human resources as its most relevant asset for its development and productivity as a company.

Key words: *Human management resources, Management model, Human resources.*

3. Introducción

La gestión de talento humano es considerada un proceso inherente de la organización, que le permite generar el control y administración de los recursos humanos, apegada a sus objetivos empresariales y su visión como empresa, buscando fortalezas que le brinden capacidad óptima de desarrollo y productividad en beneficio mutuo, es decir, personal/organización.

Las organizaciones dependen de las personas para su dirección, control y operatividad; no existe organización sin personal, dependiendo de estas para su éxito y continuidad (Chiavenato, 2009).

Una adecuada gestión del talento humano le brindará valor y rentabilidad a la empresa, siendo así de gran importancia la creación, mantenimiento y desarrollo continuo de un plan de gestión del personal; como factor de mejora, eficiencia y eficacia contribuyendo al éxito empresarial. Es relevante poner en consideración la existencia de organizaciones con carencia de modelos de gestión de talento humano, lo cual puede resultar en duplicidad de actividades, rotación de personal, baja productividad, etc.

La empresa Óptica Econogafas Internacional cuenta con trayectoria y crecimiento óptimo, que le ha permitido establecerse en el mercado, sin embargo, la gestión del personal ha sido manejada empírica e informalmente, sin establecer ningún proceso por escrito ni herramientas de apoyo que le faciliten y orienten una adecuada gestión del talento humano.

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo general desarrollar una propuesta para la gestión del talento humano para la empresa Óptica Econogafas Internacional en la Ciudad de Loja, en la cual acorde a un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa se pudo evidenciar la falta de aplicación de procesos de gestión de talento humano además de carecer de cultura y estructura organizacional, que le permitan contar con orientación en el mercado. Resultando en si el manejo del personal de forma empírica y sin procesos establecidos formalmente que respalden una buena gestión del personal, además, de poder conocer que se aplicaba de cierta forma procesos de motivación, capacitación y selección informalmente y únicamente apegado al producto y servicio que ofrece la empresa sin considerar las necesidades del personal, acorde a los puestos que dispone para el desarrollo de sus actividades. Siendo así, el presente estudio está estructurado de la siguiente manera:

Consta de un título como es **“Propuesta de modelo de gestión del talento humano para la empresa óptica Econogafas internacional de la ciudad de Loja”**.

De manera que, el presente estudio está estructurado por:

Resumen, el cual contiene una breve síntesis del tema de investigación. Seguido de **marco teórico**, conformado por marco referencial y marco conceptual, el cual contiene fundamentos teóricos sobre gestión de talento humano, tomando en consideración todos sus subprocesos. De igual forma se detalla la **metodología** aplicada en la investigación, en la cual se describe los métodos y materiales usados para la recolección de datos, aplicando una metodología de investigación descriptiva deductiva, siendo la descriptiva necesaria para el análisis de datos obtenidos y el deductivo como apoyo para la revisión bibliográfica, con un enfoque de investigación cualitativo para la recolección y análisis de información obtenida. De igual manera como técnicas e instrumentos se aplicó encuestas a los colaboradores y entrevista a la gerente propietaria con el fin de tener una visión general y conocer la realidad de la empresa.

Por otro lado, se indican los **resultados** de la aplicación de encuestas y entrevista representando esta información mediante tablas e ilustraciones gráficas. De la misma manera se continúa con la **discusión**, en la cual se detalla el cumplimiento de cada uno de los objetivos y se describe la propuesta elaborada para la empresa, de forma ordenada y con documentos que respaldan cada uno de los subprocesos que la empresa deberá aplicar para una adecuada gestión de su personal.

Finalmente, se detallan las **conclusiones** y **recomendaciones** basadas en el cumplimiento de los objetivos planteados y establecidas acorde a la información recolectada durante la investigación. Concluyendo con **referencias bibliográficas** utilizadas en el marco de investigación y **anexos** de la encuesta y entrevista aplicada que justifican el desarrollo de la presente investigación.

4. Marco teórico

4.1. Marco referencial

Tabla 1

Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos.

Características	Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultados
Contenidos	(Luis Felipe Ríos Escaleras, 2020)	Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Biopromed Cía. Ltda.	El presente proyecto se centró en desarrollar una propuesta para la gestión de talento humano, que permita diseñar manual de funciones, reglamento interno y un esquema orgánico funcional para la mejora de gestión del talento humano.	En el presente trabajo de investigación se empleó el método descriptivo-explicativo, mediante la consulta y análisis bibliográfico.	Cuarenta y siete empleados de la compañía.	Para la obtención y recolección de los datos se utilizó instrumentos como la consulta de fuentes bibliográficas y la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados.	Mediante la propuesta de gestión del talento humano se presente se establezca una efectiva ventaja competitiva en la organización, gestionando eficiente y se logre los objetivos organizacionales; con permanencia del personal, mayor nivel de satisfacción y un menor nivel de rotación y ausentismo.

Nota: Datos tomados de la investigación “Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda” (2020).

Tabla 2

Plan de gestión del talento humano en el hospital básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone.

Características	Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultados
Contenidos	(José Felipe Hidalgo Moreira, 2022)	Plan de Gestión del Talento Humano en el Hospital básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone.	El objetivo del presente proyecto de investigación consto en diseñar un plan de gestión del talento humano por competencias para el Hospital Básico del IESS del Cantón Chone”	En el presente trabajo de investigación se empleó la metodología cualitativa, descriptiva, analítica e inductiva.	Personal del Hospital Básico del IESS del Cantón Chone.	Como instrumentos y herramientas de apoyo para el desarrollo del presente proyecto se empleó herramientas como grupo focal, análisis PEST, cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA y DAFO.	El plan gerencial de recursos humanos propone actividades basadas en el análisis interno y externo, con el fin de que las actividades que se ejecuten estén correctamente direccionadas a solucionar las deficiencias identificadas. Se propone también la elaboración de programas de capacitación y formación continua que incluya la actualización constante de conocimientos para cumplir con los procesos de innovación que exige la sociedad.

Nota: Datos tomados de la investigación “Plan de Gestión del Talento Humano en el Hospital básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone” (2022).

Tabla 3

Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo) del personal para la peluquería Estilos by Andrea Guerrero de la Ciudad de Loja.

Características	Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultados
Contenidos	(Deivy Manuel Paucar Salas, 2023)	Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo) del personal para la peluquería Estilos by Andrea Guerrero de la Ciudad de Loja”	El objetivo de la investigación, es plantear el proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo del personal para la empresa Estilos by Andrea Guerrero de la ciudad de Loja.	En la investigación realizaron un diagnostico interno de la empresa. Se hace uso de un enfoque cualitativo y de tipo descriptiva.	Total, colaboradores de la organización	Las técnicas e instrumentos utilizados son: la técnica observación directa, la entrevista a la gerente de la empresa y la encuesta a los trabajadores.	Del porcentaje de encuestados se revelo que un 30% no reciben capacitación además de que la empresa carece de un eficiente manejo de procesos en la admisión del personal. La empresa necesita aplicar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de personal propuestos en la presente investigación.

Nota: Datos tomados de la investigación “Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo) del personal para la peluquería Estilos by Andrea Guerrero de la Ciudad de Loja”.

4.2. Marco Conceptual

4.2.1. Gestión de Talento Humano

4.2.1.1. Definición de Talento Humano: En la actualidad para abordar el tema de Gestión de Talento Humano debemos comprender su definición y como el mismo se ajusta a las necesidades de las organizaciones. Chávez (2016) indica que el término recurso humano describe a la persona o colaborador como un instrumento no como el capital principal de la organización, el cual posee habilidades y características, movimiento y acción que puede brindar en una organización; por tanto, en la actualidad el término talento humano se usa de forma general puesto que todas las personas cuentan con capacidades y habilidades propias de sí mismo.

4.2.1.2. Gestión del Talento Humano: Al hablar de Talento Humano no solo hace referencia a un recurso de la organización sino también hace énfasis al mismo como un activo invaluable que constituye un factor primordial para el crecimiento y posesión en el campo empresarial. Gómez y Balkin (2008) indican La Gestión del Talento Humano aportan a la organización para sobrevivir y prosperar en una sociedad más heterogénea, las mismas deben gestionar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja operativa. “Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2009, p. 04).

Es decir que las personas llegan a convertirse en el factor más relevante de éxito de las empresas, pues de las mismas depende el cumplimiento de objetivos planteados y pueda lograr ventajas competitivas en el mercado.

4.2.1.3. Importancia de la Gestión de Talento Humano: El constante cambio y evolución del campo empresarial provoca que las organizaciones estén en constante cambio y puedan adaptarse a los mismos aprovechando sus fortalezas y recursos y en este caso la disponibilidad de talento humano, que pueda resultar como una ventaja competitiva. Saavedra (2019) nos indica que es de suma relevancia el contar con un plan de gestión de talento humano enfocado en una buena inducción de personal, capacitaciones de tanto de forma constante y periódica, una comunicación asertiva, habilidades y capacidades entre otras fases que forman parte de una adecuada gestión del talento humano, con el único objetivo de contrarrestar problemas a nivel organizacional y adaptar sus recursos para incrementar su potencial competitivo.

4.2.1.4. Objetivos de la Gestión de Talento Humano: Al conocer los objetivos de la Gestión de Talento Humano es de vital importancia tener en cuenta que los mismos deben ir acorde a la visión de la organización y estos contribuyan al crecimiento y cumplimiento de objetivos de forma eficiente. Chiavenato (2009) menciona como objetivos de la gestión del talento humano:

- Ser un coadyuvante para que la organización pueda cumplir sus objetivos y metas establecidas.
- Proporcionar un alto nivel de competitividad mediante sus habilidades y capacidades de su personal.
- Brindar y suministrar a los colaboradores toda herramienta necesaria para cumplir con sus funciones para que exista eficiencia y eficacia laboral.
- Fomentar el desarrollo y calidad de vida del colaborador en la organización con el fin de que el mismo pueda preservar su puesto de trabajo a largo plazo.
- Gestionar todo cambio y tendencia a la cual se enfrente para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Contar con políticas establecidas para el manejo y desarrollo tanto para clientes internos como clientes externos y el entorno empresarial.

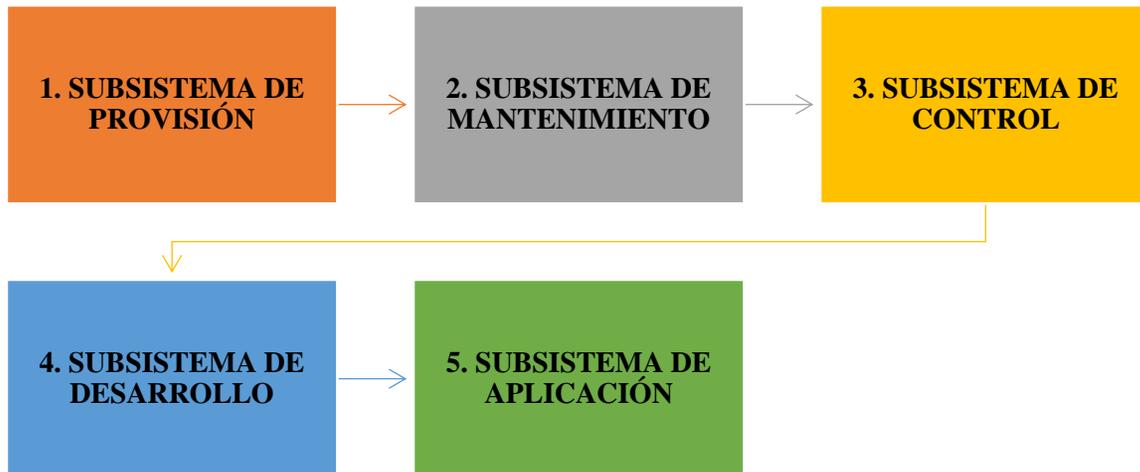
4.2.1.5. Modelos de Gestión de Talento Humano

Es necesario se conozca los modelos de Gestión de Talento Humano disponibles, pues son las necesidades organizacionales lo que permitirá seleccionar e implementar el modelo idóneo a la organización.

Los modelos de Gestión son un recurso de éxito para el desarrollo de las organizaciones, pues se definen como un conjunto de procesos, prácticas y políticas que según Pinargote y Pico (2023), las empresas aplican para retener, desarrollar y gestionar su capital humano para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Según lo manifestado a continuación se detalla los modelos de Gestión de Talento Humano actualmente más considerados para el manejo idóneo del talento humano.

- **Modelo de Idalberto Chiavenato (2002):** El modelo de Idalberto Chiavenato tiene como objetivo garantizar la gestión del talento humano, teniendo interrelación con sus subprocesos. El mismo está diseñado por fases, que esta integrados por subprocesos que detallan cada procedimiento a seguir desde el reclutamiento hasta la desvinculación laboral del personal en una organización.

Figura 1 *Proceso de gestión de talento basado en el modelo de Cuesta*

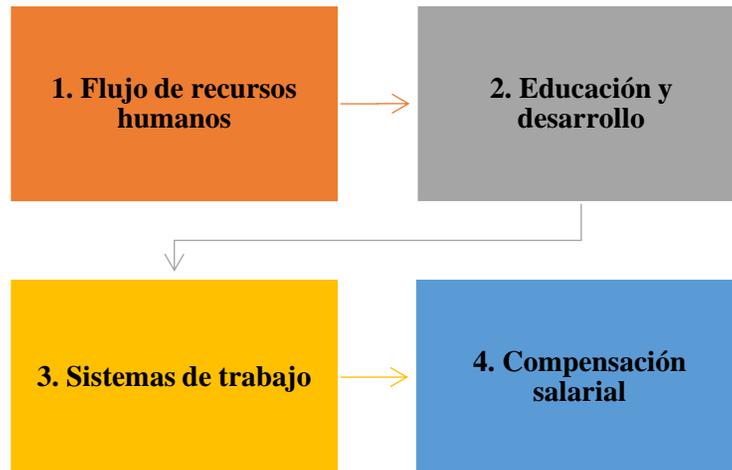


Nota. Información obtenida del artículo de Pinargote y Pico (2023). Elaborado por la Autora.

De esta forma, este modelo se centra en cada una de sus fases las cuales llegan a estar condicionado por las necesidades de cada organización y el entorno empresarial de cada una. Además de centrarse en subproceso de recursos humanos como: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo, higiene y calidad de vida.

- **Modelo de Cuesta:** Este modelo está diseñado bajo la directriz de cuatro subsistemas, que tiene el objetivo de potenciar el talento humano consideradas claves de la gestión del talento humano. De acuerdo con Pinargote y Pico (2023), este modelo permite a las organizaciones ajustar y mejorar sus estrategias y prácticas de gestión del personal para el alcance de sus objetivos continuamente.

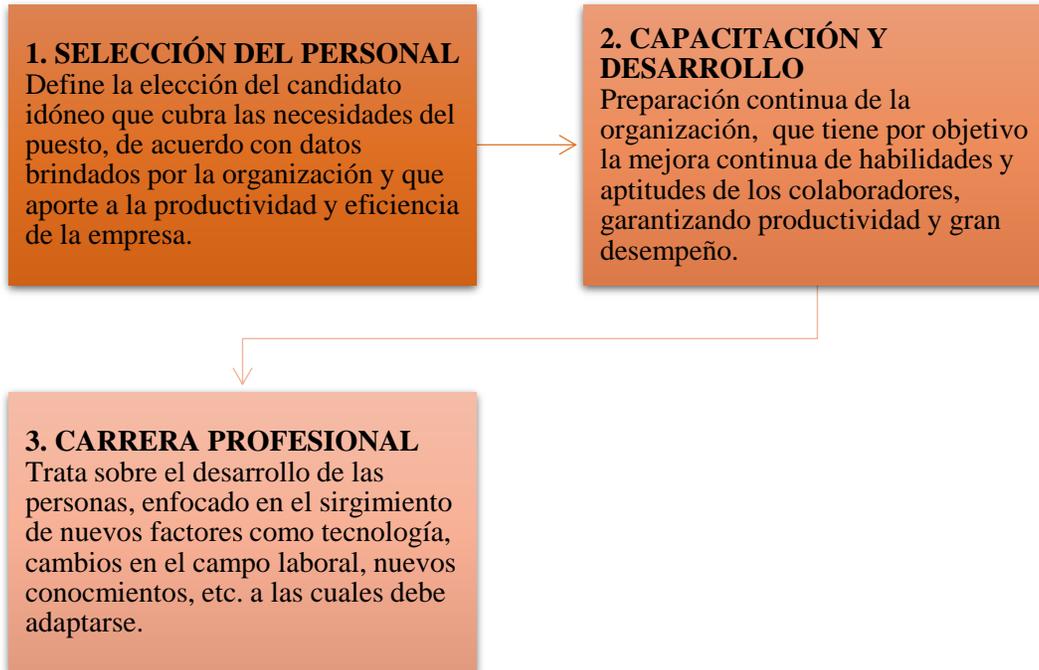
Figura 2 *Proceso de gestión de talento basado en el modelo de Cuesta.*



Nota. Información obtenida del artículo de Pinargote y Pico (2023). Elaborado por la Autora.

- **Modelo de Gestión Línea o Staff:** Este modelo está enfocado en la gestión del talento humano desde los altos niveles de dirección de la organización, los cuales tendrán la potestad para promover cambios y estar a cargo del desarrollo del personal. Según Pinargote y Pico (2023), este modelo promueve la participación activa de los directivos, fortalece el compromiso y la capacidad de adaptación de recursos humanos. De tal forma que la dirección realizará diferentes actividades y procesos con el apoyo de herramientas para la gestión adecuada del talento Humano. Esto lo fundamentan Abril (2013) mencionando que los directivos pueden tener a su cargo el desarrollo de actividades como: entrevistas y contrataciones del personal, brinden el apoyo necesario a su personal en un proceso de inducción del personal, comparten información necesaria al personal para el desarrollo de habilidades y competencias.
- **Modelo de Gestión por Competencias:** La Gestión por competencias se basa en el conocimiento y el compromiso que el personal posea con la organización, pues esta se basa en el crecimiento de la empresa; siendo así Pacherez y Marrufo (2020), señalan a la gestión por competencias como una herramienta para el crecimiento de las empresas y la efectiva aplicación del mismo, permitirá adaptarse y enfrentar los diferentes cambios que puedan surgir en su entorno. Por ende, este se fundamenta en tres dimensiones para su desarrollo como: dimensión selección del personal, dimensión de capacitación y desarrollo y la carrera profesional.

Figura 3 *Proceso de gestión de talento basado en el modelo de gestión por competencias.*



Nota. Información obtenida del artículo de Pacherez y Marrufo (2020). Elaborado por la Autora

- **Modelo de Gestión basado en el Talento:** El modelo de gestión basado en el talento se basa en 3 dimensiones que permiten la adaptación de este modelo a la organización como: previsión, gestión, desarrollo. Buscando se considere el desarrollo personal como motivación de las personas para la permanencia en la organización, Abril (2013) señala que el desarrollo de capacidades del personal es un aporte a la comunidad de aprendizaje y pueden generar diferentes aportes en función del talento. Ya sea en cuanto a su cultura, capacidad de liderazgo, flexibilidad para el desarrollo de actividades y relaciones laborales como también poseer oportunidades de mejora y desarrollo.
- **Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano-Innovación (2003):** Este modelo tiene como objetivo integrar elementos que apalanquen procesos de creatividad e innovación en la organización; éste tiene en consideración factores relevantes en su proceso de adaptación a una organización como: el contexto externo el cual indica el impacto que tendrá en la organización, la estrategia, la cultura organizacional que será clave para el desarrollo del mismo, tecnología organizativa, arquitectura organizacional e innovación lo cual se fundamenta en la combinación de recursos y competencias hacia la innovación, la gestión de innovación acompañado del liderazgo con

la dinámica racional y la gestión y dirección del talento humano; todos estos procesos con el objetivo de contribuir a la innovación en las organizaciones.

4.2.1.6. Administración de Recursos Humanos: Los Recursos Humanos en la actualidad son considerados como el activo más importante que puede disponer una organización ya que tienen influencia directa en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas. La gestión de Talento Humano en la organización es necesario cuenta con un área o departamento de Recursos Humanos, estructura necesaria para el manejo eficaz del personal; es un pilar fundamental para la consolidación y éxito de la empresa (Armijos et al., 2019).

4.2.1.7. Planificación Estratégica de Recursos Humanos: La planificación estratégica de Recursos Humanos tiene como objetivo realizar un proceso de evaluación que permita detectar errores para posterior a ellos establecer un plan de acciones necesario para el crecimiento empresarial aprovechando sus fortalezas y disminuir toda debilidad detectada (Mejía, 2019).

Una correcta aplicación de herramientas en la planificación de recursos humanos permite a la organización adquirir un alto nivel de mando además de garantizar a la misma adquirir diferentes capacidades en el entorno en el cual se encuentre. Siendo necesario identificar objetivos, metas acordes a las necesidades de la organización y ajustadas a la realidad en el mercado a la cual se enfrente la misma.

4.2.2. Descripción y análisis cargos de Trabajo

La descripción de puestos señala cual es el alcance y actividades designadas a cada empleado, detallando tareas, responsabilidades y deberes. Lescano (2022), sostiene que el proceso de análisis de cargos está conformado por dos etapas como es el análisis de cargo y la descripción de puestos. Todo este proceso es plasmado en un documento formalmente en la organización.

Cuando se habla de las especificaciones de los cargos, se hace referencia a las características que se considera debe poseer el candidato a ocupar una vacante en la organización como requisitos acorde a las necesidades de la organización, habilidades y aptitudes propias del candidato para un óptimo desarrollo del cargo a ocupar, como también la experiencia que hacen parte de la formación y desarrollo del mismo que llegan a determinar si este es el candidato idóneo para ocupar el puesto y aportar a la productividad de la organización.

La descripción de cargos es considerada como un proceso clave dentro de la gestión de talento humano, por lo cual Lescano (2022), declara cuán importante es emplear un adecuado

manejo de perfiles de cargos y este proceso sea documentado formalmente; puesto que engloba su dependencia, responsabilidades, actividades, etc., dentro de la organización.

Siendo así Guido et al. (2021) corroboran con lo antes mencionado, pues señalan a la descripción de puestos como la herramienta encargada de mostrar la relación entre obligaciones, responsabilidades y tareas a realizar mientras que las especificaciones señalan cuales son los requisitos que debe poseer el empleador para ocupar la vacante disponible.

4.2.3. Reclutamiento de Personal

Una de las principales etapas del proceso de gestión del talento humano es “el reclutamiento un proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización” (Mondy, 2010, p. 05).

El reclutamiento de personal acorde a lo antes mencionado se basa en dar a conocer en el mercado las oportunidades que ofrece la organización a las personas; además durante la etapa de reclutamiento se llega a considerar diferentes puntos y características de las personas que estén acorde a las necesidades de la empresa con el fin de obtener un reclutamiento eficaz acorde a los objetivos y metas de la organización.

4.2.3.1. Reclutamiento Interno: De acuerdo con Chiavenato (2009) el reclutamiento interno actúa en los candidatos que ya forman parte de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras dentro de la misma.

Es decir, el reclutamiento interno tiene como objetivo encontrar candidatos pertenecientes a la organización que gracias a sus habilidades y cualidades la empresa pueda aprovecharlos en la gestión de sus actividades, mediante remoción de puestos a niveles superiores, lo cual puede llegar a ser considerado como un factor de motivación en el desarrollo del personal.

4.2.3.2. Fuentes internas

- **Ascenso:** Este se basa en el desempeño del personal y acorde a los indicadores de eficiencia que puedan revelar las evaluaciones del desempeño que muestren el logro de objetivos individuales en conjunto a la productividad de la organización.
- **Programa de desarrollo de personal:** Podemos definirla como el proceso de instrucción del personal con el objetivo de aumentar la productividad y fortalecer el conocimiento en la organización.

- **Plan de carrera para el personal:** Es necesario para un plan de carrera exista la capacitación, pues este será el factor fundamental para un proceso continuo de perfeccionamiento de habilidades, técnicas, conocimiento que facilite el cumplimiento de objetivos personales y por lo tanto empresariales

4.2.3.3. Reclutamiento Externo: De acuerdo con Chiavenato (2009), “El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersas en el marco de recursos humanos” (p. 120). Conforme a esto la organización deberá adaptar a su proceso de reclutamiento las mejores técnicas que le permitan encontrar a un personal cualificado para el puesto disponible.

4.2.3.4. Fuentes externas

- **Anuncios en la empresa:** Sistema de bajo costo que se basa en la ubicación de avisos en los exteriores de la empresa, de acuerdo con Chiavenato (2009), esta fuente depende de factores como la ubicación, facilidad de visualización de los avisos, el acceso, entre otros.
- **Bolsa de trabajo:** Está se define como el espacio abierto a profesionales y empresas, el cual implicará el registro de ofertas laborales como de las personas que presten servicios laborales acorde a sus capacidades y campo profesional.
- **Anuncios en diarios y revistas:** Se lo realiza dirigido al público en general, este está considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para encontrar posibles candidatos en el mercado del trabajo.
- **Agencias de reclutamiento:** Este tipo de reclutamiento es considerado uno de los más costosos pues este se desarrolló acorde a factores de tiempo y rendimiento. Normalmente este tipo se usa cuando la organización busca un empleado con cualidades específicas para una vacante disponible.

4.2.3.5. Reclutamiento mixto: Según lo indica Chiavenato (2007), el reclutamiento del personal puede también desarrollarse mediante fuentes internas o externas de forma que estas lleguen a complementarse. Teniendo tres alternativas metodológicas para llevar a cabo este tipo de reclutamiento:

- Reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno.
- Reclutamiento mixto que sería la aplicación de reclutamiento interno y externo en conjunto.

4.2.3.6 Reclutamiento 2.0: Alles (2016) señala al reclutamiento 2.0 como el conjunto de procesos para identificar y atraer candidatos que cumplen con el perfil del puesto de trabajo mediante el uso de las redes sociales. Además de que este permite reducir tiempos en los procesos de gestión del personal. Los medios que puede usar son:

- **Web corporativa:** Plataformas que son manejadas por las organizaciones en la cual indican información sobre sus procesos de selección de personal, dándoles la facilidad de enviar información a los posibles candidatos y surge el interés por parte de las organizaciones (Espilco, 2018).
- **Jobsites:** Se define como portales web que son usadas por las organizaciones para anunciar sus vacantes disponibles. Espilco (2018), deduce que esta es una herramienta digital que funciona como intermediario entre los candidatos y las organizaciones.
- **Redes sociales:** Debido al avance y crecimiento tecnológico, existe la herramienta de redes sociales la cual se puede usar como fuente de información y búsqueda de candidatos para la vacante disponible en la organización. Destacando la red social LinkedIn seguidos de la plataforma Facebook como las más usadas con este fin.
- **Bases de Datos o portales de carreras:** Estas son plataformas virtuales donde las organizaciones puedan publicar información sobre sus vacantes disponibles. Estos portales permiten a los postulantes la creación de su Curriculum y puedan llegar a contactarse con los empleados de forma directa.

4.2.3.7. E-Recruitment 3.0: También denominada reclutamiento en línea, esta tiene como objetivo usar las herramientas web durante sus procesos de reclutamiento, como puede las redes profesionales. Este también se lo conoce como reclutamiento en línea y a diferencia de las otras fuentes de reclutamiento este incorpora herramientas, estrategias para un proceso de reclutamiento más efectivo mediante el uso de plataformas, aplicaciones, redes sociales, chats en línea, videoconferencias, evaluaciones en línea y diferentes recursos tecnológicos.

Con el reclutamiento 3.0, son las propias empresas quienes buscan los candidatos que pueden adaptarse a las necesidades del puesto de trabajo o la vacante que surge en la organización (Mababu, 2016).

4.2.4. Selección de Personal

La selección de personal se puede definir como la fase en la cual se escoge al candidato idóneo que cumpla con los requisitos para el puesto disponible en una organización. De acuerdo

con Chiavenato (2009), “La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p. 137). Es así como la selección de personal busca obtener capital humano para que sea parte del proceso de crecimiento de la organización.

El proceso de selección de personal inicia con una definición clara de las necesidades en un puesto de trabajo lo que da lugar a una vacante en la organización; siendo este proceso donde se recolecte toda información necesaria de los posibles candidatos necesaria al momento de contratación (Armijos et al., 2019).

4.2.4.1. Técnicas de Selección de Personal:

Como en todo proceso es importante contar con apoyo con diferentes herramientas o instrumentos que hagan del mismo un proceso eficiente en beneficio de la organización. Según Chiavenato (2009), “Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento” (p. 148). De esta forma se pretende encontrar a un personal altamente capacitado acorde a las necesidades y requerimientos que surjan en la organización.

4.2.4.1.1. La Entrevista de Selección: Es una técnica que ayuda a obtener información de los candidatos al puesto. De acuerdo con Chiavenato (2009) “la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p. 149). De esta forma el entrevistador podrá tener una idea más clara sobre las aptitudes y capacidades del entrevistador al tener una observación y contacto directo con el mismo, siendo este un factor influyente en la toma de decisiones.

4.2.4.1.2. Etapas de la entrevista: La entrevista inicia con la preparación del entrevistador, quien tendrá la responsabilidad de realizar las preguntas al candidato, además el ambiente en que se realiza la misma se le da mayor importancia ya que es considerada como un factor relevante pues el primer acercamiento entre la organización y el talento humano. Finalmente se procede al intercambio de información llevando un registro por parte del entrevistador para una posterior fase de la gestión del talento humano (Bravo y Delgado, 2022).

4.2.4.1.3. Pruebas de Conocimiento o de Capacidades: Según Chiavenato (2009), “Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir” (p. 154). Conforme esto se puede Mencionar que se busca conocer de forma gradual tanto aptitudes como habilidades del

candidato, ya sean relacionados a conocimientos técnicos o profesionales en función de diferentes áreas disponibles en una organización.

4.2.4.1.4. Pruebas Psicológicas: Una de las pruebas a utilizar como apoyo para la selección del personal está disponibles las pruebas psicológicas. De acuerdo con Chiavenato (2009), “Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (p.155).

En este caso también existe la posibilidad de relacionar información ya obtenida mediante la aplicación de otras técnicas con el fin de corroborar la misma y tener clara la idoneidad de un candidato para el puesto de trabajo disponible o en caso de estar ya en la organización exista un ascenso.

4.2.4.1.5. Pruebas Físicas: Este instrumento tiene como objetivo conocer de forma objetiva las cualidades básicas que posee el personal (Arroyo y Sanabria, 2022). Es importante conocer la condición física del personal para contrarrestar posibles causas de ausentismo, contratiempos, abandono del puesto de trabajo etc., que puedan afectar a la operatividad de la empresa, de esta forma la organización pueda mejorar su desarrollo y productividad.

4.2.4.1.6. Curriculum: El Curriculum podemos definirlo como una carta de presentación personal, usada en el campo profesional, este contendrá información base sobre experiencia laboral, formación y habilidades profesionales en el campo laboral (Sobrido y Talavera, 2018).

4.2.4.1.7. Entrevistas virtuales: Las entrevistas virtuales se definen aquellas que se realizan en línea a través de plataformas como Zoom o Skype de forma ágil y rápida entre el posible candidato y el empleador; está puede ser beneficiosa al encontrarse en diferentes ubicaciones geográficas.

4.2.5. Contratación

El contrato laboral es conocido en el campo profesional como un acuerdo voluntario entre el empleador y trabajador, en donde se firmará de forma voluntaria el mismo. Este posee estipulaciones que corresponden a obligaciones y derechos además de especificaciones que se deben cumplir.

En este documento también incluirá información como: horario de trabajo, actividades, cargo, lugar de trabajo, tiempo de duración, derechos y obligaciones como empleado (García y Pangol, 2022).

4.2.5.1. Remuneración

Al hablar de remuneración hace referencia a los beneficios que pueda llegar a percibir el personal ya sean económicos o de diferente índole que llegue a ser un complemento en el desarrollo de vida de las personas. La remuneración se considera como un derecho dentro del espacio laboral, tiene el objetivo primordial de cubrir las necesidades primordiales de la persona además de brindar protección al mismo garantizando su bienestar y desarrollo personal (Chunga, 2022). De acuerdo con esto la remuneración puede llegar a ser de tipo: monetaria, psicológica y espiritual; la remuneración monetaria se centra en un valor monetaria que pueda llegar a cubrir con necesidades básicas de la persona como alimentación, transporte, etc. Si mencionamos la remuneración psicología esta se refiere a brindar un espacio integro donde el personal puede sentirse seguro y este pueda recibir reconocimiento por su desarrollo y finalmente la remuneración espiritual se basa en promover e impulsar al personal para un desarrollo de vida y carrera.

4.2.6. Inducción

La etapa de inducción es un proceso en donde intervienen elementos como información, integración y orientación laboral; esto en función de brindar información al nuevo personal sobre sus funciones e información en general de la empresa que le facilite un proceso apto de adaptación a la organización (Tapia et al., 2023)

Esta etapa cuenta con un esquema que se destaca en tres pasos específicos dando inicio con la inducción general que está conformada por información de la empresa como la historia, filosofía empresarial, objetivos y metas propuestas por la organización. Como segundo pase se encontrará la inducción específico que tratará de forma específica el cargo a ocupar en conjunto a las obligaciones y responsabilidades que el personal deberá cumplir en esta fase es necesario conozcan también procedimientos de desarrollo de actividades y puedan recibir la dotación necesaria para el desenvolvimiento eficiente en su puesto de trabajo.

Finalmente, en la etapa de inducción se puede considerar la evaluación, acorde a los resultados obtenidos por parte del personal tomar decisiones apropiadas y de ser necesario tomar acciones necesarias para contrarrestar todo resultado negativo ya sea con mejoras o refuerzos en el personal que brinden un desarrollo óptimo tanto personal como organizacional.

4.2.6.1. Manual de Bienvenida: Es un instrumento con información general de la empresa, que estará al alcance del personal de la organización con la razón principal de dar a conocer todo aspecto relevante sobre la misma y facilite una adecuada adaptación al puesto de trabajo (Murillo, 2022).

Es decir, este manual tiene como objetivo brindar la información necesaria a los nuevos empleados, como puede ser: filosofía empresarial, organigramas, procesos, productos, servicios entre otros; lo cual llegará a facilitar la adaptación del personal y este posea el conocimiento necesario para un buen desenvolvimiento dentro de la empresa.

4.2.7. Capacitación de Personal

La capacitación es un proceso educativo de corto plazo que es “aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p. 322).

Con la capacitación de personal la organización pretende brindar mayor conocimiento al personal en cuanto a las áreas donde el mismo se desarrolle y esto sea coadyuvante para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

La capacitación se enfoca en el desarrollo del personal con la finalidad de brindar un nivel superior de conocimiento de los mismos y estos puedan innovar y adaptarse a los cambios de los avances en el campo empresarial, brindándole a la organización un desarrollo óptimo (Valdivia, 2018).

4.2.7.1 Proceso de la Capacitación de Personal

La capacitación es un proceso de formación del personal que se compone de diferentes etapas que permitirán a los colaboradores adquirir y fortalecer sus conocimientos. (identifica necesidades, con las evaluaciones, capacitación, flujograma).

4.2.7.1.1. Diagnóstico de necesidades: Identificar qué factores influyen en el desempeño y desarrollo de las actividades para asegurar la implementación de un programa idóneo que permita incrementar la mejora de desempeño y mejora del talento humano acorde a la experiencia, habilidades y sus niveles de educación.

4.2.7.1.2. Diseño didáctico: Brindar a los colaboradores todo instrumento o herramienta que le permita conocer con claridad toda actividad a realizar, de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

4.2.7.1.3. Validación: Verificar que el proceso a aplicar al personal, se ajuste a las necesidades de la organización y estén orientadas al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

4.2.7.1.4. Implementación: Puesta en marcha del plan de capacitación para la persona, con el apoyo de instrumentos y herramientas para gestionar de forma ágil el cumplimiento del mismo.

4.2.7.1.5. Evaluación: La evaluación puede ser establecida de forma periódica, durante el proceso y desarrollo de actividades del trabajador que permita reconocer la aplicación de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. La medición y evaluación de la capacitación generará una óptima gestión de recursos humanos, convirtiendo una organización con altos niveles de eficiencia y eficacia.

4.2.8. Motivación

La motivación es un factor primordial en el mantenimiento y desarrollo del personal, está relacionado con la calidad de trabajo y eficiencia que puedan brindar los colaboradores a la organización. Dentro del ámbito laboral es un proceso encargado de activar, orientar, dinamizar y mantener un comportamiento eficiente y eficaz del personal enfocados a cumplir los objetivos y metas de la organización (Manjarrez, 2020). Conforme esto la motivación debe estar considerada en las organizaciones como una herramienta clave para obtener grandes resultados que ayuden al crecimiento y desarrollo empresarial.

Por otra parte, para una organización pueda brindar un proceso de motivación eficiente debe identificar cuáles son las necesidades que busca su personal y estos pueden ser conforme sus valores, rasgos personales además del trabajo que estos puedan desempeñar.

Entre las necesidades que sobresalen puede ser: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización, de logro, de poder y de afiliación; estos pueden cambiar dependiendo del individuo dependiendo de la importancia que posea cada uno en el desarrollo y comportamiento humano (Bohórquez, 2020).

4.2.9. Evaluación del Desempeño

De acuerdo con varios autores se concuerda que la evaluación es un proceso que se realizaba desde hace tiempo atrás hasta la actualidad con el único fin de beneficiar a la empresa y en muchos casos exista el beneficio organización-empleado.

El objetivo de la evaluación de desempeño es informar al personal sobre su situación dentro de la empresa acorde a su desempeño y desenvolvimiento en cuanto a los resultados que la

organización espera obtener, además de poder identificar posibles desviaciones y errores que afecten al desarrollo de la empresa, así como identificar las posibles fortalezas y debilidades del personal.

Dentro de la organización es de vital importancia conocer en medida el esfuerzo individual de cada persona, pues se debe tener presente el esfuerzo y el beneficio que otorgue o pueda aportar a la empresa enfocado a cumplir sus objetivos y metas como tal, es decir el desempeño condiciona al esfuerzo personal y los resultados obtenidos del mismo.

4.2.9.1. ¿Por qué se Evalúa el Desempeño?

De acuerdo al avance y crecimiento de la organización es necesario que los colaboradores tengan conocimiento de su rendimiento con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades y con ello recibir retroalimentación que les permita avanzar de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa. “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, p. 245).

4.2.9.2. Proceso de Evaluación de Desempeño: El proceso de evaluación de desempeño debe ser un proceso que le permita a la organización obtener beneficios y está se pueda aplicar.

El proceso de evaluación de desempeño cuenta con el siguiente proceso:

- “Identificar objetivos específicos de la evaluación del desempeño
- Establecer expectativas de la persona (análisis del trabajo)
- Analizar el trabajo desempeñado
- Evaluar el desempeño
- Discutir la evaluación con el trabajador” (Chiavenato, 2009, p.248).

De acuerdo a los beneficios que se pretende encontrar para la organización, podemos encontrar diferentes tipos de evaluación las cuales pueden ser aplicadas acorde a las necesidades de la organización y los objetivos que la misma busque con la aplicación de la evaluación.

4.2.9.2.1. Evaluación de 90 Grados: Esta se realiza al momento de que el trabajador sea evaluado por su jefe inmediato, se relaciona sobre las remuneraciones y las competencias. En este tipo de evaluación será el jefe superior quien realice la evaluación y a su vez genere como resultado un informe con los aspectos más relevantes sobre el personal evaluado.

4.2.9.2.2. Evaluación de 180 Grados: Este tipo de evaluación integra al jefe, el trabajador y de forma ocasional los clientes, al momento de realizar la evaluación; también se puede denominar como evaluación por pares pues incluye al evaluado, el jefe superior y preferencialmente a sus compañeros de trabajo. Este tipo de evaluación es aplicada con mayor frecuencia en grandes empresas.

4.2.9.2.3. Evaluación de 360 Grados: “Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados” (Chiavenato, 2009, p.250). En este caso la evaluación 360 tiene como objetivo incluir en la misma a todos los elementos que conforman la empresa incluso los que están fuera la misma ya pueden ser clientes internos, externos, proveedores entre otros.

Al aplicar este tipo de evaluación le permitirá al empleado contar con una retroalimentación completa de su desempeño, lo cual le facilite optar por nuevas medidas de mejora en su desempeño.

Los objetivos de la evaluación 360 grados son:

- Obtener una retroalimentación del personal de forma individual enfocado en las competencias y el puesto que desarrolle.
- Conocer y detectar puntos fuertes de mejora como una oportunidad para el evaluado en conjunto al equipo de trabajo y la empresa en general.
- Tomar acciones estratégicas que permitan un desempeño óptimo del personal y, por lo tanto, el crecimiento de la organización.

Además, este tipo de evaluación es considerada como una herramienta para el desarrollo del personal ya que, al ser aplicada, conocer los resultados la persona deberá adoptar nuevos cambios según requiera con acciones en concreto, reduciendo así todo punto negativo y genere en sí mismo mayor objetividad.

4.2.9.2.4. Evaluación por competencias: Este tipo de evaluación tiene como objetivo evaluar el comportamiento del empleado o lo referente a sus habilidades técnicas acorde a las necesidades del puesto de trabajo que desarrolle.

La evaluación por competencias busca obtener información de diferentes aspectos como cognitivos, técnicos y meta cognitivos dejando en evidencia las destrezas y habilidades.

4.2.9.2.5. Escalas gráficas: Mediante esta técnica de evaluación se establece una escala numérica o verbal, con el objetivo de medir las diferentes competencias del empleado tales como: productividad, creatividad, calidad, comprensión de situaciones, conocimiento del trabajo y su cooperación.

4.2.9.2.6. Evaluación por Competencias: La Evaluación por Competencias busca obtener información de todos los aspectos que hacen parte del trabajador y que influyen de forma directa en el desenvolvimiento laboral ya pueden ser aspectos cognitivos, técnicos y meta cognitivos. Esto se fundamenta en los conocimientos que posee el trabajador además de las habilidades y destrezas al momento de aplicar su saber en el desarrollo de actividades diarias (Morales et al., 2020).

4.2.10. Desarrollo de la Carrera

Al hablar de desarrollo de carrera nos referimos a un plan dirigido de forma individual al personal de la organización que busca orientar a los mismos en su formación profesional, considerando sus necesidades, metas y aspiraciones en el campo laboral (Chicaiza et al., 2023).

Es así que deduce que una adecuada gestión y planificación de la carrera profesional contribuye a la reducción de rotación de personal, optar por el desarrollo de carrera en la organización le brinda al empleado la adquisición de conocimientos, contribuyendo una mejora notable a nivel profesional.

De acuerdo a, la formación y desarrollo de la carrera profesional contribuye a reducir notablemente la rotación del personal pues el permitir el crecimiento profesional y personal de los empleados generar ascensos dentro de la organización; generando en si posibilidades y expectativas sobre su desarrollo y carrera (Dolan, et al 2003).

La creación e implementación de un plan de carrera está enfocado en 3 puntos importantes como: análisis técnico del puesto o cargo de trabajo, evaluación de la conducta humana y descifrar las condiciones motivacionales para el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional (Cisneros, 2020).

4.2.10.1. Ventajas del desarrollo de carrera

Es necesario las organizaciones puedan contar con requerimientos orientados al desarrollo de su personal acorde a sus necesidades pues le generará mayor fluidez en su sistema operativo. Entre las ventajas que el desarrollo de carrera puede llegar a generar son:

- Superación y sentido de satisfacción en el desarrollo profesional.
- Logro de ascensos en el campo laboral

- Promover la motivación.
- Crecimiento y desarrollo personal.
- Generar sentido de pertenencia acorde a la organización.
- Oportunidades de progreso y crecimiento personal.

4.2.11. Retención del talento

El talento humano es considerado como el activo de mayor importancia en la organización, pues un factor relevante de vital importancia en el crecimiento y rendimiento de la empresa. La retención del talento se define como las medidas o bases planteadas por la organización con el único objetivo de brindar toda fuente de aliento a los empleados y puedan permanecer en la organización por mayor tiempo posible (Huaraca et al., 2023).

En cuanto a la retención del talento es importante mencionar diversos factores que se deben considerar al momento de plantearse un plan enfocado a eliminar la rotación de personal como: la competencia presente en el entorno, la migración de obra calificada en los diversos puntos del mercado y finalmente los cambios a los cuales debe enfrentarse el personal ante la evolución del campo empresarial.

La Retención del talento en la organización tiene como objetivo conservar los empleados con más talentos, altamente cualificados e idóneos para los puestos de trabajo, puesto que el mantenerlos permitirá a la organización obtener reducción de costos conservando a su personal.

Entre las dimensiones que posee la retención del talento en la organización tenemos las siguientes:

- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Compromiso laboral
- ✓ Crecimiento profesional
- ✓ Capacitación y compensación
- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Equilibrio vida-trabajo
- ✓ Apoyo y reconocimiento laboral
- ✓ Liderazgo y confianza organizacional
- ✓ Oportunidades de desarrollo.

Cuando la organización tenga claro los factores que conlleva una correcta aplicación de retención de talento podrá maximizar sus recursos humanos y su productividad, creando una base

sólida de permanencia de personal; generando la practica efectiva de gestión del talento humano con la contratación eficaz de personal cualificado al cual se le pueda brindar por medio de aplicación de herramientas, planes de desarrollo humano estos puedan identificarse con la empresa y sientan el compromiso laboral necesario para dar un rendimiento adecuado.

4.2.12. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

La higiene, seguridad y calidad de vida hace una clara referencia al espacio del trabajo en que se desarrollan las actividades laborales, el cual debe brindar y garantizar las condiciones de salud y cuidado de las personas en la organización.

Estos factores conforman el bienestar general de los trabajadores y tiene como objetivo garantizar y fomentar el bienestar físico, mental y social sin tener en cuenta el puesto de trabajo que ocupe. Además, se busca prevenir daños o factores que puedan afectar al desarrollo del personal que permita al mismo adaptarse al puesto de trabajo y cumpla con eficiencia sus actividades diarias (Faggioli y Matos, 2019).

4.2.13. Desvinculación Laboral

En la actualidad acorde a los avances y competencias en el mercado las empresas deben ajustarse a las necesidades del consumidor que les permita mantenerse y sobresalir en el mismo, razón primordial para que sus recursos humanos sean los más idóneos y ofrezcan a la organización un trabajo eficiente y eficaz que garantice a la misma el cumplimiento de sus objetivos.

Para que de paso a la desvinculación laboral como un proceso donde se separará al colaborador de la organización pueden ser varios factores los cuales pueden llegar a influir entre ellos:

- ✓ Falta de compromiso
- ✓ Incumplimiento de actividades laborables
- ✓ Avances y actualizaciones del mercado
- ✓ Declive de la Empresa
- ✓ Reducción de personal
- ✓ Culminación de contrato.

La existencia y mantenimiento de una organización conforme a los avances en el campo empresarial se ha llegado a considerar que son gracias a poseer una filosofía empresarial bien definida.

4.2.14. Filosofía empresarial

Es el conjunto de principios que definen el desarrollo de la empresa, puede describir valores, creencias y principios que fomentan el nacimiento de una organización (Prado et al., 2021).

La Filosofía empresarial se refiere a la misión, visión, y valores empresariales los cuales pueden ser la base de la existencia de una organización. Es importante recalcar que las organizaciones con mayor éxito en el mercado son aquellas que cuenta con la cultura organizacional establecida de forma clara, precisa por escrito y dada a conocer al personal.

4.2.14.1. Misión: La misión define la vocación y razón de ser de la empresa, esta sería el punto de inicio de la existencia de la organización. Indica la razón principal de la creación de la creación y responde a interrogantes como: ¿Quién es?, ¿Qué actividad hace? Y ¿Por qué lo hace? (García et al., 2022).

4.2.14.2. Visión: La visión permite a la organización saber hacia dónde está enfocada a llegar a largo plazo, es decir lo que proyecta convertirse como empresa a futuro (García y Suarez, 2022). Que la empresa establezca su visión permitirá a los trabajadores identificarse con la misma y tener claro el horizonte del desarrollo de la organización, lo cual puede ser un factor clave de motivación para un óptimo manejo y desenvolvimiento en sus actividades obteniendo resultados positivos.

4.2.14.3. Valores Empresariales: Estos son un conjunto de elementos que definen la formación de la empresa, se desarrollan conforme el rendimiento y crecimiento de la empresa. (Prado et al., 2021). Existen varios valores que pueden ser considerados parte de la formación de una organización como: disciplina, respeto, ética, moralidad, integridad, entre otros.

4.2.15. Estructura Organizacional

Al hablar de estructura organizacional hacemos referencia a la distribución de actividades dentro de la organización apegada al proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, controlar).

La estructura organizacional es un factor primordial de las organizaciones, pues su objetivo es la división óptima de las actividades por puestos de trabajo en función de las necesidades de la organización adaptando las habilidades y aptitudes de sus recursos humanos para que cada una de ellas se cumplan de forma eficiente y eficaz (Ocampo et al., 2019).

Es necesario para una organización establecer un proceso idóneo de cultura organizacional que permita poseer un control y manejo óptimo del talento humano disponible ya sea por sus funciones, por su puesto de trabajo o por áreas, todo en cuanto se considere la distribución del personal que disponga la empresa.

4.2.15.1. Estructura Vertical

La estructura vertical en la organización muestra los puestos de trabajo situados como la palabra lo indica de forma vertical enlazados por una línea que representara la autoridad y la comunicación entre los diferentes puestos. Por lo general en este tipo de organigramas el nivel jerárquico es de forma descendente los niveles menores se encontrarán en los últimos recuadros mientras que los altos mandos estarán disponibles en la parte superior del organigrama.

Al diseñarse una estructura vertical, los puestos de trabajo deben simbolizarse por cuadros que faciliten comprender las líneas de mando y como están distribuidas las obligaciones y se pueda mantener una buena comunicación en los diferentes niveles de la organización (Ocampo et al., 2019).

Es importante mencionar que la distribución del organigrama es mediante cuadros, además de representar el liderazgo en un nivel superior y luego mostrar los niveles medios y niveles bajos de la organización acorde a la distribución de las actividades mediante los puestos de trabajo.

4.2.15.2. Estructura Horizontal

La estructura horizontal se fundamenta en la distribución y manejo de talento humano en función de la toma de decisiones. La distribución del talento humano en este organigrama será acorde a las funciones más sin embargo no resalta niveles; este posee la ventaja de contar con una comunicación mayormente asertiva entre niveles directivos y operativos pues se encuentran en un mismo nivel acorde a la distribución del organigrama.

En cuanto a la funcionalidad del personal al poseer una estructura horizontal el mismo tendrá la libre potestad en cuanto a la toma de decisiones, por lo cual se resalta que, para poseer una eficiente gestión de talento humano mediante una estructura horizontal, la organización debe poseer un personal altamente capacitado.

4.2.16. Manual de Funciones

Se define como una herramienta que permite establecer las ocupaciones y aptitudes de los colaboradores en la organización, además de establecer todo requerimiento en función de las exigencias de puesto de trabajo. Este se requiere para mantener un control óptimo de las

actividades que se realizan de forma continua día a día en la empresa teniendo en cuenta los cargos que se desempeñan en la misma (Guerra 2023).

4.2.17. Cultura organizacional

Al hablar de cultura organizacional esta es comprendida como un recurso intangible más importante de la organización, además esta se conforma por un conjunto de valores y creencias que sirven como guía para la toma de decisiones en la organización.

El contar con la cultura organizacional establecida permite a las organizaciones conocer el entorno en la cual está establecida la misma, dándole una identidad a la organización en conjunto al talento humano. Es decir, la cultura organizacional refleja los valores que comparten los miembros con la organización, los cuales se conservan a largo plazo y son factor vital ante diversos cambios a los cuales deba enfrentarse, además que brinda una idea clara a los trabajadores de la identidad y visión de la organización (Yopan et al., 2020).

4.2.17.1. Valores

Los valores son normas y reglas de comportamiento que son aceptados en una organización y sirven como guía para el desarrollo de actividades. Estos se fundamentan en la misión y visión de la organización (Bernal y Alpuche, 2022).

El generar valores que rigen a la organización permiten que el talento humano se sienta parte de la organización y se identifique con la misma y estos estén alineados a los objetivos individuales de desarrollo de cada uno de los individuos.

Entre los valores que pueden establecer dentro de la cultura organizacional se encuentran: la responsabilidad erradicada en el cumplimiento de las funciones, respeto con un enfoque al compromiso del cumplimiento de las actividades y cultivar buenas relaciones en el entorno interno. También se puede establecer los valores de honestidad, tolerancia, compromiso, trabajo en equipo, etc.

5. Metodología

5.1. Área de estudio

Empresa Óptica Econogafas Internacional ubicada en la ciudad de Loja.

5.2. Procedimiento

5.2.1. Enfoque metodológico

La presente investigación es de tipo deductivo-inductivo y descriptivo centrándose en la recolección de información y los subprocesos de la gestión de talento humano como objeto de estudio. Se aplicó el enfoque de investigación cualitativo para la recolección de información en la cual se utilizó la técnica de la entrevista a la gerente de la empresa, a su vez es descriptiva, porque se la empleó en la recolección de información mediante fuentes bibliográficas, es decir, en la formulación del marco teórico.

Gracias a la investigación descriptiva se conoció como es un modelo de gestión de talento humano desde el reclutamiento de personas hasta la desvinculación de las mismas en la empresa, de allí la importancia de cada una de las fases. Por otra parte, mediante el método deductivo se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización y una vez recolectada toda la información se procedió a dar cumplimiento con los objetivos planteados: la creación de la propuesta de un plan de gestión de talento humano para la Empresa Óptica Econogafas Internacional.

5.2.2. Técnicas

5.2.2.1. Entrevista

Para la debida recolección de datos se realizó una entrevista con preguntas abiertas y cerradas aplicada a la gerente propietaria de la empresa, con lo que se obtuvo un diagnóstico de la realidad actual de la misma, referente a la Gestión de Talento Humano, así como los criterios acerca del personal y el manejo óptimo de recursos humanos.

5.2.2.2. Encuesta

Este instrumento fue aplicado con una base de preguntas cerradas al personal de la empresa, siendo un total de 6 colaboradores, con el fin de conocer la gestión de talento humano y si cada uno de los procesos de la gestión son cumplidos y establecidos formalmente, además se consideran temas relacionados a la existencia de la organización, con el objetivo de conocer factores relevantes en el caso de estudio.

5.2.3. Diseño Muestral

5.2.3.1. Población Meta

La población de investigación está conformada por el total de las personas que integran a la empresa Óptica Econogafas Internacional.

5.2.4. Marco de muestreo

No se tomó una muestra ya que se aplicó las encuestas a todos los trabajadores de la organización, como se describe a continuación:

Tabla 4

Personal de la óptica Econogafas Internacional

N	PERSONAL	CARGO
1	Karina Velasco Asto	Gerente
2	Mabel Matilde Romero Montaña	Asistente Contable y Administrativo
3	Idelsa Marisol Torres Guerrero	Atención al Cliente
4	Alexandra Lizbeth Pinta Luna	Atención al Cliente
5	Andrea Verónica Paltin Paccha	Atención al Cliente
6	Deyvid Estiwar Chocho Sanchez	Asistente de Optometría
7	Jordán Fernando Córdova Campoverde	Optómetra

Nota. Información brindada por parte de la gerente.

5.2.5. Procedimiento y análisis de datos

Para el desarrollo del presente estudio se elaboró los instrumentos de investigación para conocer la gestión de talento humano en la empresa óptica Econogafas Internacional.

Se entrevistó a la gerente propietaria de la óptica Econogafas Internacional y se aplicó una encuesta dirigida al personal de la misma siendo 6 personas quienes la conforman, enfocados en los procesos de la gestión de talento humano desde el reclutamiento hasta la desvinculación laboral, posteriormente se presenta los resultados mediante tablas y gráficos.

Con todo ello, se pudo realizar un diagnóstico iniciando por la filosofía empresarial, su estructura organizacional que son la base de existencia de toda organización, y de tal manera analizar como actualmente maneja su talento humano en cada una de sus fases. Finalmente se realizó una propuesta de un plan de gestión de talento humano acorde a sus necesidades como organización enfocada en las fases de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, capacitación, higiene seguridad y calidad de vida, desarrollo de carrera y la desvinculación laboral.

6. Resultados

6.1. Resultados de la encuesta al personal de la empresa

Pregunta 1: ¿Cuál es su sexo?

Tabla 5

Sexo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	67%
Masculino	2	33%
Total	6	100%

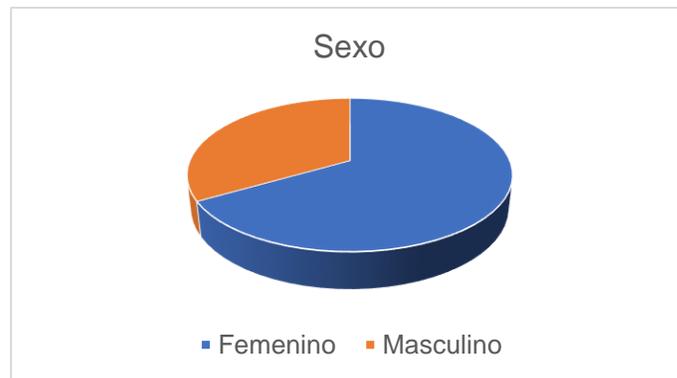
Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo a la primera pregunta de la investigación, aplicada a los colaboradores de la empresa se pudo evidenciar que el 67% del personal son de sexo femenino y el restante 33% son de sexo masculino.

Figura 4

Sexo



Nota: La figura muestra el género del personal de la Empresa Econogafas Internacional.

Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal

Pregunta 2: ¿Cree usted que la empresa tiene un manejo eficiente del Talento Humano?

Tabla 6

Manejo eficiente del Talento Humano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	1	17%
Tal vez	4	67%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

Conforme los resultados obtenidos, podemos mencionar que un 67% del personal consideran que la empresa talvez tenga un eficiente manejo del talento humano, mientras que un 17% indica que si hay un eficiente manejo y el 17% indica que la empresa no tiene un manejo eficiente manejo del Talento Humano.

Figura 5

Manejo eficiente del Talento Humano



Nota. La figura muestra el manejo del Talento Humano de la Empresa Econogafas Internacional.

Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal

Pregunta 3: ¿Señale cuál de los siguientes procesos de gestión de talento humano se aplica en la empresa?

Tabla 7

Procesos de Gestión de Talento Humano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento	0	0%
Selección	1	17%
Contratación	0	0%
Inducción	0	0%
Capacitación	1	17%
Motivación	4	67%
Evaluación de desempeño	0	0%
Desarrollo de Carrera	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que en la empresa se aplica en un 17% la selección del personal, otro 17% resalta la capacitación, mientras que un 67% resalta que se aplica la motivación como parte del proceso de gestión de talento humano. Conforme a esto se

puede poner en consideración que en parte puede existir desconocimiento en el manejo del personal por lo que se lo hace de forma empírica y no se aplica de manera formal una adecuada gestión de talento humano.

Figura 6

Procesos de Gestión de Talento Humano



Nota. La figura muestra los procesos de gestión de talento humano que se aplican en la Empresa Econogafas Internacional.

Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 4: ¿Cuándo usted postuló para formar parte de la empresa, porque medio se informó?

Tabla 8

Medios de Información

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Internet	0	0%
Periódico	0	0%
Radio	0	0%
Redes Sociales	0	0%
Avisos en instalaciones de la Empresa	5	83%
Referencias	1	17%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se conoce que el 17% de los colaboradores se informaron de una vacante en la organización por referencias personales mientras que un 83% se informó mediante avisos en instalaciones de la empresa. Por lo tanto, se puede deducir que la

empresa realiza anuncios de vacantes en sus propias instalaciones por las cuales obtiene candidatos para la misma mientras que en un mínimo porcentaje es por referencias personales.

Figura 7

Medios de Información



Nota. La figura muestra los medios de comunicación utilizados por la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal

Pregunta 5: ¿Al momento de la selección que proceso se aplicó?

Tabla 9

Proceso de Selección

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista personal	6	100%
Prueba psicológica	0	0%
Pruebas físicas	0	0%
Curriculum	0	0%
Ninguna	0	0%
Otra	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se deduce en un 100% que la empresa aplica como proceso de selección al personal la entrevista. Siendo así, se concluye que la empresa solo recurre a la entrevista personal para encontrar el personal idóneo para su organización.

Figura 8 *Proceso de Selección*



Nota. La figura muestra el proceso aplicado en la selección del personal de la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 6: ¿Su entrevista se basó en base a?

Tabla 10

Información base de la Entrevista

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia laboral	4	67%
Referencias personales	0	0%
Estudios	0	0%
Capacidades	1	17%
Competencias	0	0%
Habilidades	1	17%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la entrevista personal está fundamentada en la experiencia laboral en un 67%, en sus capacidades en un 17% y en sus habilidades en un 17%. Es así que se concluye que la experiencia laboral, es el factor más relevante a la hora de seleccionar al candidato idóneo para la organización y adicional a esto es muy posible no se aplique el mismo proceso a todos los candidatos.

Figura 9

Información base de la Entrevista



Nota. La figura muestra las bases de información en la cual se basó la entrevista para la selección del personal de la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 7: ¿Al momento de su vinculación usted firmó un contrato laboral?

Tabla 11

Contrato laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

Se puede evidenciar según los resultados obtenidos que un 67% del personal firmó un contrato laboral en la fase de vinculación a la empresa, mientras que un 33% indica que no firmó ningún tipo de contrato laboral. Gracias a esto se puede concluir que existe desinformación al personal, incluso no se sigue con rigurosidad el proceso adecuado de vinculación del personal y que en este caso no se le da la importancia debida a lo que es el contrato laboral al ingreso de nuevo personal a la organización.

Figura 10

Contrato laboral



Nota. La figura indica la firma de contrato laboral en la fase de vinculación del personal de la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 8: ¿Al ingresar a la empresa recibió un proceso de inducción?

Tabla 12

Proceso de inducción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	67%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se conoce con un 67%, que, al momento de ingresar el personal a la organización estos, si recibieron un proceso de inducción.

Figura 11

Proceso de Inducción



Nota. La figura indica si el personal recibió un proceso de inducción al momento de formar parte del Talento Humano de la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 9: En la etapa de inducción, ¿Qué le hicieron conocer de la empresa?

Tabla 13

Etapa de inducción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Historia	0	0%
Misión, visión, valores	1	17%
Distribución de la empresa	1	17%
Jefes y compañeros	4	67%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

Mediante los resultados obtenidos se deduce que el personal en la etapa de inducción recibió información de la empresa solo en un 17% sobre la misión, visión y valores, otro 17% sobre la distribución de la empresa y un 67% sobre sus jefes y compañeros. Siendo esta la información podemos recalcar que no se sigue el mismo proceso para todo el personal y que se obvia información importante para el personal y solo se tiene en consideración en mayor parte el dar conocer el personal y jefes a los nuevos candidatos que ingresan a la empresa.

Figura 12

Etapa de inducción



Nota. La figura indica que tipo de información recibe el personal en la etapa de inducción de la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 10: ¿Cuánto tiempo labora en la institución?

Tabla 14

Tiempo en la Empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
6 meses a 1 año	4	67%
1 a 3 años	2	33%
3 a 5 años	0	0%
5 años en adelante	0	0%
Total	6	100%

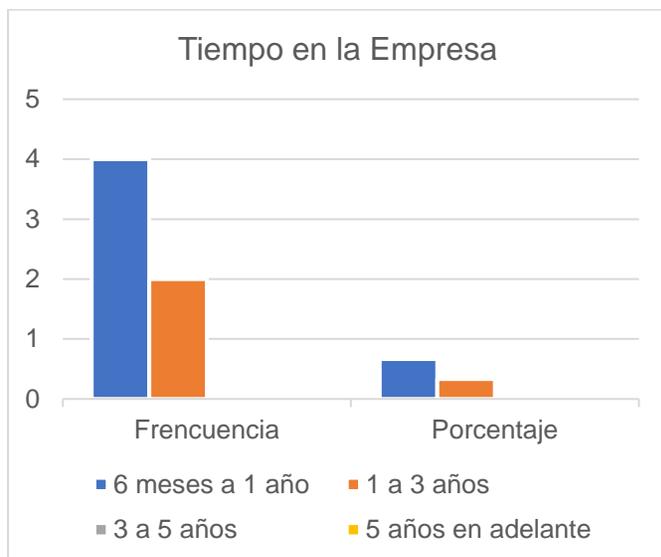
Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos un 67% del personal labora en la empresa entre 6 meses a 1 año y un 33% del personal labora entre 1 a 3 años. Por lo cual se puede considerar que al ser mayor el porcentaje de personal con poco tiempo dentro de la organización exista la rotación de personal.

Figura 13

Tiempo en la Empresa



Nota. La figura muestra el tiempo que el personal tiene laborando en la Empresa Econogafas Internacional. Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 11: ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes?

Tabla 15

Comunicación del personal con jefes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	3	50%
Excelente	2	33%
Buena	1	17%
Regular	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación:

Según los resultados obtenidos un 50% califica la comunicación con su jefe como muy buena, un 33% como excelente y solo un 17% la califica como buena. De tal forma que en este caso se puede destacar que existe una buena comunicación de los jefes con sus colaboradores.

Figura 14

Comunicación del personal con jefes



Nota. La figura muestra cómo percibe el personal la comunicación que mantiene con sus jefes.

Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 12: ¿Considera Ud. que la remuneración percibida por sus funciones es la adecuada?

Tabla 16

Remuneración laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación:

Con los resultados obtenidos se puede indicar que un 67% señalan que su remuneración laboral es adecuada, mientras que un 33% indican que no es la remuneración adecuada. Conforme a esto, se puede considerar que, de acuerdo a su formación, experiencia, habilidades o demás factores que influyen en el desarrollo de su puesto de trabajo, algunos de los colaboradores creen que su remuneración no es, la más adecuada.

Figura 15

Remuneración laboral



Nota. La figura muestra como el personal percibe su remuneración Fuente: Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 13: ¿La empresa brinda todos los beneficios de ley?

Tabla 17

Beneficios de Ley

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación:

Según los resultados obtenidos un 100% señalan que la empresa si brinda todos los beneficios de ley en el marco laboral. De esta forma se deduce que la organización conoce el marco legal y cumple con el mismo.

Figura 16

Beneficios de Ley



Nota. La figura muestra si la empresa brinda todos los beneficios de ley a su personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 14: ¿Ha recibido reconocimiento de parte de la empresa por sus labores?

Tabla 18

Reconocimiento laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De los datos obtenidos se evidencia que un 83% indica que el personal si ha recibido reconocimiento laboral en la empresa, mientras que un 17% indica que no ha recibido ningún reconocimiento. En relación a esto se puede deducir que la empresa si brinda reconocimiento a sus trabajadores, sin embargo, está, no tiene establecido formalmente algún programa de reconocimientos que permita brindar esto a todos sus empleados.

Figura 17

Reconocimiento laboral



Nota. La figura muestra si el personal ha recibido reconocimientos de parte de la empresa por sus labores. Aplicadas al Personal.

Pregunta 15: ¿Considera que la empresa le motiva para tener un adecuado desempeño laboral?

Tabla 19

Motivación laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	0	0%
Tal vez	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos un 67% indica que si recibe motivación laboral por parte de la empresa y un 33% indica que tal vez. Conforme a esto denota que la empresa si brinda motivación laboral sin embargo al ser aplicada de forma empírica e informal dentro de la empresa los colaboradores no tengan información suficiente sobre la misma y exista desconocimiento o dudas sobre esta fase.

Figura 18

Motivación laboral



Nota. La figura indica si la empresa brinda motivación al personal para tener un adecuado desempeño. Aplicadas al Personal.

Pregunta 16: ¿La empresa garantiza la buena salud y bienestar para todo el personal de la empresa?

Tabla 20

Garantías de buena salud y bienestar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

Según los resultados obtenidos, un 100% de los encuestados indican que la empresa si garantiza una buena salud y bienestar para todo el personal, lo cual se enfoca en brindar herramientas para el desarrollo de actividades y un espacio laboral optimo donde pueda trabajar.

Figura 19

Garantías de buena salud y bienestar



Nota. La figura indica si la empresa garantiza la buena salud y bienestar del personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 17: ¿Usted ha recibido o recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Tabla 21

Capacitaciones por parte de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos un 83% menciona que, si reciben capacitaciones por parte de la empresa, mientras que un 17% indica que no recibe. Conforme a esto se puede deducir que no se ha brindado capacitación a todo el personal, pero la mayoría de sus empleados si la ha tenido.

Figura 20

Capacitaciones por parte de la empresa



Nota. La figura indica si la empresa brinda capacitaciones a su personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 18: ¿Con que frecuencia recibe capacitación?

Tabla 22

Frecuencia de capacitación

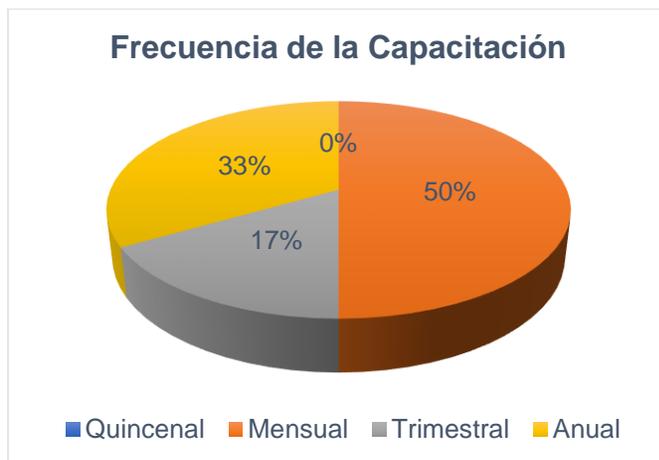
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	0	0%
Mensual	3	50%
Trimestral	1	17%
Anual	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos un 50% indica que las capacitaciones son mensualmente, un 33% consideran que reciben con frecuencia anual y un 17% trimestral. De esta forma se puede resaltar que la empresa si brinda capacitaciones de forma frecuente a su personal para un adecuado desempeño.

Figura 21 Frecuencia de capacitación



Nota. La figura indica con qué frecuencia brinda capacitación a su personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 20: Considera ¿Qué la capacitación le ayuda a mejorar su desempeño?

Tabla 23

Mejora de desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

Según los resultados obtenidos en su totalidad, es decir en un 100% consideran que las capacitaciones le permiten al personal mejorar su desempeño laboral.

Figura 22

Mejora de desempeño



Nota. La figura indica con qué frecuencia brinda capacitación a su personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 21: ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño del personal?

Tabla 24

Evaluación de desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

En base a los resultados obtenidos un 100% consideran que no se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa. Conforme a ello se deduce claramente que esto puede afectar de forma directa al desempeño y desarrollo de la misma puesto que no podrá identificar debilidades y falencias en la gestión de talento humano.

Figura 23

Evaluación de desempeño



Nota. La figura indica si la empresa realiza evaluaciones de desempeño a su personal. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 22: ¿Cómo calificaría la relación laboral con sus compañeros?

Tabla 25

Relación laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	33%
Excelente	0	0%
Buena	4	67%
Regular	0	0%
Total	6	100%

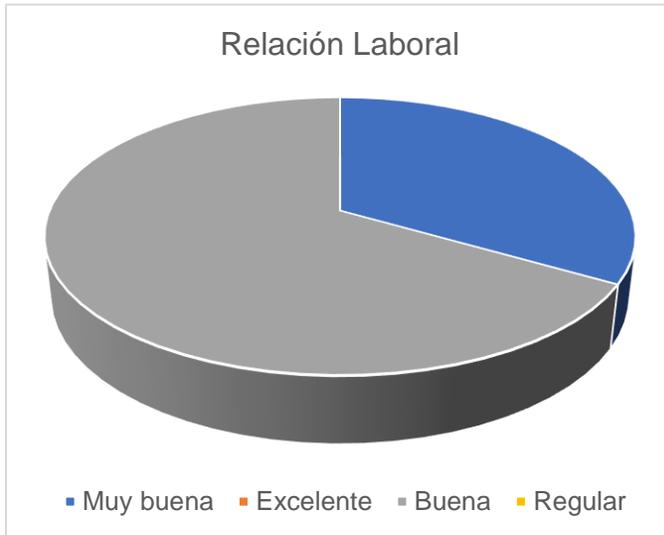
Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De los resultados obtenidos se considera que un 67% indican que la relación laboral con sus compañeros es buena y un 33% manifiestan que la relación es muy buena. De acuerdo a esto se puede deducir que existe una buena relación laboral en la organización lo que puede ser un factor clave para conseguir una adecuada gestión de talento humano.

Figura 24

Relación laboral



Nota. La figura indica como es la relación laboral que se mantiene entre el personal de la empresa Óptica Econogafas Internacional. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 23: Señale cuál de los siguientes elementos relacionados a la empresa Ud. Conoce?

Tabla 26

Elementos de la Organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Misión	0	0%
Visión	2	33%
Cultura Organizacional	0	0%
Políticas de Calidad	0	0%
Estructura organizacional	4	67%
Organigramas funcionales	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De los resultados obtenidos se deduce que un 67% tiene conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa y un 33% conoce la visión de la empresa. De esta forma se puede indicar que el personal de la organización conoce como la empresa está distribuida acorde a sus puestos de trabajo.

Figura 25 Elementos de la Organización



Nota. La figura indica que elementos que hacen parte de la empresa, el personal ha llegado a conocer o sabe de la misma. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 24: ¿Conoce si la empresa, hace uso de los siguientes manuales?

Tabla 27

Manuales Administrativos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	0	0%
Manual de bienvenida	0	0%
Manual de procedimientos	2	33%
Ninguno	4	67%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos un 67% consideran que no se aplica ningún tipo de manual administrativo, mientras que un 33% indica que la empresa solo hace uso de manuales de procedimientos. Conforme esto se puede deducir que la empresa no hace uso de manuales administrativos para el desarrollo de actividades y cumplimientos de funciones laborables.

Figura 26

Manuales Administrativos



Nota. La figura indica si la empresa hace uso de manuales administrativos y cuál de ellos aplica para la gestión de talento humano. Encuestas Aplicadas al Personal.

Pregunta 25: ¿Al momento de ser desvinculado de la empresa la misma sigue el debido proceso de acuerdo como la ley lo establece?

Tabla 28

Proceso de Desvinculación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Interpretación

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que un 67% considera que la empresa sigue un proceso adecuado de desvinculación de personal y un 33% indica que no se lo hace. Conforme esto se puede deducir que la empresa si posee un proceso de desvinculación del personal.

Figura 27

Proceso de Desvinculación



Nota. La figura indica si la empresa sigue el debido proceso establecido por la Ley, al momento de prescindir del personal o también conocido como proceso de desvinculación. Encuestas Aplicadas al Personal.

6.2. Resultados de la entrevista aplicada a la gerente de la empresa

Con la entrevista dirigida a la propietaria y gerente de la “Óptica Econogafas Internacional” se facilitó la recopilación de información sobre la gestión de talento humano de la organización, de la misma manera se pudo conocer la realidad actual de la empresa y proponer un plan de gestión de talento humano acorde a las necesidades de la organización, de la cual a continuación, se detalla los resultados:

Entrevistado: Téc. Karina Velasco Asto

Cargo: Gerente – Propietaria

Entrevistador: Cinthya Romero

Análisis de la entrevista

Conforme los resultados obtenidos de la entrevista aplicada, la gerente de la empresa posee estudios de tercer nivel en optometría y 14 años de experiencia en el campo laboral, sin embargo, a pesar de que la organización está presente hace 9 años, carece de un modelo gestión de talento humano eficiente sin hacer uso de instrumentos organizacionales como: cultura organizacional establecida, filosofía empresarial, organigramas funcionales y estructurales, además de políticas formales, como tampoco cuenta con manuales administrativos y de funciones, que permita determinar las funciones que debe realizar cada trabajador.

Además, se pudo conocer a través de la entrevista que la organización no cuenta con instrumentos de diseño de perfiles de puesto que le permitan garantizar la selección del personal idóneo, ya que únicamente se maneja acorde a las necesidades inmediatas de la empresa esperando que el personal pueda adaptarse a las actividades designadas por parte de la gerente.

En cuanto al reclutamiento de personal la empresa lo realiza mediante publicaciones de afiches en los exteriores de sus instalaciones, receptando a la vez la documentación de posibles candidatos. Para la selección del personal únicamente se usa la entrevista, la cual se basa en la experiencia laboral del personal. Es conveniente resaltar que ningún proceso está establecido formalmente por escrito, por lo tanto, no se puede garantizar que exista un adecuado proceso de gestión de talento humano en la empresa.

Con lo que tiene que ver a la fase de inducción se la realiza brindando información general de las obligaciones que tendrá el candidato y se procede a una presentación formal del mismo con el resto del personal. Al conversar sobre las capacitaciones se pudo evidenciar que la empresa brinda estas de forma mensual y trimestral capacitación enfocada en los conocimientos de su línea

de productos, la optometría, descuidando la capacitación acorde a las actividades específicas de la organización referente a puntos clave de desarrollo y productividad de la organización.

Al hablar sobre la retención del personal, la organización no cuenta con ningún proceso formal, sin embargo, priorizan la comunicación manteniéndose una buena relación laboral, al igual indica que se brinda todos los beneficios de ley, lo que supone puede ser un factor clave para la retención de personal.

Se puede determinar que la empresa no cuenta con un programa formal de incentivos, pero lo realizan informalmente a través de reconocimientos como por ejemplo al empleado del mes y reconocimientos económicos por volumen de ventas.

Mediante la entrevista también se destaca que, para cultivar y mantener una buena comunicación, se llevan a cabo reuniones con frecuencia periódica, las mismas que se realizan fuera del horario laboral para realizar alguna actividad extracurricular. En lo referente a la evaluación de desempeño la gerente manifestó que no se realizan, pero se tiene presente el desenvolvimiento del personal, si se carece de un plan de carrera y sucesión para sus colaboradores lo cual llega a dar como resultado la rotación y desvinculación de personal en busca de encontrar mejores opciones en el entorno laboral, dándose una desvinculación conforme lo indica las normas legales de la ley de trabajo.

En base a todo ello, se resalta que la empresa necesita implementar una estructura organizacional acorde a sus necesidades como organización, que cuente con filosofía empresarial establecida formalmente, que le permita tener claro cuál es su horizonte al estar presente en el mercado y cuál es su proyección a futuro, siendo necesario para su operatividad que disponga de herramientas para el cumplimiento de sus funciones y delegación de actividades como manuales administrativos, siendo necesario que la empresa cuente con un modelo de gestión de talento humano basado en sus fases de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, evaluación de desempeño, desarrollo de la carrera, higiene, seguridad y calidad de vida y finalmente la desvinculación laboral.

6.3. Diagnóstico del plan de gestión de talento humano para la Óptica Econogafas Internacional.

Con la información recabada mediante la aplicación de entrevista a la gerente propietaria y la encuesta al personal de la organización, se pudo determinar que, a pesar de su trayectoria en el mercado, carece de un plan de gestión de talento humano para el manejo adecuado de su personal. Actualmente, el reclutamiento del personal, no es el más eficiente porque no se hace uso de canales y medios de comunicación como fuentes de información. De igual forma en cuanto a la selección de personal no es adecuada, ya que no se toma en cuenta ningún tipo de técnica o estrategia para reconocer cuál es el personal idóneo y calificado para la vacante disponible en la organización.

Al momento de contratación del personal, se conoce que se procede con la firma de contrato lo que puede resultar como positivo para el personal y la empresa; sin embargo, en la fase de inducción al nuevo personal se da a conocer de forma general como está conformada la empresa, así como de sus actividades a realizar, por tal razón, no es lo más apto, ya que omite puntos relevantes para que el nuevo personal se ajuste a las necesidades y a la realidad de la empresa.

La capacitación del personal se realiza periódicamente, pero no es la más objetiva, en cuanto a la motivación del personal la empresa a lo largo de su trayectoria ha implementado ciertos tipos de motivación para el personal, como incentivos económicos, por volumen de ventas, pero no está establecido formalmente.

Es importante recalcar que la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño, y al hablar de higiene, seguridad y calidad de vida, la organización se apega a lineamientos legales de las empresas que lo rigen. Finalmente, en cuanto a la desvinculación laboral, se usa a la entrevista como medio que procede hacerlo como lo dictamina el órgano legal de la ley de Trabajo.

Con toda la información recabada se procedió a realizar la propuesta de Gestión de Talento Humano para la Óptica Econogafas Internacional.

Tabla 29

Nómina del personal actual de la Empresa Óptica Econogafas Internacional

N	PERSONAL	CARGO
1	Karina Velasco Asto	Gerente
2	Mabel Matilde Romero Montaña	Asistente Contable y Administrativo
3	Idelsa Marisol Torres Guerrero	Atención al Cliente
4	Alexandra Lizbeth Pinta Luna	Atención al Cliente
5	Andrea Verónica Paltin Paccha	Atención al Cliente
6	Deyvid Estiwar Chocho Sanchez	Asistente de Optometría
7	Jordán Fernando Córdova Campoverde	Optómetra

Nota. Elaborado por la autora.

6.4. Antecedentes generales de la empresa Óptica Econogafas Internacional

En base a los datos obtenidos mediante la entrevista a la Gerente-propietaria de la Óptica Econogafas Internacional y a la aplicación de una encuesta al personal de la misma cuyo objeto fue conocer la realidad actual de la empresa con relación a la gestión de talento humano se pudo determinar el siguiente diagnóstico:

6.4.1. Organización legal de la empresa

Óptica Econogafas Internacional se encuentra constituida legalmente como compañía limitada, con RUC #0151047289001, siendo su representante Velasco Asto Karina.

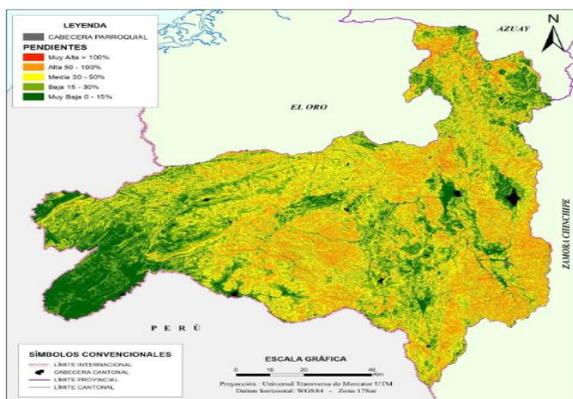
6.4.2. Estructura organizacional de la empresa

La empresa no cuenta con el diseño de la estructura organizacional de la misma.

6.4.3. Macro localización.

Figura 28

Macro localización de la empresa

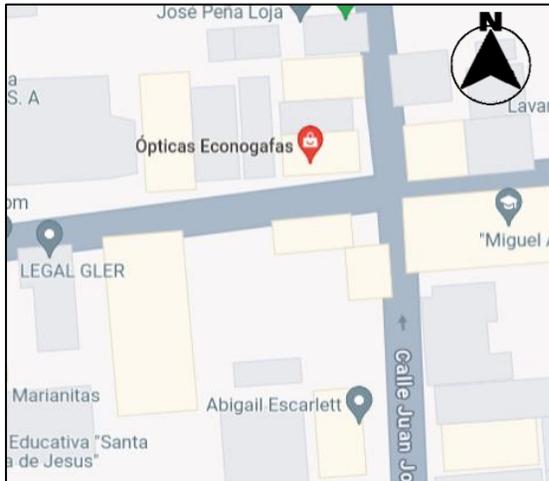


Nota: Figura obtenida de prefecturaloja.gob.ec

6.4.4. Micro Localización

Figura 29

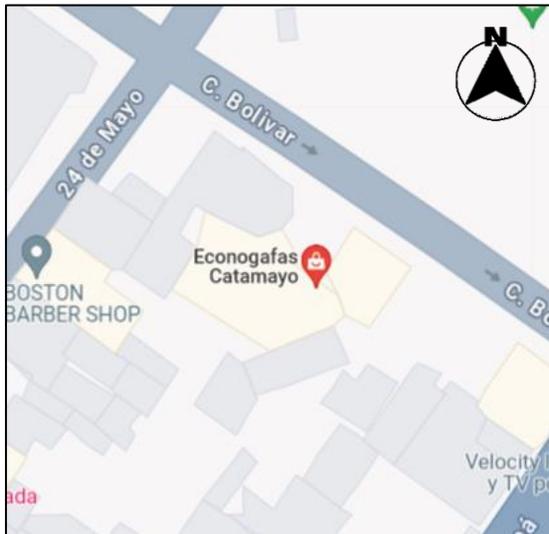
Micro Localización de la empresa. (Oficina Matriz)



Nota: Figura obtenida Google Maps.

Figura 30

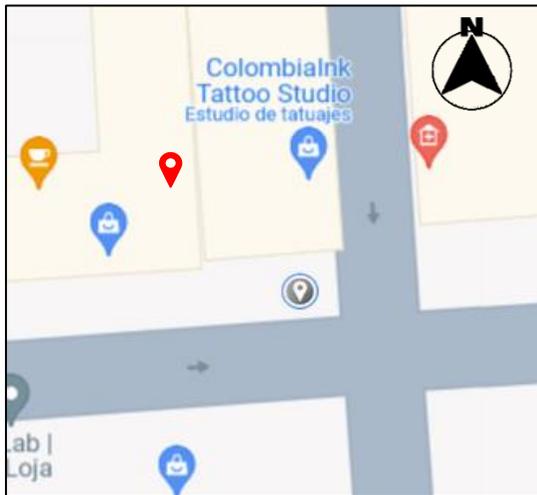
Micro Localización de la empresa. (Sucursal 1)



Nota. Figura obtenida Google Maps.

Figura 31

Micro Localización de la empresa. (Sucursal 2)



Nota: Figura obtenida Google Maps.

La oficina matriz de la Óptica Econogafas Internacional se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, calle Vicente Rocafuerte y Juan José Peña

7. Discusión

La presente investigación busca describir y dar a conocer el proceso de gestión de talento humano y así poder generar un plan de gestión de Talento Humano para la empresa Óptica Econogafas Internacional, y de esta forma la empresa pueda obtener beneficios para sus empleados y su empresa, aprovechando sus fortalezas como organización.

Mediante la propuesta se pretende brindar a la empresa herramientas y lineamientos que le permitan conocer cuál es el proceso idóneo para un manejo eficiente de su personal apegado al modelo de gestión de Talento Humano de Chiavenato, iniciando con la fase de reclutamiento hasta culminar con la desvinculación del personal. Buscando así se reduzcan factores negativos para el desarrollo organizacional como rotación del personal, duplicidad de actividades, etc. generándole a la empresa mayor credibilidad, estabilidad en el mercado con una imagen corporativa de excelencia ante la competencia.

7.1. Objetivo 1: Identificar y describir los modelos de gestión del talento humano existentes en la actualidad.

Para el desarrollo del presente objetivo, se analizó los diferentes modelos de gestión del talento humano enfocado en varios autores, centrándonos básicamente en lo que considera Idalberto Chiavenato, iniciando con la recolección de información bibliográfica utilizando el método de investigación científico para la construcción de todo fundamento teórico. Actualmente una adecuada gestión de talento humano es primordial para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, Freire (2018) destaca que en la actualidad gran número de organizaciones a nivel mundial consideran al personal como su capital intelectual, ya que, gracias al personal se puede multiplicar el recurso financiero, generar incremento productivo, generar ventajas competitivas y potencializarse como organización.

De acuerdo a ello y dando cumplimiento a al primer objetivo se procede a identificar y describir los modelos de gestión de talento humano más actuales y más utilizados poniendo en consideración que, para una efectiva implementación de un modelo de gestión, se debe analizar cuál es la realidad y las necesidades de la organización.

Entre los modelos de gestión del talento humano que se aplican en la actualidad tenemos los siguientes:

1. Modelo de Idalberto Chiavenato: Este modelo se basa en la interrelación de sus procesos.

Este plantea un proceso de gestión de talento humano en diferentes fases, tales como:

- Subsistema de provisión
- Subsistema de mantenimiento
- Subsistema de Control
- Subsistema de desarrollo
- Subsistema de Aplicación.

Según indica Pinargote y Pico (2023), este modelo tiene como objetivo garantizar una gestión integral y coherente del talento humano gracias a la aplicación de aspectos claves como selección, desarrollo, motivación del personal, etc.

2. Modelo de Gestión por Competencias: La gestión del talento por competencias es identificar y desarrollar capacidades, conocimiento, comportamiento y actitudes del personal de una organización para cumplir metas y objetivos planteados (Lora et al., 2020).

Este modelo de acuerdo a Lora et al. (2020), se remonta al siglo XX con David McClelland, quien introdujo el concepto de competencia como aquel atributo propio de cada persona y esta se considera la razón y fundamento de su rendimiento eficiente en el área laboral.

Al hacer referencia al modelo de Gestión por competencias trata sobre características de la personalidad y comportamiento, acorde al puesto que desempeñe el empleador dentro de la organización. Por lo cual Guananga y Alarcón (2023), exponen que cada puesto de trabajo posee características diferentes dependiendo de la organización y espacio donde se desarrolle. Adicional deduce que este modelo se basa en factores como:

- Atracción, selección e incorporación
- Formación y desarrollo y
- Evaluación de desempeño.

3.- Modelo de Gestión del Talento Integrado: El modelo de Gestión del Talento Integrado según Rodríguez (2019) citado por permite la búsqueda de soluciones mediante procesos que desarrollan en la organización, siendo un trabajo interactivo y participativo, con un enfoque económico, ambiental y social actuando con responsabilidad social.

De acuerdo con Zambrano y Esquivel (2022), para el desarrollo de un modelo de gestión integral de talento humano, se realizan procesos de: reclutamiento, selección, diseños de puestos, evaluación de desempeño, compensación, retención del personal y auditoria; teniendo en consideración los objetivos de la organización y las necesidades que la misma posea.

David Ulrich: Contribuyó significativamente con su enfoque en la integración de las funciones de recursos humanos en la estrategia empresarial.

4.- Modelo de Gestión de Talento Basado en Datos (People Analytics): Este modelo se basa en la ciencia y análisis de datos con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano en la organización, relacionando su personal, procesos, funciones, etc.

Este puede utilizarse en los procesos de capacitación, formación y el clima organizacional; sin embargo, este puede brindar ventajas en los procesos de reclutamiento y selección ya que reducen tiempo, permite tener una mejor experiencia con los candidatos, encontrar con mayor facilidad candidatos acorde a las necesidades de la vacante.

Entre los elementos básicos que conforman el modelo de People Analytics están:

- Datos de candidatos y colaboradores de la organización.
- Establecer objetivos que delimiten el propósito de este modelo.

- Software de aplicación para el procesamiento de datos.
- Estrategias tecnológicas como business intelligence.

Es así como autores clave de este modelo se encuentra Thomas H. Davenport autor de "Competing on Analytics" (2007), que discute cómo las organizaciones pueden usar la analítica para tomar decisiones informadas y Ben Waber, conocido por su trabajo en "People Analytics" (2013), que explora cómo los datos pueden transformar la gestión de talento.

5.- Modelo de Employee Experience (EX): El Employee se mencionó en el año 99 en el libro titulado economía de la experiencia de B. Joseph y J. Gilmore en el que se menciona a los clientes como aquellos que adquieren soluciones y experiencias; de esta forma con el employee experiencia se tiene como objetivo tener al empleado como factor clave del desarrollo de la empresa (Hinojoda y Osorio, 2019).

Como componentes del employee experiencia se encuentran: esfera social, esfera física y la esfera de trabajo, las cuales con la interacción crean nuevas facetas:

- Comunidad
- Espacio físico
- Ambiente
- Herramientas
- Actividades
- Plataformas sociales
- Cultura y estrategias

Entre los autores clave del EX esta; Jacob Morgan autor de "The Employee Experience Advantage" (2017), que profundiza en cómo crear una experiencia positiva para los empleados y Josh Bersin, analista de la industria de recursos humanos, conocido por su trabajo en employee experience y las tendencias de recursos humanos.

6.- Modelo de Gestión de Talento Ágil: Es un proceso que permite receptor respuestas inmediatas e imprescindibles del personal en una organización, haciendo de sus procesos de gestión de talento más sencillos prácticas y eficaces promoviendo el trabajo colaborativo (Broce et, al., 2023).

Los principios que maneja el modelo de gestión de talento ágil están:

- Satisfacer a los clientes a través de la entrega temprana y continua.
- Entregar valor con frecuencia.

- Promover ambiente de trabajo motivacionales.
- Comunicación eficaz es 1 a 1.
- Un software de trabajo es la principal medida progreso.
- Mantener un ritmo de trabajo sostenible.
- La excelencia continua mejora la agilidad
- La simplicidad es esencial
- Generar valor con equipos autónomos.
- Ajustar de forma regular la forma de trabajo para aumentar la eficacia.

Entre los autores claves de este modelo de gestión esta: Steve Denning autor de "The Age of Agile" (2018), que explora cómo las organizaciones pueden adoptar metodologías ágiles y Jeff Sutherland co-creador de Scrum y autor de "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time" (2014).

7.- Modelo de Diversidad e Inclusión: Este es de suma importancia para la creación de un entorno laboral productivo y equitativo con diferentes prácticas de diversidad e inclusión como organización. Entre los beneficios que esta puede llegar a generar están:

- Atraer talentos óptimos
- Retención del personal.
- Fomentar el liderazgo.
- Promover la innovación.
- Generar mejora continua en la imagen corporativa.

La aplicación de este modelo brinda beneficio tanto a empleados como a las empresas; como autores claves que han aportado a este modelo: Roosevelt Thomas Jr, autor de "Building a House for Diversity" (1999), que aborda la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo. Y Patricia G. Devine conocida por su investigación sobre prejuicios implícitos y la promoción de la inclusión.

8.- Modelo de Gestión del Talento Digital: El modelo de talento digital se refiere a todas las habilidades que maneja el personal para cumplir con sus obligaciones relacionad a la disponibilidad de nuevas tecnologías como manejo de big data, inteligencia artificial, etc. En relación a las habilidades y capacidades del personal como la comunicación, trabajo en equipo, creatividad, eficacia, compromiso la capacidad de aprendizaje. Para gestionar de forma eficiente el talento digital se debe optar por una serie de factores como:

- Potencializar el talento disponible.
- Creación de nuevos puestos de acuerdo a los avances tecnológicos.
- Ajustar los puestos acordes a cambios en el mercado.
- Designación de líderes.
- Fomentar la transformación digital de la empresa.

Como principales autores que han aportado a este modelo de gestión tenemos a Josh Bersin, analista de la industria de recursos humanos, conocido por su trabajo en la digitalización de recursos humanos y el uso de tecnologías emergentes. Y Jeanne Meister co-autora de "The 2020 Workplace" (2010), que explora el impacto de las tecnologías digitales en el lugar de trabajo.

9.- Modelos de Employer Branding: Según Ambler y Barrow 1996 citado por Fernández et al., (2014). fueron los primeros en definir Employer Branding o también llamado branding del empleador como el desarrollo y comunicación de la cultura de una organización desde el enfoque del empleado. Tiene como objetivo transmitir una propuesta de valor en relación a la cultura, sistemas y actitudes de la organización referente al personal. Es importante recalcar que este modelo puede ser aplicado en el ámbito externo de la empresa para la atracción de posibles candidatos y en el ámbito interno en la fase de retención del personal; reduciendo así tasas de rotación de personal y disminuir costos en procesos de contratación.

Como principales aportaciones esta Richard Mosley y Simón Barrow, autores de "The Employer Brand" (2005), que introducen el concepto de Employer branding y Bryan Adams y Charlotte Marshall, Autores de "Give & Get Employer Branding" (2020), que profundiza en las estrategias modernas de Employer branding.

10.- Modelo de Gestión Integral: El Modelo de Gestión Integral tiene como objetivo identificar, manejar y reducir todo efecto ambiental y peligro al cual este expuesto el personal, mediante capacitación del mismo que le permita adaptarse de forma consistente a políticas, objetivos y metas propuestas en la organización. Además de que busca relacionar a tres factores fundamental como el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

La gestión integral promueve la cultura administrativa y el trabajo directivo de cada persona en las diferentes áreas de la organización (Luna y Velasco, 2018).

Entre los autores clave del modelo de gestión integral esta Laura Putnam autora de "Workplace Wellness that Works" (2015), que proporciona estrategias prácticas para implementar

programas de bienestar en el lugar de trabajo y Jennifer Moss autora de "The Burnout Epidemic" (2021), que aborda la importancia del bienestar emocional y mental en el lugar de trabajo.

Siendo así, la presente investigación se basó en el Modelo de Idalberto Chiavenato en el cual se llegó a considerar los subprocesos de gestión de talento humano como: reclutamiento de personal, selección de personal, contratación, inducción, capacitación de personal, motivación, evaluación de desempeño, desarrollo de la carrera, higiene salud y calidad de vida y la desvinculación laboral; considerando estos dos últimos procesos como parte primordial de un modelo idóneo de gestión de talento humano los cuales no se ha llegado a considerar de acuerdo al modelo antes mencionado.

7.2. Objetivo 2: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en relación a sus prácticas de gestión de talento humano.

Para realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, se basó en la recolección de datos mediante la aplicación de una entrevista a la gerente propietaria y una encuesta al personal de la misma. Estos instrumentos fueron diseñados considerando cada uno de las fases que conforman la gestión de talento humano.

Es así que de acuerdo con Iturralde et al. (2019), deduce que el personal que pueda llegar a formar parte de una organización debe regirse a los valores y objetivos de la empresa, además el mismo debe contar un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción, programas de capacitación, evaluación, etc. Todo esto enfocado en el desarrollo óptimo de la empresa y disminuya la rotación de personal.

Tabla 30

Procesos de Gestión de Talento Humano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento	0	0%
Selección	1	17%
Contratación	0	0%
Inducción	0	0%
Capacitación	1	17%
Motivación	4	67%
Evaluación de desempeño	0	0%
Desarrollo de Carrera	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

De acuerdo con la tabla N°33, se demuestra que la empresa Óptica Econogafas Internacional no aplica un modelo de gestión de talento humano formalmente, señalando un 67% de los encuestados que se aplica el proceso de motivación, en comparación al 17% que señalaron que existe un proceso de selección y capacitación, esto se fundamenta en la entrevista donde se indicó por parte de la gerente que estos procesos son aplicados de forma empírica y no están establecidos por escrito formalmente, dejando así sin aplicación a los procesos de reclutamiento, contratación, inducción, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera pues no son aplicados.

Por lo tanto, esto, pone en evidencia la carencia de un adecuado plan de gestión de talento humano, y que al ser manejado el personal informalmente solo aplican ciertas fases, dejando sin efecto los diferentes procesos que componen un adecuado proceso de gestión de talento humano.

De esta forma Pinargote y Pico (2023) indican que los modelos de gestión del talento humano ofrecen a la organización contar con enfoques estructurados y sistematizados que permitan a las organizaciones optimizar sus estrategias y prácticas relacionadas con el manejo y gestión de su personal, como recurso más valioso.

Tabla 31

Elementos de la Organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Misión	0	0%
Visión	2	33%
Cultura Organizacional	0	0%
Políticas de Calidad	0	0%
Estructura organizacional	4	67%
Organigramas funcionales	0	0%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

Es de vital importancia resaltar la estructura y filosofía empresarial que la organización debe establecer para su funcionamiento, puesto que esto será la base de operación y desarrollo de la empresa y además ésta se regirá el comportamiento del personal.

Referente a la organización de acuerdo a la información adquirida, como elementos de la misma, carece de misión, cultura organizacional, políticas y organigramas funcionales y acorde a la encuesta un 33% consideran como elemento de la organización la visión y un 67% manifiestan que sería la estructura organizacional.

De igual manera Torres et al. (2019) deduce que el desarrollo organizacional es un factor que viene desde la administración que está enfocado en generar efectividad organizacional y bienestar a través de cada uno de los procesos que se adopten. Siempre estos basándose en las personas como prioridad, ya que son el activo de mayor valor en la organización. Por consiguiente, indica que toda organización debe poseer afinidad entre sus áreas y sus colaboradores, mediante coordinación y actividad colaborativa, los resultados que se busquen obtener como organización dependerá de la gestión del capital humano.

Tabla 32*Manuales Administrativos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	0	0%
Manual de bienvenida	0	0%
Manual de procedimientos	2	33%
Ninguno	4	67%
Total	6	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada al Personal

En relación a los manuales administrativos estos se conocen como instrumentos organizacionales, que al ser implementados en la organización se pretende obtener un correcto funcionamiento de acuerdo a objetivos, políticas y metas que disponga la organización.

Siendo así Sanchez et al. (2022) deduce de extrema importancia la incorporación de manuales a la organización y que estos sean conocidos por el personal, puesto que permitirá tener control de sus actividades. A su vez recalca que la organización debe contar con manuales de forma trascendental acorde a la visión y misión de la empresa, aprovechando los recursos disponibles para obtener un mejor desempeño incluso incremento en su productividad.

A pesar de ello la empresa Óptica Econogafas Internacional con un 67% indica que no hace uso de ninguno tipo de manuales, mientras que un 33% señalan que hace uso de manual de procedimientos, conforme al mismo se pudo conocer que no existe establecido por escrito. Con respecto al manual de procedimientos al personal se le ha indicado cuales son los pasos a seguir en cuanto a las actividades, sin embargo, este no es eficiente y no está establecido formalmente, así como lo indica Sanchez et al. (2022) contar con políticas, objetivos establecidos le brinda a la empresa mayor rentabilidad y factibilidad de expansión como también proclamar una imagen empresarial de calidad; estos deben ser establecidos con información ordenada y actualizada que le facilite contar con un seguimiento óptimo de sus actividades, funciones y responsables de cada área y puestos.

7.3. Objetivo 3: Proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano más pertinente para la empresa Óptica Econogafas Internacional.

Propuesta

1) Reseña histórica

Óptica Econogafas Internacional, inicia sus operaciones a partir de 1 de julio del 2014, como propietaria y gerente la Tecnóloga. Karina Velasco, contando con sus primeras instalaciones en el Cantón Catamayo. Gracias al avance y crecimiento de la organización, y una vez establecida en el mercado decide ubicar su local Matriz en la ciudad de Loja y ampliar con una segunda sucursal, teniendo en la actualidad su local matriz y 2 sucursales. En la actualidad cuenta con 6 colaboradores.

Su local matriz está ubicado en la Calle Vicente Rocafuerte y Juan José Peña (oficina matriz) su primera sucursal Calle 10 de agosto y Bernardo Valdivieso y su segunda sucursal en el Cantón Catamayo, frente al parque central, junto a la iglesia parroquial. Siendo estos puntos estratégicos que le han permitido acaparar mercado y sobresalir ante sus competidores.

2) Filosofía Empresarial

Es necesario que se plantee la filosofía de la empresa ya que esta será la base de operación de la organización y en base a la misma se proyectará la cultura organizacional. Esta es de vital importancia ya que el talento humano actuará apegado a dicha filosofía como una figura de motivación de valores compartidos, que permitan definir la organización a un estado futuro (Loza & Hernández, 2021).

La presente propuesta de filosofía empresarial, tiene como objetivo permitirle a la empresa proyectar su razón de ser y el rumbo que busca tener como empresa, en base a sus necesidades inmediatas y sus recursos disponibles.

Misión

Loza y Hernández (2021) resaltan la importancia de la misión, pues esta describe cual es el propósito y especifica el porqué de la existencia de la organización además de esta en conjunto con la visión se derivarán los valores organizacionales, que tiene como objetivo encontrar empleados eficientes, productivos y orientados a la satisfacción del cliente.

Figura 32

Propuesta de la misión para Óptica Econogafas Internacional

	MISIÓN
Brindar a nuestros clientes un óptimo cuidado de su salud visual, ofreciendo productos de vanguardia y calidad de atención, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades.	

Nota. Elaborado por la autora.

Visión

Loza y Hernández (2021) mencionan que establecer de forma correcta la visión empresarial indica el rumbo de la organización gracias a los líderes de la empresa; en base a esta actuarán tanto superiores como el personal con la misma dirección y objetivo.

Figura 33

Propuesta de la visión para Óptica Econogafas Internacional

	VISIÓN
Hasta el 2029, la Óptica Econogafas será líder, especializada en el área de optometría y atención en salud visual. brindando variedad y calidad de productos con el apoyo de personal calificado.	

Nota. Elaborado por la autora.

3) Cultura Organizacional

Es importante que se defina una cultura organizacional formalmente, ya que esta permitirá a la empresa poseer identidad corporativa y sobresalir en el entorno, basada en las prácticas, creencias y valores que se transmitan en la organización, orientando el trabajo del personal y cultivando un óptimo clima organizacional.

Valores

Los valores permiten que la organización pueda cumplir con todo postulado organizacional planteado a corto o largo plazo en la organización (Loza & Hernández, 2021).

Figura 34

Propuesta de valores para Óptica Econogafas Internacional

	VALORES
Honestidad, Compromiso, Flexibilidad, Pertenencia, Confiabilidad, Calidad, Respeto, Responsabilidad, Empatía.	

Nota. Elaborado por la autora.

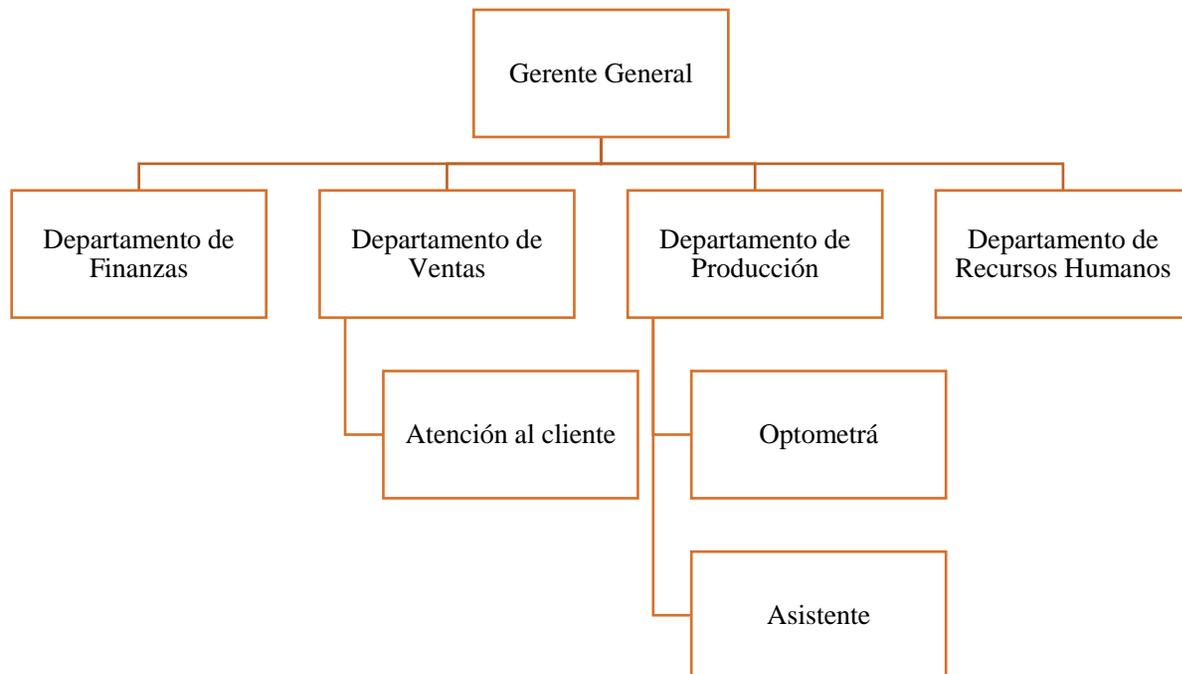
4) Estructura Organizacional

La determinación de la estructura organizacional tiene como objetivo direccionar el trabajo de su personal, ya que busca garantizar el correcto funcionamiento acorde a sus objetivos y metas propuestas como organización. El contar con una estructura organizacional es clave para alcanzar la efectividad, eficiencia e innovación gracias al actuar de su personal el cual alcance un óptimo crecimiento estableciendo jerarquías y una correcta división de trabajo (Bu Alba, 2022).

Al establecer la estructura organizacional se busca definir las actividades a realizar acorde a las áreas y puestos asignados de forma ordenada y eficiente, donde se dé a conocer al personal cuáles son sus obligaciones y responsabilidades que deba cumplir a cabalidad siendo esto el actor clave para cumplir con las metas y objetivos empresariales. Es así que se propone la estructura funcional vertical para la organización considerando los recursos que dispone la organización y destacando que toda acción estará bajo la autoridad de gerencia general.

Figura 35

Propuesta de estructura organizacional de la empresa Óptica Econogafas Internacional



Nota. Elaborado por la autora.

5) Manual de Funciones

El manual de funciones tiene como objetivo describir de manera precisa los puestos, las responsabilidades que lo conforman y lo diferencian de los otros puestos que disponga la organización. La elaboración de un manual de funciones ayudará al empleado definir sus actividades y cumplirlas a cabalidad (Sánchez & Escamilla, 2019). Con el manual de funciones para la organización se busca contar con una buena organización, llevar un control óptimo de las actividades de forma ordenada y que estos permitan a la empresa generar un óptimo desarrollo apegado al cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales. Gracias al uso eficiente de un manual de funciones se lograría evitar duplicidad de actividades y tiempos muertos en la realización de actividades diarias.

Figura 36

Propuesta de Manual de Funciones Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE
1. Descripción del cargo	
1.1 Identificación	
Nombre del cargo: Gerente Dependencia: S/N Jefe inmediato: S/N	
1.2 Función principal	
Descripción función principal	Organizar, dirigir, planificar, controlar, toda actividad de la organización, toma de decisiones, aplicación de estrategias y políticas para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
1.3 Funciones específicas	
Actividades / Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa • Contratación y gestión del personal • Organización y planificación de recursos • Supervisión del personal • Verificación del control de inventarios • Gestión de recursos para desarrollo de actividades • Realizar entrevistas al personal • Realizar evaluaciones de desempeño
1.4 Competencias	
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Efectividad para resolución de problemas • Apoyo y reconocimiento al desarrollo personal • Fortalecer el trabajo en equipo • Adaptabilidad al cambio • Capacidad de planificación y organización
1.5 Requisitos del puesto	
Formación académica	S/N
Conocimiento	Administración de recursos humanos o afines.
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años.

Nota. Propuesta manual de funciones – gerente. Elaborado por la autora.

Figura 37

Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Finanzas

	MANUAL DE FUNCIONES DTO. DE FINANZAS
1. Descripción del cargo	
1.1 Identificación	
Nombre del cargo: Departamento de Finanzas Dependencia: Gerencia Jefe inmediato: Gerente general	
1.2 Función principal	
Descripción función principal	Mantenimiento, desarrollo y control de la contabilidad general de la empresa apegado al marco legal.
1.3 Funciones específicas	
Actividades / Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento de la contabilidad general de la empresa. • Llevar la contabilidad y contar con respectiva documentación que respalde la misma. • Registro de entradas y salidas de dinero. • Realizar pagos oportunos a proveedores, trabajadores, impuestos, etc. • Revisión de cierres mensuales con la gerente. • Realizar trámites ante instituciones que regulan la empresa, ARCSA, Municipio de Loja, Bomberos, SRI.
1.4 Competencias	
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Habilidad analítica. • Preocupación por el orden y la claridad. • Aprendizaje continuo.
1.5 Requisitos del puesto	
Formación académica Conocimiento Experiencia	Contar con título profesional de Contador Público. Normas legales apegados a la contabilidad. Experiencia mínima de 2 años.

Nota. Propuesta manual de funciones – departamento de finanzas. Elaborado por la autora

Figura 38

Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Ventas

	MANUAL DE FUNCIONES DTO. DE VENTAS
1. Descripción del cargo	
1.1 Identificación	
Nombre del cargo: Atención al Cliente Dependencia: Departamento de ventas Jefe inmediato: Gerente general	
1.2 Función principal	
Descripción función principal	Atención a los clientes y receptar ordenes acorde al diagnóstico médico, orden y limpieza de los productos expuestos y el espacio laboral; realiza cierre diario de ventas manualmente. Uso de herramientas digitales y redes sociales.
1.3 Funciones específicas	
Actividades / Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la sucursal asignada. • Limpieza, orden y cuidado del espacio laboral. • Organización de pedidos y entregas del día. • Asesoría a los clientes para la elección del producto acorde a sus necesidades. • Cierre diario de caja. • Manejo de Excel para organización de productos e inventarios. • Manejo de redes sociales para promover la empresa.
1.4 Competencias	
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza. • Orientación al cliente. • Capacidad de trabajo en equipo. • Desarrollo de relaciones óptimas. • Orientación a los resultados.
1.5 Requisitos del puesto	
Formación académica Conocimiento Experiencia	Bachiller o afines en gestión de ventas. Manejo básico de sistema de facturación y office. Atención al cliente. 1 año.

Nota. Propuesta manual de funciones – departamento de ventas, atención al cliente. Elaborado por la autora

Figura 39

Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Producción

		MANUAL DE FUNCIONES DTO. DE PRODUCCIÓN	
1. Descripción del cargo			
1.1 Identificación			
Nombre del cargo: Optómetra Dependencia: Departamento de producción Jefe inmediato: Gerente general			
1.2 Función principal			
Descripción función principal		Diagnostico visual, computarizado subjetivo y objetivo.	
1.3 Funciones específicas			
Actividades / Tareas		<ul style="list-style-type: none"> • Toma de examen visual con auto refractómetro. • Registro de ficha por paciente. • Recomendaciones generales visuales de paciente. • Emisión de certificados en caso de solicitud. 	
1.4 Competencias			
Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo. • Nivel de compromiso. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. • Grado de credibilidad y profesionalismo. 	
1.5 Requisitos del puesto			
Formación académica		Tecnólogo o especialista en Optometría.	
Conocimiento		Oftalmología / Optometría.	
Experiencia		Experiencia mínima de 2 años.	

Nota. Propuesta manual de funciones – departamento de producción, optómetra. Elaborado por la autora

Figura 40

Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Producción

	MANUAL DE FUNCIONES DTO. DE PRODUCCIÓN	
1. Descripción del cargo		
1.1 Identificación		
Nombre del cargo: Asistente de Optómetra Dependencia: Departamento de producción Formación académica: Jefe inmediato: Gerente general		
1.2 Función principal		
Descripción función principal	Asistencia técnica y parcial al optómetra.	
1.3 Funciones específicas		
Actividades / Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en la toma de muestras visuales. • Registro de las fichas con datos generales de los pacientes. • Entrega y recojo de trabajos de los clientes. 	
1.4 Competencias		
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio. • Nivel de compromiso. • Orientación a los resultados. • Trabajo en Equipo. • Comunicación asertiva. 	
1.5 Requisitos del puesto		
Formación académica Conocimiento Experiencia	Tecnólogo en Optometría. Oftalmología / Optometría. Experiencia mínima de 1 año.	

Nota. Propuesta manual de funciones – departamento de producción, asistente optómetra.

Elaborado por la autora.

Figura 41

Propuesta de Manual de Funciones Departamento de Recursos Humanos

		MANUAL DE FUNCIONES DTO. RECURSOS HUMANOS
1. Descripción del cargo		
1.1 Identificación		
Nombre del cargo: Recursos Humanos Dependencia: Gerencia Jefe inmediato: Gerente general		
1.2 Función principal		
Descripción función principal	Organización, dirección y gestión de recursos humanos.	
1.3 Funciones específicas		
Actividades / Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos con gerencia • Reclutamiento y selección del personal. • Gestión de programas de capacitación continua. • Manejo de nómina y compensaciones. • Preservar un ambiente de trabajo saludable. • Apoyo al desarrollo de plan de carrera. 	
1.4 Competencias		
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio. • Comunicación efectiva. • Integridad. • Trabajo en equipo. • Promover el desarrollo personal. • Priorizar necesidades del personal. 	
1.5 Requisitos del puesto		
Formación académica	Licenciatura en Recursos Humanos.	
Conocimiento	Administración de recursos humanos o afines.	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años.	

Nota. Propuesta manual de funciones – recursos humanos. Elaborado por la autora.

6) Proceso de Gestión de Talento Humano basado en Chiavenato

La gestión de talento humano se define como el proceso que es adoptado en las empresas para impulsar el éxito con la dotación del personal como capital humano; este se compone de: reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, motivar, evaluar, desarrollar, y desvinculación de personal; todo en cuanto apegado a las necesidades de la organización (Rojas et al., 2020).

Al implementar un proceso formal de gestión de talento humano la organización adquirida una mejor productividad laboral, adquirir mayor competitividad social en el entorno en el que se encuentra como empresa; además de recalcar que para que la organización llegue al éxito debe contar con el personal idóneo acorde a sus necesidades.

a. Reclutamiento de personal

La fase de reclutamiento de personal se fundamenta en el surgimiento de una vacante en la organización razón principal por la cual se emite un comunicado con información sobre los requerimientos a cumplir haciendo uso de canales información para llegar a posibles candidatos presentes en el entorno empresarial.

Se tendrá en consideración para el reclutamiento del personal fuentes internas y externas, siempre considerando las necesidades de la empresa y los requerimientos de la vacante disponible; teniendo como factor relevante encontrar el personal idóneo para el puesto de trabajo.

➤ Fuentes Internas

Al hablar de fuentes internas hacemos referencia al personal que pertenece a la empresa, en este caso se evaluará la posibilidad de posibles ascensos dentro de la organización siempre que el mismo cuenta con los requisitos para ocupar la vacante disponible.

Figura 42

Propuesta carta de ascenso

Loja, 15 de Enero de 2024	
Sra.....	
(Cargo)	
Estimada/o.....	
Mediante el presente medio, me dirigo a ud para expresarle formalmente, que gracias a su gran desenvolvimiento y compromiso en sus labores diarias, considero oportuno brindarse la oportunidad de ascende como A partir de	
Hago llegar mis sincerar felicitaciones por su ardua labor en la empresa y por el nuevo cargo obtenido, esperando contar con el mismo compromiso y deseo de mejorar cada día.	
Atentamente	
	Gerente General

Nota. Propuesta carta de ascenso. Elaborado por la autora.

➤ Fuentes Externas

También tenemos a nuestro alcance fuentes externas, en este caso es óptimo se pueda hacer uso de diferentes canales de información que nos permita dar conocer la disponibilidad de la vacante en la empresa y así lograr atraer a posibles candidatos que cumplan con los requisitos necesarios.

Se considera publicar en los exteriores de la empresa la disponibilidad de la vacante, por lo cual se propone el siguiente modelo de publicidad.

Figura 43

Propuesta de modelo publicidad espacios físicos vacante disponible

OPTICAS
Econogafas
INTERNACIONAL

ÚNETE A
NUESTRO EQUIPO

ATENCIÓN AL CLIENTE

OFRECEMOS

- BUEN CLIMA LABORAL
- PRESTACIONES
- OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO
- CAPACITACIÓN

REQUISITOS

- MAYOR DE 18 AÑOS
- ESTUDIOS AFINES
- IDENTIFICACIÓN OFICIAL
- CURRÍCULUM VITAE ACTUALIZADO

ENTREVISTAS EN:
PARA MAYOR INFORMACIÓN COMUNÍCANOS AL TELÉFONO
0988003145

Nota. Propuesta publicidad de vacante disponible para puntos físicos. Elaborado por la autora

Para nuestra propuesta consideramos la disponibilidad del manejo de redes sociales como medio de reclutamiento con las que dispone la empresa; haciendo uso de su página de Instagram.

Figura 44

Propuesta de modelo publicidad redes sociales vacante disponible.

Estamos contratando

Atención al Cliente

- Mayor de 18 años
- Experiencia en ventas
- Facilidad de palabra
- Responsable
- Disponibilidad de horario

Horario:
Lunes a Viernes de 8:50 a 19:00 hrs.

Zona de trabajo:
Calle Juan José Peña y Vicente Rocafuerte

¡Aplica ahora!

Envía tu CV a:
opticaeconogafas@gmail.com

Contáctanos
www.opticaeconogafas.com.
@opticaeconogafas

opticaeconogafas
49 Publicaciones 189 Seguidores 332 Seguidos

Econogafas Internacional
Tienda de lentes de sol y otros artículos para la vista
"Para que veas lo lindo que es la vida"
Loja, Ecuador
Compras
Ver traducción
opticaeconogafas.com y 1 más
meraky.ac sigue esta cuenta

Siguiendo Mensaje Contacto

CLIENTES UBICACIÓN

18:44

Estamos contratando

Atención al Cliente

- Mayor de 18 años
- Experiencia en ventas
- Facilidad de palabra
- Responsable
- Disponibilidad de horario

Horario:
Lunes a Viernes de 8:50 a 19:00 hrs.

Zona de trabajo:
Calle Juan José Peña y Vicente Rocafuerte

¡Aplica ahora!

Envía tu CV a:
opticaeconogafas@gmail.com

Contáctanos
www.opticaeconogafas.com.
@opticaeconogafas

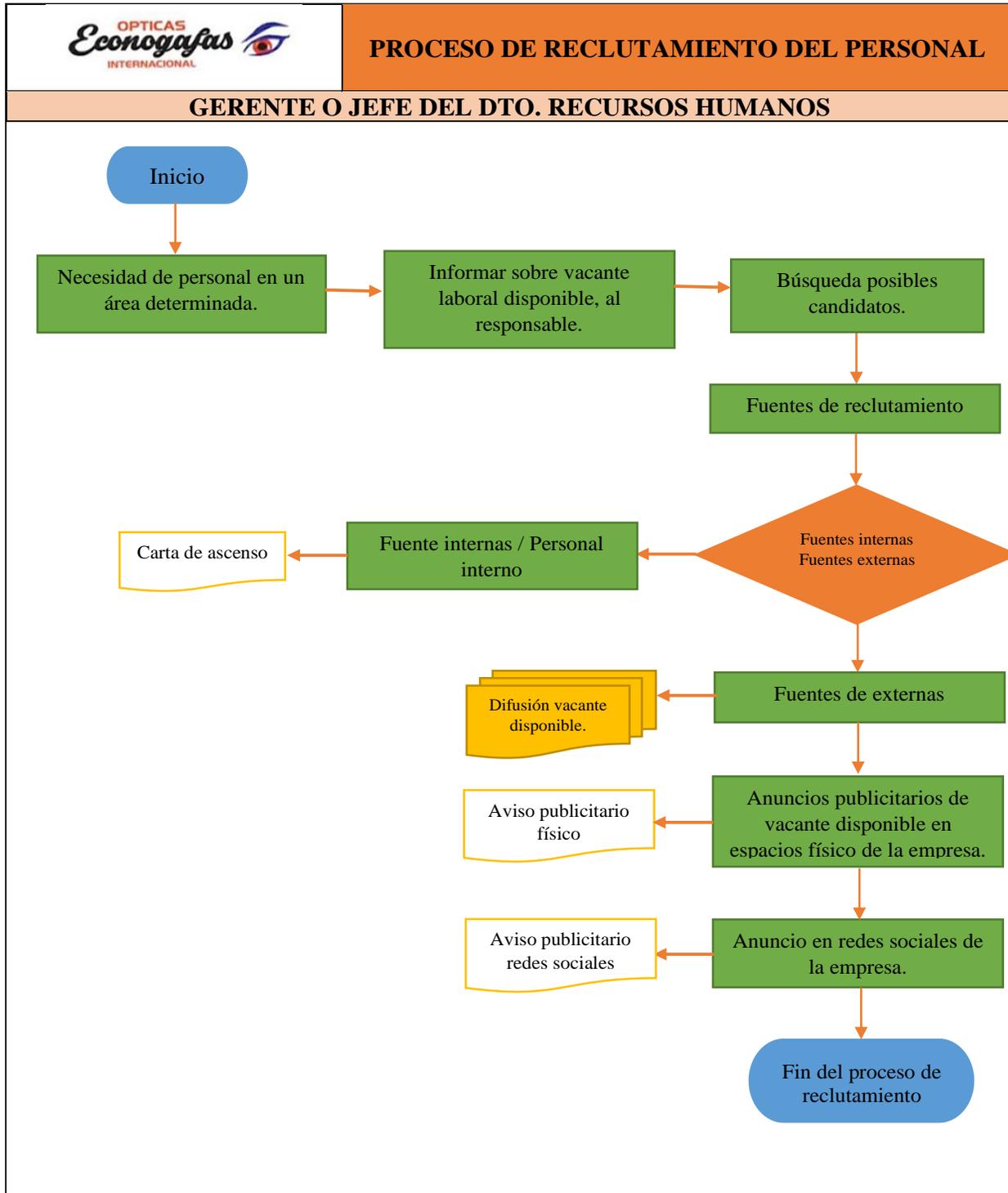
Les gusta a liliana_villavicencio y otros

Ver los 119 comentarios
avadistribuciones @sarromau
sarromau @mayteandrei @rompiandre
@stalinmauricio.sotomontero
19 de febrero · Ver traducción

Nota. Propuesta publicidad de vacante disponible para redes sociales. Elaborado por la autora.

Figura 45

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento del personal



Nota. Proceso de reclutamiento. Elaborado por la Autora.

b. Selección de personal

La selección de personal se define como la fase clave de elegir al candidato idóneo y calificado para cubrir la vacante disponible en la organización. En la empresa óptica Econogafas Internacional luego de haber cumplido con el proceso de reclutamiento se buscará elegir al candidato idóneo para la vacante disponible en la misma.

Para reconocer al candidato idóneo para la vacante es necesario aplicar diferentes herramientas y técnicas de selección que se ajusten a las necesidades de la empresa y requerimientos de la vacante disponible, siendo la gerente quien esté a cargo de este proceso y la aplicación de la técnica más adecuada para la toma de decisiones. Por otra parte, como herramienta de apoyo para un adecuado proceso de selección del personal se propone fichas de descripción de puesto de trabajo con lineamientos, obligaciones y diferentes puntos clave que resalten sobre la vacante disponible. Teniendo en consideración la aplicación de las siguientes técnicas, con su respectiva documentación que respalde el proceso.

1. La entrevista de selección.
2. Curriculum.

➤ Descripción del puesto de trabajo

Figura 46

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo gerente general

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO - GERENTE GENERAL
Nombre del puesto de trabajo	Gerente general
Jefe directo	No cuenta con jefe superior
Departamento	Gerencia General
Supervisión a ejercer	Personal en general
Formación académica	Bachiller o afines en gestión de ventas y atención al cliente.
Experiencia	2-4 años.
Objetivo del puesto	
Direccionar toda actividad de la organización, toma de decisiones, aplicación estrategias y manejo del personal de la empresa.	
Conocimientos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de personal • Manejo de herramientas tecnológicas y software de inventario. 	
Competencias institucionales o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y mantener la calidad en la gestión de responsabilidad • Simplificar procesos. • Definición de la cultura organización y políticas de la organización. • Desarrollo de estrategias para el cumplimiento de objetivos. • Promover el trabajo en equipo. • Generar y promover un ambiente saludable para la organización. • Compromiso con el cumplimiento de actividades. • Comunicación asertiva. 	
Habilidades deseables	
Conocimiento sobre administración de empresas y legislación laboral.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. • Contratación y gestión del personal. • Organización y planificación de recursos. • Supervisión del personal. • Verificación del control de inventarios. • Gestión de recursos. • Realización de entrevistas y evaluaciones de desempeño al personal. 	
Condiciones de trabajo	
El trabajo se realiza en horario laboral de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm; en oficina con temperatura adecuada, con una estructura e iluminación adecuada además de optimas normas de higiene.	
Relaciones internas y externas	
Contacto directo con proveedores, empleados y clientes.	
Crecimiento y desarrollo	
Cursos y capacitación acorde al puesto que desempeña de acuerdo a sus necesidades.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de gerente general. Elaborado por la autora.

Figura 47

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de finanzas

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – DEP. DE FINANZAS
Nombre del puesto	Jefe de Finanzas
Jefe directo	Gerente general
Supervisión a ejercer	Personal del departamento de Finanzas
Formación académica	Título profesional de contador público
Experiencia	2-4 años.
<p style="text-align: center;">Objetivo del puesto</p>	
Desarrollo y control de la contabilidad para la realización de los estados financieros de la organización.	
<p style="text-align: center;">Conocimientos específicos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas de contabilidad. • Manejo de office. 	
<p style="text-align: center;">Competencias institucionales o específicas</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Accionar con rapidez y eficacia ante adversidades. • Ser ejemplo en la práctica de buenos valores. • Obtener logros conforme metas establecidas. • Establecer relaciones de confianza con sus supervisados. • Contribuir para el planteamiento de estrategias. • Promover una buena comunicación. • Tomar acciones conforme las necesidades del cliente. 	
<p style="text-align: center;">Habilidades deseables</p>	
Conocimiento sobre las normas internacionales de contabilidad y actualizaciones de los diferentes sistemas contables de las entidades legales que rigen a la organización.	
<p style="text-align: center;">Funciones principales del puesto</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la documentación para realizar la contabilidad. • Control y seguimiento de la contabilidad general de la empresa. • Llevar la contabilidad y contar con la documentación que respalde. • Realizar pagos oportunos a proveedores, trabajadores, impuestos, etc. • Revisión de cierres mensuales con la gerente. • Realizar trámites ante instituciones que regulan la empresa. • Control del flujo de caja y efectivo de la empresa. • Elaboración de reportes financieros mensuales para la presentación a Gerencia General. 	
<p style="text-align: center;">Condiciones de trabajo</p>	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. El trabajo se desarrolla en oficina, necesita de concentración y orden, cuenta con los recursos necesarios para sus obligaciones laborales.	
<p style="text-align: center;">Relaciones internas y externas</p>	
Relación con el gerente, colaboradores y entidades públicas que rigen a la empresa.	
<p style="text-align: center;">Crecimiento y desarrollo</p>	
Capacitación de nuevas actualizaciones en la rama de estudio.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de jefe departamento de finanzas. Elaborado por la autora.

Figura 48

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de ventas

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – DEP. DE VENTAS
Nombre del puesto	Jefe de ventas
Jefe directo	Gerente general
Supervisión a ejercer	Personal de Atención al Cliente
Formación académica	Bachiller o Administración de Empresas o carrera afín.
Experiencia	2-4 años.
Objetivo del puesto	
Maximizar la rentabilidad de la empresa por incremento de volumen de ventas, ofertando un producto y servicio de calidad al mejor precio posible.	
Conocimientos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas tecnológicas. • Manejo de herramientas Office. 	
Competencias instituciones o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Accionar con rapidez y eficacia ante adversidades. • Ser ejemplo en la práctica de buenos valores. • Obtener logros conforme metas establecidas. • Establecer relaciones de confianza con sus supervisados. • Contribuir para el planteamiento de estrategias. • Promover una buena comunicación. • Tomar acciones conforme las necesidades del cliente. 	
Habilidades deseables	
Conocimiento sobre psicología del consumidor y experiencia en el manejo de vendedores.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar esquemas de ventas basándose en un plan de mercado anual o semestral. • Capacitar al personal de atención al cliente. • Supervisión de su personal a cargo cumplan con normas y políticas establecidas. • Atender quejas y reportes en caso de existir. • Desarrollar y promover un ambiente servicial para todos los clientes. • Realizar reuniones constantes con el personal de atención al cliente. • Elaborar reportes mensuales con los resultados obtenidos. • Verificar la factibilidad de ventas de nuevos productos y esto sea documentado. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. Trabajo en oficina, con óptimas condiciones de higiene y salud.	
Relaciones internas y externas	
Relación con la gerente y personal de atención al cliente.	
Crecimiento y desarrollo	
Cursos y orientación en la gestión de personal y generación de ventas.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de jefe departamento de ventas. Elaborado por la autora.

Figura 49

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo atención al cliente

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – ATENCIÓN AL CLIENTE
Nombre del puesto	Atención al cliente
Jefe directo	Jefe departamento de Ventas
Supervisión a ejercer	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica	Bachiller o afines en gestión de ventas y atención al cliente.
Experiencia	Manejo básico de sistema de facturación y office. 1 año.
Objetivo del puesto	
Atención a los clientes y receptor ordenes acorde al diagnóstico médico, orden y limpieza de los productos expuestos y el espacio laboral; realiza cierre diario de ventas manualmente.	
Conocimientos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de redes sociales. • Atención al cliente. 	
Competencias instituciones o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante imprevistos. • Contribuir al rendimiento óptimo del equipo de trabajo. • Predisposición para el cumplimiento de metas y objetivos planteados. • Practicar y promover el compañerismo y el trato justo. • Contribuir a generar un clima organizacional óptimo y armónico. • Transmitir información acertadamente. • Generar relaciones de confianza. 	
Habilidades deseables	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la sucursal asignada. • Limpieza y orden del espacio laboral. • Organizar pedidos y entregas del día. • Manejo de redes sociales para promover la empresa. 	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la sucursal asignada. • Limpieza, orden y cuidado del espacio laboral. • Organización de pedidos y entregas del día. • Asesoría a los clientes para la elección del producto acorde a sus necesidades. • Cierre diario de caja. • Manejo de Excel para organización de productos e inventarios. • Manejo de redes sociales para promover la empresa. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. El trabajo en equipo y una buena comunicación es fundamental para el desarrollo de actividades, contar con habilidad para comunicarse de forma efectiva al estar en contacto constante con clientes al cual se debe proveer un servicio de calidad.	
Relaciones internas y externas	
Relación con la gerente, jefe del departamento y clientes.	
Crecimiento y desarrollo	
Capacitación sobre fidelización de clientes, efectividad de ventas y atención al cliente.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de atención al cliente. Elaborado por la autora.

Figura 50

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de producción

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – DEP. DE PRODUCCIÓN
Nombre del puesto	Jefe de Producción
Jefe directo	Gerente general
Supervisión a ejercer	Personal del departamento de Producción
Formación académica	Título en optometría o carrera afín.
Experiencia	1-3 años.
Objetivo del puesto	
Encargado de supervisar y garantizar que los planes de producción establecidos se cumplan de forma eficiente.	
Conocimientos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal operativo. • Conocer normas de calidad y de seguridad. • Conocimiento en cadenas de producción. • Conocimientos básicos en mantenimiento de equipos. 	
Competencias institucionales o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Accionar con rapidez y eficacia ante adversidades. • Ser ejemplo en la práctica de buenos valores. • Obtener logros conforme metas establecidas. • Establecer relaciones de confianza con sus supervisados. • Contribuir para el planteamiento de estrategias. • Promover una buena comunicación. • Tomar acciones conforme las necesidades del cliente. 	
Habilidades deseables	
Persona proactiva, con una buena capacidad de resolución de conflictos enfocado a los resultados.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar planes de producción diarios. • Cuidar la calidad de producción. • Realizar ajustes de ser necesarios en la línea de producción para cumplir con los objetivos propuestos. • Supervisar la calidad de la materia prima y productos que ingresan a la empresa. • Velar por el cumplimiento de medidas de seguridad. • Elaborar reportes mensuales de funciones del personal. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. Trabajo en oficina no requiere esfuerzo físico.	
Relaciones internas y externas	
Relación con la gerente y personal de producción.	
Crecimiento y desarrollo	
Cursos y capacitación sobre la operatividad de la organización.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de jefe de producción. Elaborado por la autora.

Figura 51

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo optómetra

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO –OPTÓMETRA
Nombre del puesto	Optómetra
Jefe directo	Jefe de producción.
Supervisión a ejercer	Asistente de Optómetra
Formación académica	Título profesional Optometría o tecnología.
Experiencia	2-4 años.
Objetivo del puesto	
Realización de diagnóstico de pacientes con el uso de herramientas tecnológicas del campo laboral de la empresa.	
Conocimiento específico	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos optométricos. 	
Competencias institucionales o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante imprevistos. • Contribuir al rendimiento óptimo del equipo de trabajo. • Predisposición para el cumplimiento de metas y objetivos planteados. • Practicar y promover el compañerismo y el trato justo. • Contribuir a generar un clima organizacional óptimo y armónico. • Transmitir información acertadamente. • Generar relaciones de confianza. 	
Habilidades deseables	
Conocimiento sobre tendencias y avances tecnologías en el área de optometría.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de examen visual con auto refractómetro. • Registro de ficha por paciente. • Emitir recomendaciones generales al paciente de forma personalizada. • Emisión de certificados en caso de solicitud. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. Trabajo en oficina requiere atención y cuidado de los materiales y recursos que brinda la empresa para sus actividades.	
Relaciones internas y externas	
Relación con la gerente, asistente, clientes y colaboradores.	
Crecimiento y desarrollo	
Capacitación sobre nuevas tecnologías en el área.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de optómetra. Elaborado por la autora.

Figura 52

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo asistente optómetra

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – ASISTENTE OPTÓMETRA
Nombre del puesto	Asistente de Optometría
Jefe directo	Optómetra.
Supervisión a ejercer	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica	Tecnólogo en Optometría
Experiencia	1-3 años.
Objetivo del puesto	
Asistencia técnica y parcial al Optómetra, durante la jornada laboral.	
Conocimientos o competencias obligatorias	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en el área de Oftalmología y Optometría. 	
Competencias institucionales o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante imprevistos. • Contribuir al rendimiento óptimo del equipo de trabajo. • Predisposición para el cumplimiento de metas y objetivos planteados. • Practicar y promover el compañerismo y el trato justo. • Contribuir a generar un clima organizacional óptimo y armónico. • Transmitir información acertadamente. • Generar relaciones de confianza. 	
Habilidades deseables	
Conocimiento en el área de Oftalmología y derivados de la salud visual.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en la toma de muestras visuales. • Registro de las fichas con datos generales de los pacientes. • Entrega y recojo de trabajos de los clientes del área de producción. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. Necesaria habilidad para comunicarse de forma efectiva y practique el trabajo en equipo.	
Relaciones internas y externas	
Relación con gerente, clientes y colaboradores.	
Crecimiento y desarrollo	
Nuevos conocimientos y tecnologías del área de optometría.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de asistente de optómetra. Elaborado por la autora.

Figura 53

Propuesta ficha de descripción puesto de trabajo departamento de recursos humanos

	DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO – DEP. DE RECURSOS HUMANOS
Nombre del puesto	Jefe de Recursos Humanos
Jefe directo	Gerente general
Supervisión a ejercer	Todo el departamento de Recursos Humanos
Formación académica	Título profesional Administración de Recursos Humanos.
Experiencia	2-4 años.
Objetivo del puesto	
Organización, dirección y gestión de recursos humanos de la organización. Orientar políticas y estrategias a la satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.	
Conocimientos o competencias obligatorias	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el manejo gerencial de un departamento • Conocer las funciones de Recursos Humanos • Conocer la legislación laboral del país. 	
Competencias institucionales o específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Accionar con rapidez y eficacia ante adversidades. • Ser ejemplo en la práctica de buenos valores. • Obtener logros conforme metas establecidas. • Establecer relaciones de confianza con sus supervisados. • Contribuir para el planteamiento de estrategias. • Promover una buena comunicación. • Tomar acciones conforme las necesidades del cliente. 	
Habilidades deseables	
Maneje diferentes programas y conozca diferentes ramas sobre los recursos laborales.	
Funciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos con gerencia. • Atender y solucionar conflictos del personal. • Reclutamiento y selección del personal. • Realizar capacitaciones y entrenamiento del personal. • Manejo de nómina y compensaciones. • Apoyo al desarrollo de plan de carrera. • Crear políticas internas y reglamento interno en conjunto con la gerencia general. • Realizar y dirigir periódicamente reuniones motivacionales con el personal. • Desarrollar actividades que promuevan la integración del personal. • Velar por el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. 	
Condiciones de trabajo	
El horario laboral es de lunes a viernes 08:50am a 07:00pm con un espacio para el almuerzo y los días sábado de 08:50am a 05:00pm. Trabajo en oficina, cuenta con toda herramientas y material para el desarrollo de sus actividades.	
Relaciones internas y externas	
Relación con todo el personal de la organización, gerente y colaboradores.	
Crecimiento y desarrollo	
Cursos y capacitación sobre gestión de recursos humanos.	

Nota. Propuesta ficha descripción puesto de jefe de recursos humanos. Elaborado por la autora.

- Hoja de Vida / Curriculum Vitae

Figura 54

Modelo de Hoja de Vida

	CURRICULUM VITAE
1. Datos personales	
Nombres: Apellidos: Fecha de nacimiento: Estado civil: Dirección: Provincia: Teléfono: Correo:	
2. Formación y estudios	
Formación académica: Cursos: Certificaciones:	
3. Experiencia laboral	
Empresa: Teléfono: Fecha: Puesto: Actividades desarrolladas:	
4. Datos complementarios	
(Referencias u otros)	
_____ Firma	

Nota. Propuesta hoja de vida a receptor.

Elaborado por la autora.

La Hoja de vida será el primer referente receptado por la gerente de la empresa para conocer a los candidatos, una vez analizada la información disponible en esta se procederá a realizar una entrevista personal para conocer personalmente al candidato y esto permita a la gerente tomar la mejor decisión al momento de seleccionar al nuevo empleado.

- Entrevista de selección

Una vez receptada la documentación como el Curriculum vitae de posibles candidatos, la gerente será la persona encargada de convocar a la entrevista personal de los candidatos que

cumplan con los requisitos del puesto con vacante disponible, esta entrevista estará enfocada en adquirir información desde la experiencia laboral, personalidad y conocimientos de la persona.

Figura 55

Entrevista selección de personal

	ENTREVISTA
1. Datos personales	
Nombres y Apellidos: Dirección: Teléfono: Correo:	
2. Información – entrevista	
2.1 Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué dejaste tu último trabajo? • ¿Cuál era la tarea más difícil o lo que más te costaba en tu trabajo anterior? • ¿Cuál es una de las lecciones más valiosas que has aprendido en tu carrera? • ¿Cuál es el mayor error que has cometido en tu carrera y cómo lo has manejado? • Mirando hacia atrás en los últimos años de carrera, ¿qué te gustaría destacar? 	
2.2 Valores y misión	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuál de los valores de nuestra empresa te identificas más y por qué? • ¿Cuál es tu entorno de trabajo ideal? • ¿Qué aportarás a la cultura de nuestra empresa? • ¿Qué te motiva a hacer tu mejor trabajo? • ¿Cuál es tu entorno de trabajo ideal? 	
2.3 Compromiso con el rol	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué habilidades te gustaría desarrollar en este rol? • ¿Qué sería lo primero que cambiarías de nuestro producto/servicio? • ¿Qué es lo que más te gusta de este puesto de trabajo? • ¿Qué retos buscas en tu próximo trabajo? • ¿Si pudieras mejorar cualquier aspecto de la empresa, ¿cuál sería? 	
2.4 Conocimientos de la industria	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te mantienes al día con las tendencias de la industria? • ¿Qué es lo que más te apasiona acerca de la industria? • ¿Qué desarrollos recientes de la industria le entusiasman y por qué? • ¿Qué revistas / blogs / publicaciones te gusta leer? • ¿Qué otras compañías admiras dentro de la industria? 	
2.5 Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué referentes te inspiran de tu profesión y por qué? • ¿Qué es algo fuera de tu trabajo que te apasiona? • ¿Cuáles son los tres rasgos que tienen en común las personas que más admiras? • ¿Qué es lo que más te gusta de ti? 	

3.6 Información esencial

- ¿Cuáles son tus expectativas salariales?
- ¿Cuentas con los permisos o documentación para trabajar en el país?
- ¿Podríamos pedir referencias a la última empresa en la que trabajaste?
- ¿Cuándo podrías empezar?
- ¿Tienes suficiente disponibilidad horaria y de traslado para incorporarte?

Nota. Propuesta de entrevista para la selección de personal. Elaborado por la autora.

c. Contratación

La contratación laboral, se lleva a cabo referente al marco legal. En el mismo contrato laboral se establecen términos y condiciones del empleador al cual estará sujeto al cumplimiento de estos durante su estadía de pertinencia a la organización.

Una vez que el candidato haya cumplido con el proceso de reclutamiento y selección consecutivamente, se procederá a la firma de contrato de trabajo, el mismo que estará a cargo del jefe de recursos humanos en conjunto a la gerente general.

Figura 56

Modelo contrato de Trabajo


CONTRATO LABORAL
<p>En la ciudad de Loja, a los 02 del mes de enero del 2024. Conste por el presente documento, la celebración de un Contrato de Trabajo a Plazo Fijo, que se contiene y estipula el tenor de las siguientes cláusulas:</p> <p>CLAUSULA PRIMERA: INTERVINIENTES. - Intervienen en la celebración de este contrato las siguientes partes: Por una parte, la Sra. Karina Velasco Asto, parte a la cual para efectos de este contrato se podrá denominar como "EMPLEADOR". Por otra, el Sr. Jorge Oswaldo Sánchez Tene, quien interviene por sus propios y personales derechos parte a la cual más adelante se podrá denominar como "TRABAJADOR".</p> <p>CLAUSULA SEGUNDA: MATERIA. - La Sra. Karina Velasco Asto, declara que contrata al Sr. Jorge Oswaldo Sanchez Tene, quien se compromete y obliga a prestar sus servicios lícitos y personales a favor del EMPLEADOR, desempeñado las labores de TRABAJADOR GENERAL, en las instalaciones ubicadas en la 10 DE AGOSTO Y JUAN JOSE PEÑA, de la ciudad de Loja. El trabajador por su parte se compromete a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para con el EMPLEADOR, en la clase de trabajo acordado, para el cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias, cumpliendo durante el desempeño del mismo, con las disposiciones legales, el Reglamento Interno de Trabajo y las instrucciones impartidas por la Empleadora. El trabajo se obliga a laborar por jornada de trabajo, las máximas diarias y semanales establecidas en la ley, en los turnos y dentro de las horas establecidas por la Empleadora, las mismas que podrán ser eventualmente modificadas a conveniencia de esta o, por disposición legal.</p>

CLAUSULA TERCERA: PLAZO. -

Este contrato tendrá una duración de un año contando a partir de su celebración, tiempo dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente sin que se deba indemnización alguna.

CLAUSULA CUARTA. SUELDO. -

La Empleadora pagará al Trabajador por concepto de remuneración mensual unificada la cantidad de \$460.00 CUATROSCIENTOS SESENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA valor del cual harán los descuentos correspondientes a los aportes personales del empleado al IESS y los demás determinados por la ley. La Empleadora pagará, además, las remuneraciones en proceso de unificación adicionales y demás beneficios sociales, en las condiciones y limitaciones establecidas legalmente. En caso de inasistencia o impuntualidad del Trabajador, la Empleador podrá hacer uso de los descuentos y aplicar las multas autorizadas por la ley y el Reglamento interno de Trabajo, el cual el trabajador declara conocer y recibir un ejemplar, al momento de la suscripción de este contrato.

CLAUSULA QUINTA: BENEFICIOS. -

Se cancelará el sueldo de forma semanal o quincenal, el mismo se pagará puntual.

Se cancelará el décimo cuarto, tercer sueldo, vacaciones y otras remuneraciones.

Se cancelan los feriados nacionales en el caso de trabajar.

CLAUSULA SEXTA: SANCIONES. -

El trabajador declara de manera expresa, libre e incondicional, que se someterá a las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de la Empresa, Reglamentos y cualquier norma establecida para las disposiciones establecidas en la Ley y el mencionado Reglamento, conforme lo establecido en cualquiera de estos cuerpos normativo, a elección de la Empleadora.

CLAUSULA SEPTIMA: CAUSALES DE DESPIDO. -

En caso de robo a la empresa, si se descubrir realizando ventas a nivel personal del mismo giro de negocio en el que trabaja.

CLAUSULA OCTAVA: CONFIDENCIALIDADES. -

El Trabajador queda obligado a guardar en estricta confidencialidad, toda la información que llegará a tener conocimiento con ocasión de la ejecución del presente contrato de trabajo; consecuentemente en caso de haberla divulgado a terceras personas por los daños y perjuicios ocasionados a la Empleadora, cuya cuantía será determinada oportunamente por está, sin perjuicio de las acciones penales que aquella iniciare contra el Trabajador.

CLAUSULA NOVENA: LEGISLACIÓN APLICABLE. -

En todo lo que no conste en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones del Código de Trabajo, especialmente en lo relativo a las obligaciones y prohibiciones del empleador y del trabajador.

CLAUSULA DECIMA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -

Las partes de común acuerdo declara, que, en caso de discrepancia en la ejecución y efectos del presente Contrato, se someten a la Jurisdicción de las autoridades administrativas y judiciales, del área de la ciudad de Loja.

Para constancia y fe de este contrato firman las partes al pie de la misma.

Suscrito en la ciudad de Loja, el 02 de enero del 2024.

EMPLEADOR
KARINA VELASCO ASTO

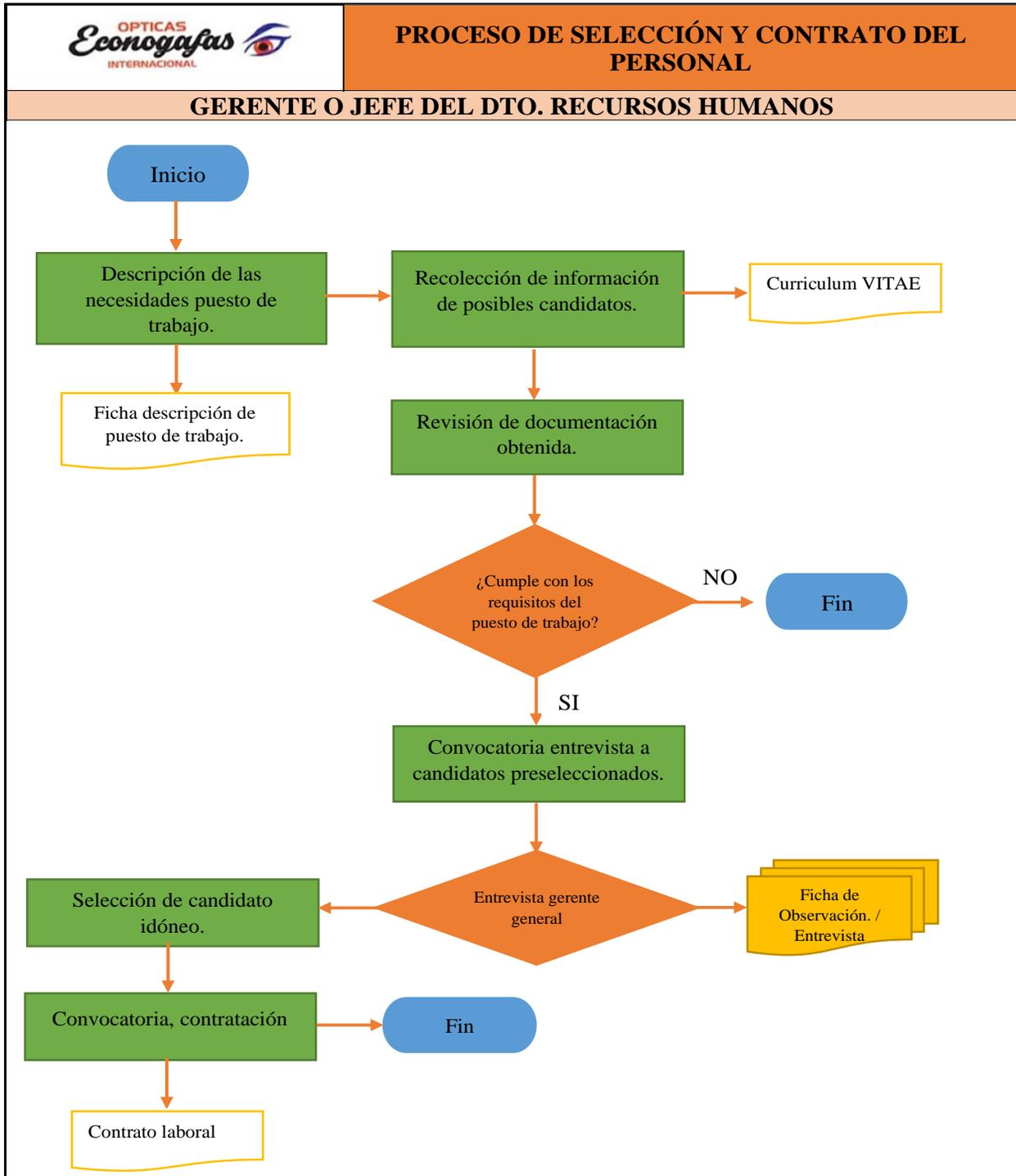
EMPLEADO
JORGE SANCHEZ TENE

Nota. Propuesta Modelo de contrato de Contratación laboral. Elaborado por la autora.

➤ Proceso de selección y contratación del personal

Figura 57

Diagrama de flujo del proceso de selección y contrato del personal



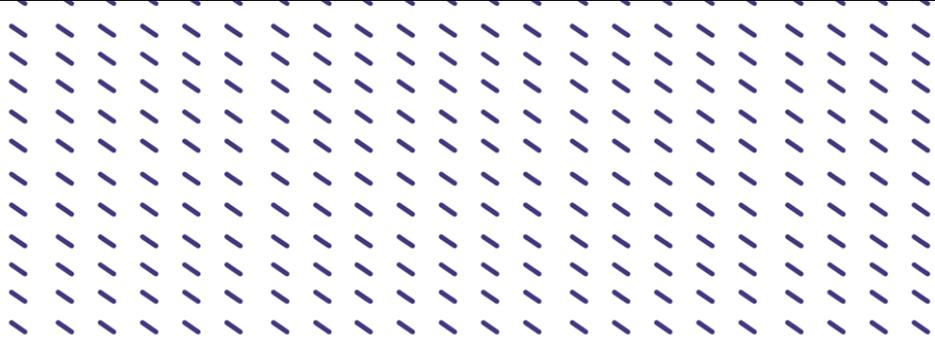
Nota. Proceso de selección y contrato del personal. Elaborado por la autora.

d. Inducción

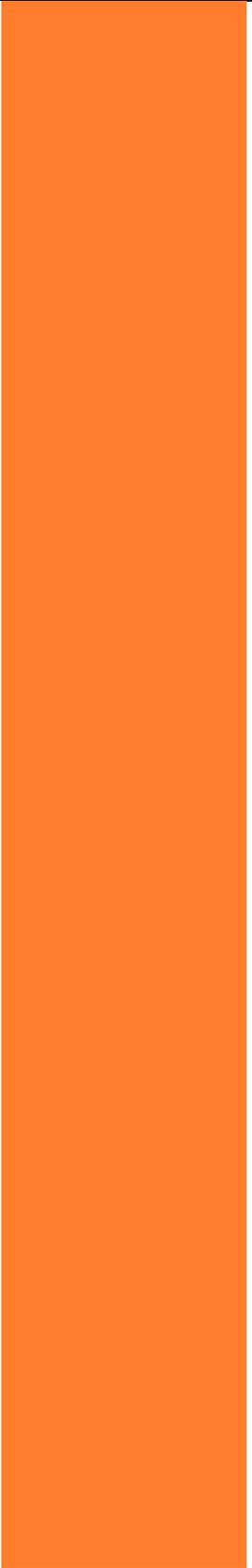
Al cumplir con las fases de reclutamiento, selección y contratación el candidato recibirá un proceso de inducción, siendo la gerente quien proceda con la presentación del nuevo empleado con el personal, además de proporcionarle toda información sobre sus actividades y funciones a cumplir en el espacio laboral. Con el objetivo de aplicar un óptimo proceso de inducción se brindará manual de bienvenida, que le permita al empleado adaptación a la empresa de forma efectiva.

Es así que en esta fase se propone la misma de desarrollo de la siguiente manera:

1. Bienvenida por parte de la Gerente al candidato.
2. Reconocimientos de las instalaciones de la organización.
3. Indicaciones generales de la organización.
4. Presentación del jefe del departamento.
5. Presentación del candidato con el personal de la empresa.
6. Socialización de puntos relevantes sobre el trabajo en la organización.
7. Presentación del nuevo empleado con el personal de la empresa.
 - Manual de Bienvenida



MANUAL DE BIENVENIDA





Índice

	Portada
II	Índice
03	Bienvenida
04	Filosofía Empresarial
	• Misión
	• Visión
05	Cultura Organizacional
	• Valores
06	Políticas Internas
	• Horario de Atención
	• Campaña
	• Inventario
	• Permisos
	• Descuentos
	• Convivencia Laboral
07	Estructura Organizacional

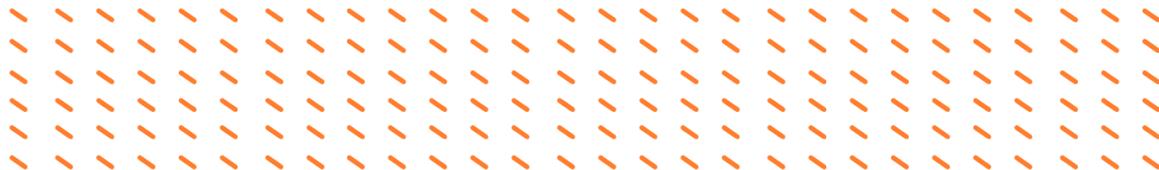


Bienvenida/o.

Nos es grato dirigirnos a Usted y darle la bienvenida a nuestra empresa, valoramos su disposición y entrega por pertenecer a la misma. Esperamos que nuestro espacio laboral le permita desarrollar su máximo potencial como empleado y como persona en su vida laboral. Quienes conformamos la empresa, estamos a completa disposición y ser un apoyo en la adaptación de sus actividades.

Karina Velasco Asto

GERENTE



Filosofía Empresarial

MISIÓN

Brindar a nuestros clientes un óptimo cuidado de su salud visual, ofreciendo productos de vanguardia y calidad de atención, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades..

VISIÓN

Hasta el 2029, la Óptica Econogafas Internacional sera líder, a nivel nacional. Especializada en el área de optometría y atención en salud visual, dando variedad y calidad de productos con el apoyo de personal calificado.

ESTUDIO
SHONOS



Cultura Organizacional

VALORES

- Honestidad
- Compromiso
- Flexibilidad
- Pertenencia
- Confiabilidad
- Calidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Empatía

ESTUDIO SHONOS



Políticas Internas

Horario de Atención

- El horario de atención es de lunes a viernes, hora de entrada 08:50am y salida 07:00pm.
- Los días sábados la entrada es 08:50am y salida 05:00pm.

Campaña

- Disponibilidad de tiempo para viajes.
- Compromiso con el cumplimiento de objetivos en campaña.

Inventario

- La persona encargada de inventario deberá contar con tiempo y disponibilidad un domingo al mes para efecto del mismo, está tendrá remuneración adicional.

Permisos

- No se concederán permisos, salvo casos de fuerza mayor que imposibiliten la asistencia a sus obligaciones laborales.
- En caso de enfermedad, presentar el respectivo certificado médico.

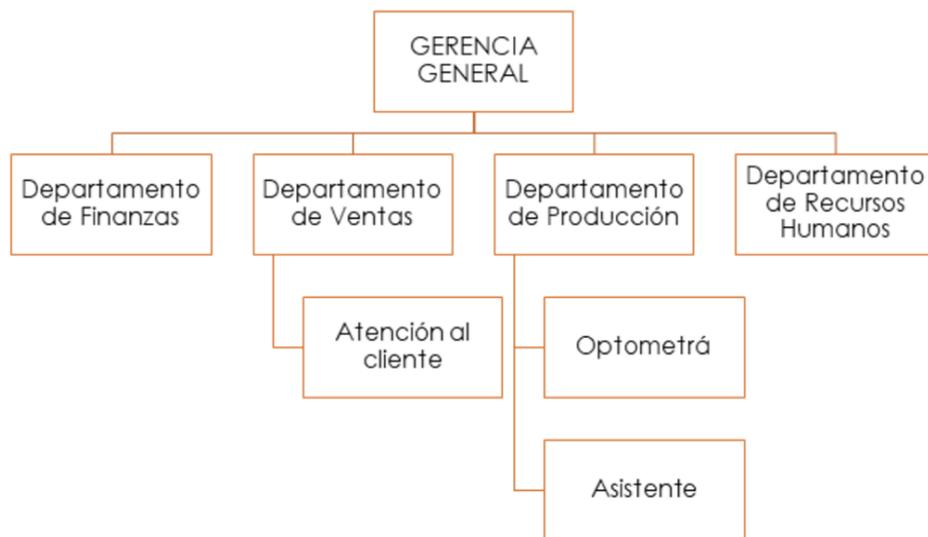
Descuentos

- En caso de existir correcciones a refracciones o productos ópticos por mal manejo de indicaciones, se descontará el valor de perdida al opto-metrista.

Convivencia laboral

- Conservar una buena relación comunicativa, empática y de respeto entre todos, en caso de existir inconvenientes estos serán resueltos con la Gerente.

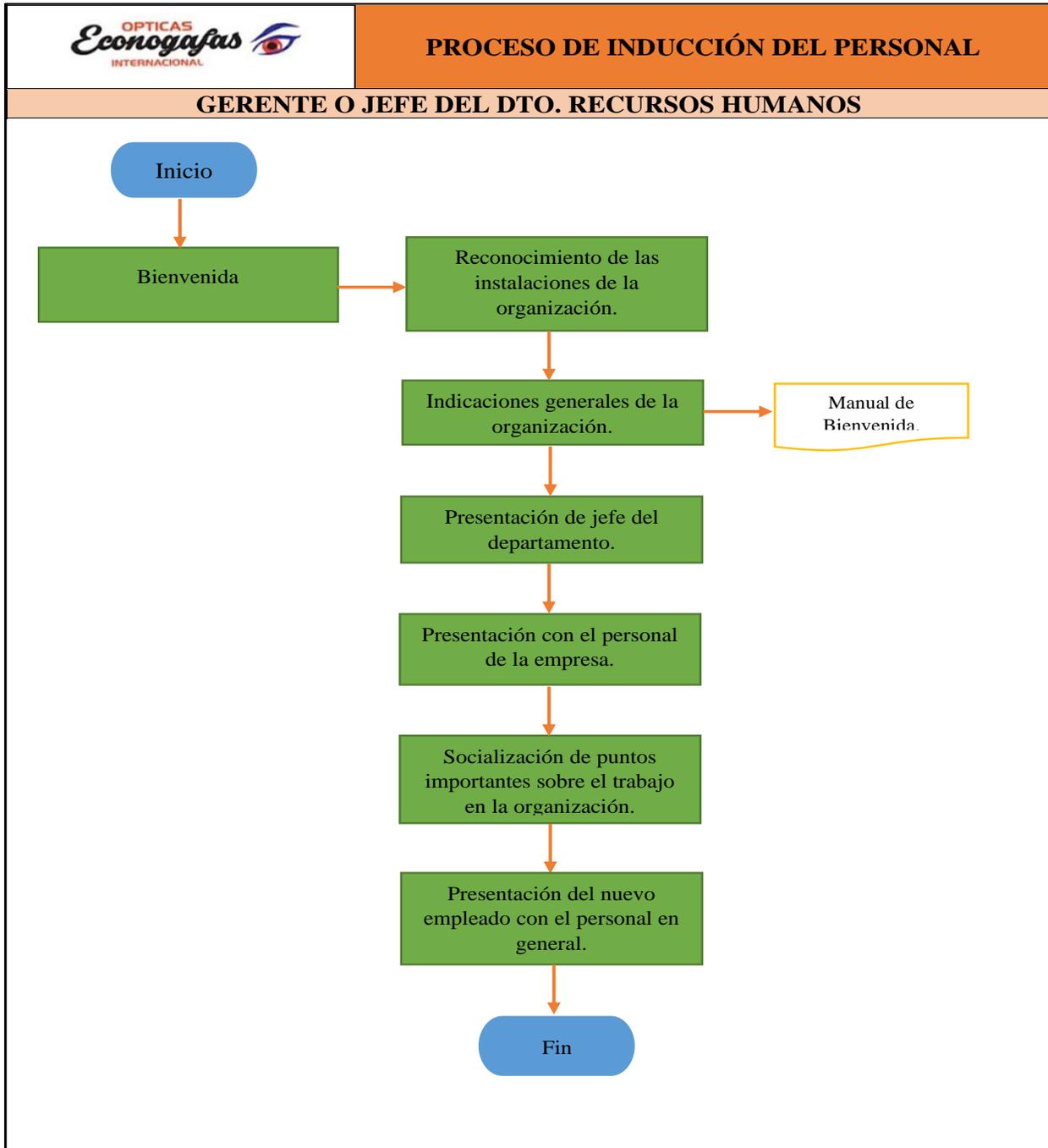
Organigrama Estructural



➤ Proceso de Inducción

Figura 58

Proceso de Inducción



Nota. Proceso de Inducción. Elaborado por la autora

e. Evaluación del Desempeño

La evaluación del Desempeño según menciona Hernández et al. (2021), debería ser de mayor interés para el personal ya que, será a quien se evaluará entendiéndolo que es lo que espera la organización de su desenvolvimiento y efectividad en el desarrollo de sus actividades. Además, la evaluación de desempeño puede surgir con diferentes objetivos en cuanto a la organización.

Es así que de acuerdo con Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño se considera como la valoración sistemática acerca del comportamiento de las personas que conforman la organización, llegando a ser aplicada por un supervisor, una comisión incluso el gerente dependiendo de la conformación organizacional de la empresa.

Siendo así de acuerdo a las necesidades de la Empresa Óptica Econogafas Internacional se propone el modelo de evaluación 360° para la evaluación de desempeño del personal, ya que este instrumento considera diferentes factores como: trabajo en equipo, comunicación, clima organizacional, cumplimiento de actividades, etc.

Además de considerar como necesaria para la toma de decisiones en relación a la mejora continua del desempeño de sus colaboradores y a la toma de medidas para el desarrollo de estrategias referente al desarrollo de carrera, ya que gracias a este instrumento se conoce individualmente el desempeño del personal acorde a las competencias y necesidad de cada puesto.

Se considerará los manuales de funciones para la propuesta de formularios de evaluación de desempeño 360°, necesarios para la evaluación del personal de la organización por lo tanto se propone lo siguiente:

Figura 59

Propuesta formato de evaluación 360 por competencias departamento de Gerencia

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
GERENCIA				
DATOS EVALUADO				
Relación con el evaluado:				
Nombre del evaluado:				
Cargo:				
Fecha de Evaluación:				
DATOS EVALUADOR				
Nombre del evaluador:				
Cargo:				
Antigüedad en la empresa:				
Fecha de retroalimentación:				
PARTE 1: Lee el siguiente formulario marcando con "X" en el recuadro según corresponda acorde a lo observado en el periodo de evaluación, considerando 1 "nunca cumple", 2 "mitad del tiempo cumple", 3 "frecuentemente supera las expectativas, 4 "supera las expectativas".				
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				
	1	2	3	4
Calidad de Servicio				
Reacciona ante adversidades e implementa acciones				
Simplifica procesos que conlleven tiempo				
Busca mejorar y mantener calidad en la gestión de sus responsabilidades				
Compromiso				
Define misión, visión, objetivos y estrategias de la organización que promueva integración en su personal.				
Práctica el respeto y le brinda importancia a la cultura organizacional, motivando a su personal actuar conforme los mismos.				
Brinda valor agregado a sus actividades y alienta al personal a ser efectivos en sus labores.				
Orientación a los resultados				
Promueve y desarrolla estrategias orientadas al cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.				
Traza objetivos de trabajo, cuantificables y medibles garantizando su cumplimiento.				
Realiza análisis sobre sus decisiones, actividades con total responsabilidad.				
Integridad				
Promueve el trabajo en equipo, mediante valores y el trato justo entre colaboradores.				
Mantiene firmeza entre lo que habla y su accionar.				
Muestra interés y le brinda importancia a sus colaboradores de forma eficiente.				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
	1	2	3	4
Vocación de servicio				
Genera un ambiente saludable para la organización orientado a la satisfacción de sus clientes, obteniendo fidelización de los mismos.				
Plantea políticas y procesos enfocados a la solución de problemas y contratiempos que le permita brindar un servicio de excelencia.				
Busca de forma permanente resolver las necesidades de los clientes y obtener su prestigio como organización.				
Trabajo en Equipo				
Promueve el trabajo en equipo y asume responsablemente los resultados.				
Asigna equitativa y eficazmente las actividades a sus colaboradores acorde a sus capacidades y experiencia.				
Reconoce pública y oportunamente la participación del personal.				
Liderazgo				
Desarrolla estrategias orientadas al desarrollo óptimo de las personas.				
Busca el compromiso en el cumplimiento de actividades del personal en las distintas áreas de la organización.				
Resuelve de forma acertada problemas y orienta al personal de forma óptima.				
Comunicación Efectiva				
Escucha a su personal y lo tiene presente en la toma de decisiones.				
Comunica de forma acertada acuerdos y desacuerdos de forma lógica y ordenada.				
Busca la comprensión de ideas en el equipo y estas se pongan en práctica.				

PARTE 2: Datos por parte del evaluador.	
a). Indique alguna(s) fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada:	
b). Sugerencias de mejora para la persona evaluada:	
.....	
Firma del Evaluador:	
Fecha:	
PARTE 3: Observaciones por parte de gerencia	
a) Observaciones:	
.....	
Firma del Responsable :	
Fecha:	

Nota. Propuesta formato evaluación desempeño gerencia. Elaborado por la autora.

Figura 60

Propuesta formato de evaluación 360 por competencias dirigido Jefes de Departamento

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
JEFE DE DEPARTAMENTO							
DATOS EVALUADO							
Relación con el evaluado:							
Nombre del evaluado:							
Cargo:							
Fecha de Evaluación:							
DATOS EVALUADOR							
Nombre del evaluador:							
Cargo:							
Antigüedad en la empresa:							
Fecha de retroalimentación:							
PARTE 1: Lee el siguiente formulario marcando con "X" en el recuadro según corresponda acorde a lo observado en el periodo de evaluación, considerando 1 "nunca cumple", 2 "mitad del tiempo cumple", 3 "frecuentemente supera las expectativas, 4 "supera las expectativas".							
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				1	2	3	4
Calidad de Servicio							
Acciona ante adversidades							
Busca accionar con rapidez y eficacia							
Es responsable con sus obligaciones y cumple las mismas con eficacia							
Compromiso							
Cumple con la misión, visión, objetivos y estrategias establecidas por la organización.							
Es ejemplar de práctica de buenos valores y actúa conforme a estos.							
Pone como prioridad la conciliación y el trabajo en conjunto							
Orientación a los resultados							
Pone en práctica lo establecido por sus superiores y busca cumplir sus objetivos							
Orienta el trabajo del equipo en virtud de obtención de resultados							
Obtiene logros considerando las metas previstas.							
Integridad							
Guía sus acciones y sus colaboradores en relación a los valores.							
Lleva un trato justo, digno basado en el respeto con el personal							
Cumple sus compromisos y establece relaciones de confianza con sus colaboradores							

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	1	2	3	4
Vocación de servicio				
Toma acciones acertadas como respuesta a problemas del cliente.				
Promueve y mantiene que el personal brinde un servicio de calidad a los clientes				
Analiza continuamente la realidad del usuario para conocer las necesidades				
Trabajo en Equipo				
Promueve la empatía, cooperación y buena comunicación entre sus colaboradores.				
Coordina y asigna de forma acertada al personal				
Reconoce y felicita al personal por su buena participación				
Liderazgo				
Contribuye al planteamiento de estrategias y toma de decisiones en equipo				
Orienta y colabora con el personal, brindando pautas de acción oportunas y claras				
Busca soluciones optimas en consideración a su equipo				
Comunicación Efectiva				
Promueve una buena comunicación con el personal constantemente.				
Brinda atención y emite comunicados de forma clara y precisa				
Busca la comprensión de ideas y estas generen buenos resultados.				
PARTE 2: Datos por parte del evaluador.				
a). Indique alguna(s) fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada:				
b). Sugerencias de mejora para la persona evaluada:				
.....				
.....				
Firma del Evaluador:				
Fecha:				
PARTE 3: Observaciones por parte del Jefe de Recursos Humanos				
a) Observaciones:				
.....				
.....				
Firma del Responsable :				
Fecha:				

Nota. Propuesta formato evaluación desempeño dirigido al jefe de departamento. Elaborado por la autora.

Figura 61

Propuesta formato de evaluación 360 por competencias dirigido personal operativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
PERSONAL OPERATIVO							
DATOS EVALUADO							
Relación con el evaluado:							
Nombre del evaluado:							
Cargo:							
Fecha de Evaluación:							
DATOS EVALUADOR							
Nombre del evaluador:							
Cargo:							
Antigüedad en la empresa:							
Fecha de retroalimentación:							
PARTE 1: Lee el siguiente formulario marcando con "X" en el recuadro según corresponda acorde a lo observado en el periodo de evaluación, considerando 1 "nunca cumple", 2 "mitad del tiempo cumple", 3 "frecuentemente supera las expectativas, 4 "supera las expectativas".							
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				1	2	3	4
Calidad de Servicio							
Responde acertivamente a imprevistos							
Contribuye con procesos, información que aporte al rendimiento optimo del equipo							
Presta atención a detalle a la gestión de actividades para asegurar su eficiencia							
Compromiso							
Cumple con las políticas establecidas acorde a su puesto de trabajo							
Pone en práctica los valores de la organización y busca el cumplimiento de los objetivos empresariales.							
Es un ejemplar de disciplina y compromiso con la organización.							
Orientación a los resultados							
Participa constantemente en el desarrollo de metas y objetivos para si mismo y su equipo de trabajo.							
Muestra predisposición para alcanzar los objetivos y metas asignadas							
Cumple de forma eficiente con sus responsabilidades según su puesto de trabajo							
Integridad							
Práctica constantemente el trato justo, empatía consigo mismo y los demás							
Es colaborativo, paciente, tolerante y transmite esto al equipo							
Posee actitud respetuosa y positiva ante situaciones difíciles y desafiantes							
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				1	2	3	4
Vocación de servicio							
Genera una relación de confianza con el cliente, que resulte en fidelizacion.							
Prioriza las necesidades del cliente y se mantiene atento a las mismas							
Brinda una respuesta eficiente de forma acertada a los clientes							
Trabajo en Equipo							
Reconoce el aporte de su equipo y respeta las ideas de los demás							
Práctica y promueve el compañerismo y el trato justo entre las personas							
Sabe comunicar los avances y retrasos a sus superiores							
Liderazgo							
Toma decisiones eficientemente de manera oportuna y con fundamento							
Cumple con sus responsabilidades, superando dificultades y desafíos							
Contribuye a generar un clima organizacional armónico y óptimo							
Comunicación Efectiva							
Escucha y cuestiona sobre instrucciones impartidas							
Transmite información acertada y se responsabiliza de sus errores							
Práctica una acertada comunicación verbal y escrita con el equipo de trabajo.							

PARTE 2: Datos por parte del evaluador.
a). Indique alguna(s) fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada:
b). Sugerencias de mejora para la persona evaluada:
.....
.....
Firma del Evaluador:
Fecha:
PARTE 3: Observaciones por parte del Jefe de Recursos Humanos
a) Observaciones:
.....
.....
Firma del Responsable :
Fecha:

Nota. Propuesta formato evaluación desempeño dirigido al personal operativo. Elaborado por la autora.

f. Capacitación de Personal

La capacitación del personal es un proceso que tiene como objetivo la adquisición de conocimientos y habilidades, acorde al puesto y área donde se desenvuelva cada uno. Este proceso se impartirá de forma ordenada y sistemática, iniciando con la detección de debilidades en personal; con el fin de contrarrestar las mismas y garantizar eficiencia y productividad organizacional.

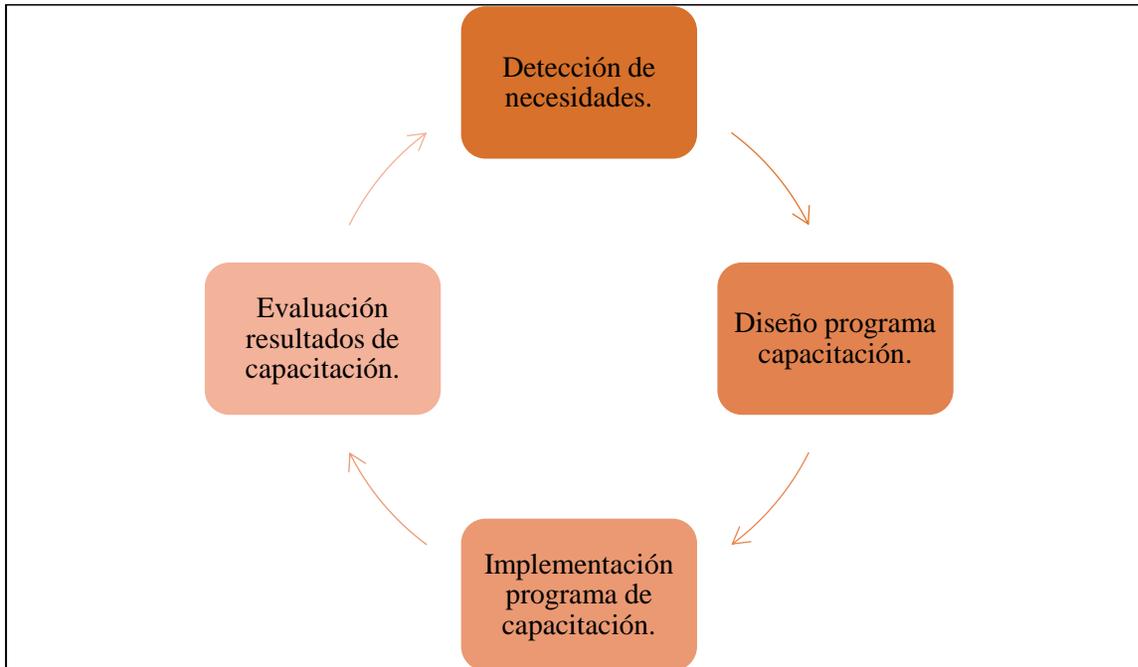
La capacitación del personal se la realizará en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas al personal, esto con el fin de contrarrestar las debilidades que se presentan dentro del personal, así como también aprovechar las fortalezas que tiene el personal y de esta forma llegar a cumplir con los objetivos organizacionales.

Por lo antes expuesto se propone el siguiente proceso de Capacitación.

- Proceso de Capacitación

Figura 62

Proceso de Capacitación



Nota. Proceso de Capacitación. Elaborado por la autora, basado en Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato.

- Plan de capacitación para la empresa Óptica Econogafas Internacional

“PROPUESTA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL”

En relación a la Empresa Óptica Econogafas Internacional el plan de capacitación de personal busca el progreso en relación a su personal, exista integración como organización y se enfoque en el desarrollo y cumplimiento de objetivos empresariales.

Por lo cual se propone trabajar en plan de capacitación acorde a sus departamentos y su personal.

Introducción

La presente propuesta busca direccionar a la organización por medio de la adaptación de un programa de capacitación, como una herramienta clave de apoyo para la empresa al momento de cumplir sus objetivos y metas propuestas. Resaltando la importancia de ser una empresa que posea personal calificado y capacitado, generando un buen desempeño y rendimiento lo que optimice el rendimiento óptimo como organización.

Es así que, la implementación del programa de capacitación pretende incrementar la satisfacción de servicio y mejorar la calidad de trabajo en equipo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Incrementar la satisfacción del servicio de la empresa apoyado de la mejora de calidad de trabajo en equipo, con la ejecución de un programa de capacitación.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de la organización, vital para la gestión de capacitación.
- Generar mayor compromiso de los colaboradores respecto a sus responsabilidades diarias en la empresa que generen mayor satisfacción del servicio brindado por la empresa.
- Mejora de calidad de trabajo en equipo para garantizar una buena comunicación y reducir contratiempos.

Metas

- Capacitar al personal acorde a las necesidades para brindar un servicio de excelencia a la clientela.
- Contar con un alto nivel de comunicación interno para generar, óptimo trabajo en equipo.
- Obtener mejoras en un 80% con la implementación de programa de capacitación.
- Evaluar los resultados de capacitación en un tiempo estimado de 3 meses, al personal de la organización.

Metodología

El desarrollo del siguiente plan de capacitación es en base a la información obtenida de la aplicación de la entrevista a la gerente propietaria y las encuestas a los colaboradores, en donde se pudo identificar la falta de un proceso de capacitación y este no se lo consideraba en la operativa de la organización; surgiendo como necesidad la implementación formal de un programa de capacitación.

Financiamiento

Toda actividad a realizarse dentro del programa de capacitación será financiada al 100% por parte de la empresa.

Figura 63

Propuesta programa de capacitación de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2024									
N	Tema de Capacitación	Objetivo	Participantes	No.	Fecha estimada	Duración	Costo total	Lugar	Responsable
1	Técnicas y herramientas para servicio al cliente	Conocer y adaptar un proceso óptimo para atención al cliente	Dep. de Ventas	3	Por definirse	4 horas / 2 sesiones	\$60.00	Salón reuniones	Por definirse
2	Captación y fidelización de nuevos clientes	Gestión y fortalecimiento de relaciones con los clientes	Dep. de Ventas	3	Por definirse	4 horas / 2 sesiones	\$60.00	Salón reuniones	Por definirse
3	Importancia del servicio al cliente	Comprender la importancia de ofrecer un servicio de excelencia	Dep. de Ventas	3	Por definirse	2 horas	\$60.00	Salón reuniones	Por definirse
4	Habilidades comunicativas	Afianzar la relación laboral y la comunicación	Todo el personal	6	Por definirse	2 horas	\$80.00	Salón reuniones	Por definirse
5	Productividad organizacional	Poder de adaptabilidad al personal acorde a las actividades	Todo el personal	6	Por definirse	2 horas	\$80.00	Salón reuniones	Lic. Jason Mora
6	Niveles de comunicación internos	Conocer la estructura organizacional y las líneas de mando	Todo el personal	6	Por definirse	4 horas / 2 sesiones	\$50.00	Salón reuniones	Lic. Jason Mora
Firma de quien elaboro					Firma quien aprueba				
Cargo					Cargo				
Fecha					Fecha				

Nota. Propuesta programa de capacitación. Elaborado por la autora.

Para la respectiva ejecución del plan de capacitación en la empresa se tiene en consideración se lo realice con el personal actual interno como beneficiario, además de recomendar a la empresa pueda tener en consideración trabajar con fuentes externas sus procesos de capacitación con el objetivo de ayudar a los colaboradores aumentar sus conocimientos y mejora continua en sus habilidades para el desarrollo de sus actividades específicas.

Figura 64

Presupuesto programa de capacitación

	PRESUPUESTO PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN	
Concepto	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación dirigida al departamento de ventas, taller y entrenamiento.	\$30.00	\$60.00
Capacitación dirigida al departamento de ventas, enfocado al servicio al cliente.	\$30.00	\$60.00
Capacitación a todo el personal, enfocado en habilidades comunicativas.	\$40.00	\$80.00
Capacitación a todo el personal, sobre productividad organizacional.	\$40.00	\$80.00
Capacitación a todo el personal sobre niveles de comunicación internos.	\$25.00	\$50.00
Materiales didácticos	•	\$80.00
Remuneración capacitador	•	\$200.00
Otros	•	\$120.00
Total		\$790.00

Nota. Propuesta presupuesto de programa de capacitación. Elaborado por la autora.

g. Motivación

La motivación es el conjunto de procesos que inciden en el desenvolvimiento del personal, influyendo en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en la organización. Siendo así Ruíz (2021), mencionan que, la motivación se compone de 4 principales factores: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y el cambio organizacional.

“PROPUESTA PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL”

Introducción

La motivación de los empleados es un factor crítico para el éxito de cualquier organización, en la empresa Óptica Econogafas Internacional, busca implementar un programa de motivación enfocado en la productividad y eficiencia del personal además de considerar la satisfacción y bienestar en el trabajo como puntos clave del programa de motivación. Esta propuesta está basada en los resultados obtenidos del diagnóstico actual de la gestión del talento humano de la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Mejorar el nivel de productividad del personal, teniendo como prioridad su estado de ánimo e intereses personales.

Objetivos específicos

- Incrementar la satisfacción y el compromiso del personal.
- Mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Reducir la rotación de personal mediante la retención del talento.

Figura 65

Propuesta plan de motivación del personal

 PLAN DE MOTIVACIÓN					
Área	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Motivación laboral	Aporte a la mejora de calidad de vida laboral	Reuniones para el conocimiento de inquietudes y brindar soluciones ca posibles cambios que manifieste el personal.	Sala de reuniones con el personal y gerencia	Gerencia / Recursos humanos	mensual
	Aportar a los niveles de confianza y autoestima del personal	Reconocimiento al empleado del mes acorde a las metas propuestas	Incentivo económico y reconocimiento público.	Gerencia / Recursos humanos	Cada 3 o cuando lo amerite según gerencia.
		Reconocer el compromiso y entrega para el cumplimiento de sus responsabilidades.	Placa de reconocimiento como empleado del mes, en puntos físicos de la empresa.	Gerencia / Recursos humanos	mensual
	Potenciar el desarrollo profesional del personal	Capacitación del personal acorde al puesto que labora	Materiales de escritorio, profesionales del tema, personal de la empresa.	Gerencia / Recursos humanos	cada 3 meses
		Charlas sobre autorealización laboral	Material de escritorio, proyector, profesionales del tema, personal de la empresa.	Gerencia / Recursos humanos	cada 3 meses

Nota. Propuesta plan de motivación. Elaborado por la autora

h. Desarrollo de la Carrera

El proceso de desarrollo de carrera, permite al personal tener relación directa con cada uno de los procesos de gestión de talento humano, buscando la formación del personal en el entorno laboral, necesaria para cubrir los diferentes espacios laborales disponibles convirtiéndose en una de las oportunidades de mejora continua dentro de la organización para los colaboradores.

De esta forma al carecer de un programa de desarrollo de carrera la empresa Óptica Econogafas Internacional, se propone un plan de carrera. Este puede estar enfocado en motivación y conocimiento del empleado.

“PROPUESTA PROGRAMA DE PLAN DE CARRERA PARA LA EMPRESA ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL”

Introducción

El plan de carrera puede definirse como un proceso de formación y capacitación dirigida a los colaboradores, enfocado en su crecimiento óptimo, lo cual genere optimización de procesos, potencialice la motivación laboral, contribuyendo a la retención del personal.

El presente programa de plan carrera busca proporcionar a los empleados de Óptica Econogafas Internacional un camino claro y definido para su crecimiento profesional, alineado a sus aspiraciones personales con los objetivos organizacionales.

Objetivos de la Propuesta

- Incrementar la retención de personal mediante el desarrollo de carreras atractivas y motivadoras.
- Fomentar el desarrollo continuo de habilidades y competencias del personal.
- Proporcionar oportunidades claras y justas para ascensos y promociones.

Estrategias de la Propuesta

1. Diagnóstico de necesidades

- Realizar encuestas y entrevistas anuales para entender las aspiraciones de carrera y necesidades de formación de los empleados.

2. Desarrollo de capacidades

- Implementar un calendario anual de capacitaciones y cursos, adaptados a las necesidades de cada departamento.

3. Ascensos y promociones

- Establecer un sistema transparente de evaluación del desempeño que sirva como base para los ascensos y promociones.

4. Integración y calidad de vida

- Organizar eventos trimestrales de integración y bienestar, promoviendo políticas de trabajo saludable.

5. Compensación justa

- Realizar ajustes salariales anuales basados en estudios de mercado y desempeño individual.

6. Capacitaciones y evaluaciones

- Implementar evaluaciones semestrales del desempeño y ajustar el plan de carrera en base a los resultados obtenidos.

Figura 66

Plan de carrera, elementos

MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo capacidades 2. Ascensos y promoción 3. Integración 4. Calidad de vida 5. Compensación justa
CONOCIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones 2. Cursos 3. Evaluación de Desempeño 4. Plan de aprendizaje

Nota. Elementos relacionados al plan de carrera.

i. Retención del talento

La retención del talento humano busca conservar en un gran porcentaje sus colaboradores, pues garantiza la eficiencia de la productividad que genere como organización además de que se debe considerar como una inversión toda actividad que se enfoque en la retención del talento humano, de tal forma que pueda contrarrestar la rotación del talento humano.

Siendo así, se realiza la propuesta de un plan de retención de talento humano para la Empresa óptica Econogafas Internacional, teniendo el modelo de gestión de Chiavenato para la presente propuesta, de la misma forma se considera para la propuesta de retención de talento 4 factores como: remuneración, prestaciones sociales, relaciones laborables, higiene y seguridad en el trabajo.

Figura 67

Propuesta plan de retención laboral

				
PLAN DE RETENCIÓN LABORAL				
Área	Objetivo	Necesidad	Actividad	Responsable
Retención del Talento	Fortalecimiento e incremento del compromiso y creación de vínculos entre la empresa y el talento humano, enfocados en su ámbitos laboral y personal en referencia a sus necesidades.	Remuneración	Establecer una remuneración justa acorde al puesto del colaborador.	Departamento Recursos Humanos
		Prestaciones sociales	Adaptación y cumplimiento de prestaciones sociales del colaborador acorde el marco legal.	Departamento Recursos Humanos
		Relaciones laborales	Establecimiento de políticas para cultivar una buena relación laboral.	Departamento Recursos Humanos
		Higiene y seguridad en el trabajo	Creación de espacios seguros, limpios y además brindar todos los recursos necesarios para el cumplimiento eficiente de las actividades.	Departamento Recursos Humanos

Nota. Propuesta plan de actividades para la retención del talento humano. Elaborado por la autora.

j. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

Al hablar de higiene laboral nos referimos a las condiciones ambientales en el espacio laboral, es decir, el espacio físico en el cual el colaborador realice sus actividades acordes al puesto de trabajo que desempeñe, pues su objetivo es priorizar el cuidado de la salud y brindar óptimas condiciones de trabajo, facilitándole el cumplimiento de sus obligaciones. Conjuntamente a esta, está con la misma importancia la seguridad laboral la cual según Chiavenato (2009) es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas enfocadas en la prevención de accidentes en la organización, siendo su aplicación indispensable dentro de la organización para un desempeño satisfactorio. Sin embargo, solo esto no es lo es todo, también está la calidad de vida la cual se centra en las necesidades personales de los miembros de la organización implicando factores como la satisfacción del trabajo, reconocimientos, salario, relaciones humanas, etc.

Figura 68

Propuesta de políticas de higiene, seguridad y calidad de vida

POLÍTICAS DE HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA
Políticas de higiene
1. Limpieza y desinfección <ul style="list-style-type: none">• Establecer protocolos de limpieza para áreas de trabajo, equipos de optometría, etc.• Uso de desinfectantes, especialmente en instrumentos y equipos que tienen contacto con los pacientes.
2. Lavado de manos <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar estaciones de lavado de manos con jabón antibacterial y desinfectante de manos en puntos clave de la empresa.• Promover el lavado de manos frecuente entre el personal, antes y después de atender a cada paciente-
3. Uso de Equipos de Protección Personal (EPP) <ul style="list-style-type: none">• Obligatorio uso de guantes, mascarillas y protector facial en casos especiales.• Disponer de uniformes limpios y adecuados para el personal.
Políticas de seguridad
1. Evaluaciones de Riesgos <ul style="list-style-type: none">• Realizar evaluaciones periódicas de riesgos para identificar y mitigar posibles riesgos en el entorno laboral.
2. Capacitación en Seguridad <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer programas de capacitación regular sobre prácticas de seguridad y protocolos de emergencia.• Entrenar al personal en el uso correcto de equipos de protección y en la manipulación segura de materiales peligrosos, en caso de existir.
3. Equipo de Emergencia <ul style="list-style-type: none">• Contar con extintores de incendios, botiquín de primeros auxilios y salidas de emergencia claramente señalizadas y accesibles.• Entrenar al personal sobre simulación de forma periódica.
Políticas de calidad de vida
1. Ambiente de trabajo saludable <ul style="list-style-type: none">• Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.• Implementar horarios flexibles y políticas de teletrabajo cuando sea posible.
2. Programas de bienestar <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer programas de bienestar que incluyan actividades físicas, talleres del manejo de estrés y asesoramiento psicológico.• Proveer espacios de descanso adecuados a las necesidades del personal.
3. Desarrollo profesional <ul style="list-style-type: none">• Facilitar oportunidades de desarrollo y capacitación continua para todo el personal.• Promover el crecimiento profesional mediante cursos, seminarios y certificaciones.
4. Equilibrio trabajo-vida <ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal.• Ofrecer beneficios como días de descanso adicionales, licencias por maternidad/paternidad y políticas de vacaciones justas.

Políticas de calidad del servicio

1. Atención al cliente

- Implementar estándares de servicio al cliente para garantizar una experiencia positiva con los pacientes.
- Recoger y analizar regularmente la retroalimentación de los pacientes para mejoras en el servicio.

2. Mantenimiento de equipos

- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo regular de los equipos de optometría.
- Asegurarse de que todos los equipos estén calibrados y en buen estado de funcionamiento.

3. Confidencialidad y privacidad

- Proteger la información personal y médica de los pacientes siguiendo las normativas vigentes de privacidad y confidencialidad.
- Capacitar al personal sobre la importancia de la protección de datos y privacidad del paciente.

Nota. Propuesta de políticas sobre higiene, seguridad y calidad de vida. Elaborado por la autora.

k. Desvinculación Laboral

El proceso de desvinculación laboral en la óptica Econogafas Internacional, se maneja acorde a los lineamientos del marco legal siendo la gerente la encargada de llevar este proceso en conjunto a su contadora para proceder con la documentación necesaria para dar fiel cumplimiento a este proceso. Siendo este un proceso que debe llevarse a cabo de manera ordenada, respetuosa, transparente conforme al marco legal. Teniendo en consideración lo siguiente:

- **Notificación por escrito:** La desvinculación laboral se comunicará por escrito al empleado, dando a conocer los motivos de la decisión ya sea respecto a la terminación de contrato laboral o despido justificado, así como la fecha en que esta se ejecute.
- **Reunión personal:** Realizar una reunión personal con el empleado, con el fin de comunicar y explicar los motivos de su desvinculación; dando lugar a una relación sana empleado-organización.
- **Entrega de documentos y beneficios:** Brindar al empleado toda documentación respecto al cumplimiento de labores, desvinculación laboral, liquidación de contrato y cualquier otro documento que respalde y se rija a la legislación laboral junto al contrato de trabajo.
- **Cumplimiento de obligaciones legales:** Cumplir a cabalidad con las obligaciones legales y contractuales relacionadas con la terminación del contrato laboral, como el pago de indemnizaciones y prestaciones sociales.
- **Confidencialidad:** Mantener un trato de confidencialidad sobre los detalles de la desvinculación y tratar al empleado con respeto y empatía durante todo el proceso.

- **Apoyo emocional:** Acorde a la situación suscitada, puede ser oportuno brindar apoyo emocional al empleado, ayudarlo a manejar el cambio y buscar nuevas oportunidades laborales.

“PROPUESTA PROCESO DE DESVINCULACIÓN LABORAL PARA LA EMPRESA ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL”

1. Planificación de la Desvinculación

Objetivo: Garantizar la toma de decisión de desvinculación sea justificada y planificada adecuadamente.

Acciones:

- **Revisión de desempeño:** Evaluar el historial de desempeño, incluyendo evaluaciones, retroalimentación recibida y cualquier acción disciplinaria previa.
- **Consulta legal:** Consultar con el departamento legal o un abogado laboral para asegurarse de que la desvinculación cumple con las leyes laborales aplicables.
- **Documentación:** Reunir documentación necesaria, incluyendo contratos de trabajo, evaluaciones de desempeño y toda correspondencia relevante.

Responsable: Gerente general y Departamento de recursos humanos.

2. Notificación de Desvinculación

Objetivo: Comunicar la decisión al empleado acertadamente de forma clara, respetuosa y confidencial.

Acciones:

- **Preparación de la Reunión:** Escoger un lugar privado y adecuado para la reunión y contar con la documentación necesaria, como la carta de despido.
- **Reunión de Notificación:** Explicar claramente las razones de la desvinculación, entregar la carta de despido y documentación relevante, permitir al empleado hacer preguntas y conocer sus preocupaciones e informar sobre los próximos pasos y que esperar en términos de liquidación, beneficios y otros aspectos administrativos.

Responsable: Gerente general y Departamento de recursos humanos.

3. Gestión Administrativa

Objetivo: Asegurar una transición administrativa ordenada y conforme a la normativa.

Acciones:

- **Liquidación y beneficios:** Calcular y procesar la liquidación de acuerdo con la ley, incluyendo pago de salario pendiente, vacaciones no tomadas y cualquier otro beneficio adecuado. Y explicar detalladamente al empleado sus beneficios y liquidación.
- **Devolución de propiedad:** Recoger cualquier propiedad de la empresa que el empleado tenga en su posesión como llaves, tarjetas de identificación, etc.
- **Documentación final:** Preparar y entregar cualquier documentación necesaria, como certificados de trabajo y constancias de empleo.

Responsable: Departamento de recursos humanos y Finanzas

4. Apoyo y Transición

Objetivo: Facilitar de proceso de transición del empleado fuera de la organización.

Acciones:

- **Asesoramiento profesional:** Ofrecer servicios de asesoramiento profesional o apoyo en la búsqueda de empleo de ser posible y proveer referencias laborales si son apropiadas.
- **Salud Emocional:** Considerar la posibilidad de ofrecer apoyo psicológico o servicios de asesoramiento para ayudar al empleado a manejar el impacto emocional que pueda generar la desvinculación.

Responsable: Departamento de recursos humanos.

5. Comunicación Interna

Objetivo: Mantener la transparencia y la moral del equipo, comunicando la desvinculación de manera adecuada dentro de la organización.

Acciones:

- **Anuncio Interno:** Informar al equipo o departamento correspondiente sobre la desvinculación del empleado, sin brindar información personal o confidencial.
- **Manejo de Rumores:** Gestionar asertivamente inquietudes o rumores que puedan surgir entre los empleados, asegurando un entorno de trabajo positivo y transparente.

Responsable: Gerente general y Departamento de recursos humanos.

6. Revisión y Mejora Continua

Objetivo: Evaluar el proceso de desvinculación y realizar mejoras para el futuro.

Acciones:

- **Retroalimentación:** Recoger feedback del empleado desvinculado y de los supervisores involucrados para identificar áreas de mejora en el proceso.
- **Revisión de Políticas:** Revisar y actualizar las políticas de desvinculación y recursos humanos según sea necesario para garantizar que el proceso siga siendo justo y eficiente.

Responsable: Departamento de recursos humanos.

➤ Vencimiento de contrato.

Figura 69

Propuesta modelo carta de aviso de términos de contrato



Loja, 10 de Enero de 2024

Señor(a):

PRESENTE

ASUNTO: Terminación contrato por vencimiento del tiempo pactado.

Nos permitimos comunicar que, con fecha, ... de ... de, se comunica el vencimiento del contrato, acorde a los términos de tiempo pactado, por lo cual la empresa ha tomado la decisión de no prorrogarlo.

Por lo anterior, se informa que se da por terminado su contrato laboral, con la empresa acorde al marco legal.

Dicha decisión será efectiva a partir del de... de, por lo cual llegada esta fecha podrá solicitar su liquidación, prestaciones y beneficios de ley según establecido el Código de Trabajo.

Dando nuestros agradecimientos por su compromiso y labor prestada a la empresa.

<p>Cordialmente.</p> <p>Karina Velasco GERENTE</p>	<p>Recibido.</p> <p>Sr(a)..... EMPLEADO</p>
---	--

Nota. Modelo carta culminación contrato. Elaborado por la autora.

➤ Renuncia voluntaria:

Figura 70

Propuesta modelo carta de renuncia voluntaria



Loja, 10 de enero de 2024

Señor(a):

Jefe de Recursos Humanos

Estimado(a)

A través de la presente carta, manifiesto mi deseo de renuncia laboral al cargo el cual desempeño como (puesto de trabajo), en la empresa a partir de (fecha finalización).
Agradezco las oportunidades brindadas para mi desarrollo personal y laboral.
Notifico la presente con 15 días de antelación, para la toma de decisión pertinente y se garantice una transición adecuada.

Atentamente.

Sr(a).....

(Firma)

Nota. Modelo carta de renuncia voluntaria. Elaborado por la autora.

➤ Despido laboral:

Figura 71

Propuesta modelo carta de despido laboral

<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: right;">Loja, 10 de enero de 2024</p> <p>Señor (a):</p> <p>(Puesto o cargo)</p> <p>Asunto: Carta de despido</p> <p>Mediante la presente me dirijo a usted para notificarle que a partir de hoy la empresa ha tomado la decisión de prescindir de sus servicios, debido a (describir razones de despido), esto orientados en la normativa legal que respalda la acción del despido laboral.</p> <p>Es así que se le brinda un plazo de 2 días para que haga entrega de su puesto, herramientas y materiales otorgados para sus labores al llegar a la empresa.</p> <p>Además, agradecemos por la prestación de sus servicios y formar parte de nuestro equipo. Resaltamos que usted recibirá las prestaciones laborales y salariales en el proceso de liquidación.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente. Karina Velasco Asto GERENTE</p>

Nota. Modelo carta de despido laboral. Elaborado por la autora.

Figura 72

Propuesta formulario de liquidación de contrato de trabajo

	
LIQUIDACIONES DE PRESTACIONES SOCIALES DE (Nombre del empleado)	
TIPO DE CONTRATO: Indefinido o a término fijo	
MOTIVAVO DE LIQUIDACIÓN: (causa de liquidación)	
HASTA: (Año-mes-día)	BASE DE LIQUIDACIÓN
DESDE: (Año-mes-día)	
TOTAL, DÍAS	
	Salario básico: \$
	Promedios: \$
	Auxilio Transp: \$
	Total, base: \$
CESANTÍAS (Indicar el periodo)	
Salario base x (Días Trabajados/ 60 días) = \$	
INTERESES DE CESANTÍAS	
Vr. Cesantías x No. Días Trabajados /360 días = \$	
PRIMA DE SERVICIOS	
Salario de base / 2 x Días trabajados en el semestre / 180 días = \$	
VACACIONES	
Salario básico/2 x Días trabajados / 720 días = \$	
INDEMNIZACIÓN (Considera tipo de contrato)	
Término fijo: Total de días para culminación de contrato. Salario básico/ 30 días x No. Días faltantes de contrato.	
Término indefinido: Un año o menos de un año: liquidar 30 días de salario básico.	
Término indefinido: Considera el periodo de trabajo. Salario básico/30 días x No. Días a indemnizar.	
TOTAL A PAGAR: \$	
FIRMA DEL TRABAJO:	
CI:	

Nota. Formulario de liquidación de contrato de trabajo. Elaborado por la autora.

Figura 73

Propuesta modelo certificado de trabajo



CERTIFICADO DE TRABAJO

Conste en el presente documento que la Téc. **Karina Velasco Asto**, identificado con CI....., en calidad de Gerente General de la empresa **Óptica Econogafas Internacional** identificada con RUC N.....

CERTIFICA:

Que, el Sr. **Oswaldo Sanchez Tene**, identificado con CI laboro en nuestra empresa como **Optometrista** desde el (fecha inicio labores) hasta (fecha culminación labores), periodo durante el cual demostró ser un profesional responsable, honesto y comprometido con sus labores asignadas.

Se expide el presente documento a solicitud del interesa para los fines que considere conveniente.

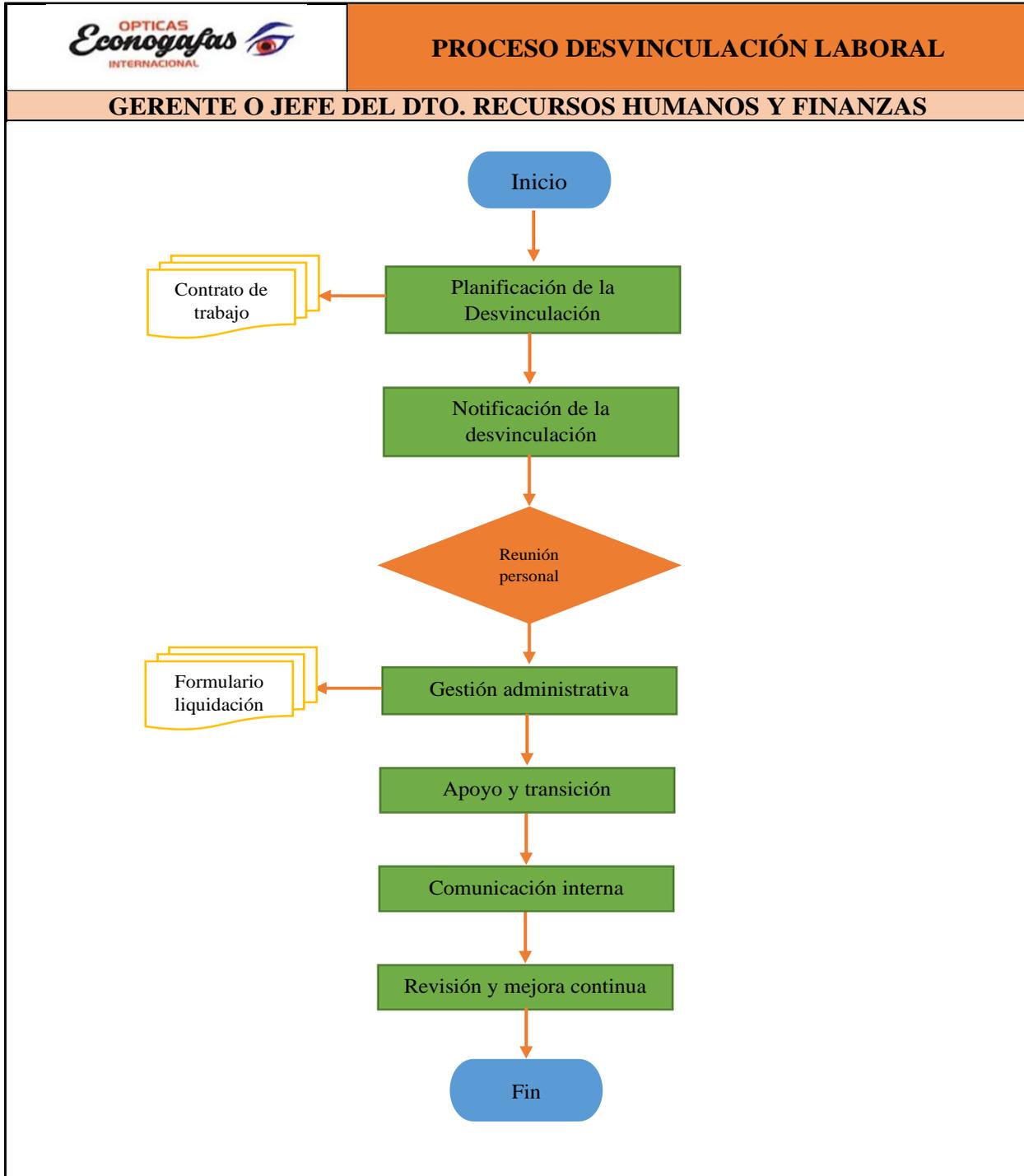
Loja, 04 de enero del 2024

FIRMA GERENTE

Nota. Modelo certificado de trabajo. Elaborado por la autora.

Figura 74

Diagrama de flujo de proceso de desvinculación laboral



Nota. Proceso de desvinculación laboral. Elaborado por la autora.

8. Conclusiones

Una vez concluido el estudio en la Empresa Óptica Econogafas Internacional, sobre la gestión de talento humano, concluyo lo siguiente:

- Mediante investigación teórica se identificó 6 tipos de modelos de gestión de talento humano, que son aplicados con mayor frecuencia en la actualidad y estos resaltan con mayor relevancia ya que son aplicados por las organizaciones acorde a sus necesidades, los mismos son: Modelo de Idalberto Chiavenato, Modelo de Cuesta, Modelo de Gestión en Línea o Staff, Modelo de Gestión por Competencias, Modelo de gestión basado en el talento y Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano-Innovación.
- La empresa carece de un plan de gestión de talento humano, pues de los procesos de gestión de talento un 67% indicio que se aplica motivación, un 17% capacitación y un 17% el proceso de selección, dejando sin consideración los procesos de reclutamiento, contratación, inducción, motivación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, higiene, seguridad calidad de vida y la desvinculación laboral. Es importante resaltar que estos no están establecidos por escrito formalmente, mientras que los demás procesos no son aplicados. De la misma manera la empresa no cuenta con filosofía empresarial, cultura organizacional que le permita tener claro cuáles son sus objetivos y su horizonte como organización a largo plazo; puesto que un 33% indico conocer la visión de le empresa y un 67% conocer la estructura organizacional y un 67% indico que la empresa no aplica ningún tipo de manual para su gestión y manejo, lo cual se puede considerar como una debilidad para el manejo efectivo e idóneo del personal.
- Se evidencio la carencia de un plan de gestión de talento humano, siendo así, se realiza una propuesta donde se considera la creación de filosofía empresarial, cultura organizacional, estructura organizacional; además de proponer las diferentes fases de gestión de talento humano como: reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación de personal, motivación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, higiene, seguridad y calidad de vida y desvinculación laboral.

9. Recomendaciones

Una vez concluido el presente estudio, se realiza las siguientes recomendaciones con el objetivo de contrarrestar todo problema encontrado en la organización y se mejore notablemente la gestión del talento humano en la empresa.

- Considerar para una adecuada gestión de talento humano el Modelo de Idalberto Chiavenato, el cual se basa en el talento disponible en la organización como el activo más importante para el desarrollo de la empresa. Además, que tiene como objetivo integrar todos los procesos para que exista una gestión idónea del personal donde se busque beneficios en el talento humano - organización.
- Implementar la propuesta de filosofía empresarial y una cultura organizacional con su organigrama estructural que le permita a la empresa contar con formalidad a la empresa y genere su imagen corporativa, siendo esta una guía para la gestión del talento humano.
- Aplicar formalmente la propuesta de plan de gestión de talento humano en cada una de sus fases comprendidas incluyendo la desvinculación laboral en la empresa y formalizar sus procesos como organización, reduciendo todo factor negativo como la duplicidad de actividades, falta de control, dirección de puestos de trabajo y genere ventajas competitivas.

10. Bibliografía

- Abril Freire, M. (2013). *Desarrollo de un sistema integrado de gestión de talento humano en movilab servicios médicos complementarios S.A. de la ciudad de Ambato en el período 2013* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato]. Archivo digital. <https://goo.su/kSgFE2>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arroyo Rivero, C. y Sanabria, J. (2022). Evaluación de la condición física de los trabajadores de una empresa minera, Montelíbano, córdoba. *Revista Científica*, 2(4), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8772415>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://n9.cl/y10f>
- Bernal Luis, J. y Alpuche de la Cruz, E. (2022). Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México. *Revista Administración y Organizaciones*, 26(50). 2683-2534. <https://doi.org/10.24275/EVFL5895>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad y Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Bravo-Ross, W. y Delgado, B. (2022). Selección de personal Relevancia de las entrevistas vs. Las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Broce, A., Gutierrez, T., & Jimenez, G. Metodología ágil en la gestión humana. *Latitude Multidisciplinary Research Journal*. 1(17). 90-100. <https://doi.org/10.55946/latitude.v1i17.214>
- Cárdenas-Guananga, A., y Alarcón, M. (2023). Modelo de gestión de talento humano para el sector turístico. *Revista científica ECOCIENCIA*, 10(1), 2023. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.739>
- Chávez, L, M. (2016). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigación. <https://goo.su/hAIO8>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. The McGraw-Hill Interamericana. <https://goo.su/9p2IU>

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. The MacGraw-Hill Interamericana. <https://goo.su/abDV5>
- Chicaiza Calzagano, E. M., Salazar, C. y Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Religación Revista de ciencias sociales y humanidades*, 8(35), 21-35. <http://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Chunga-Luzardo, R. A., Arteaga, C. L., y Delgado, E. (2022). Remuneración Salarial y su Incidencia en la calidad de vida de la zona urbana del cantón Jipijapa. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 384-402. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2578>
- Cisneros, C. (2020). Metodología para el desarrollo de un plan de carrera por competencias. *Código Científico. Revista de Investigación*, 1(1), 54-71. <https://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/14>
- Dolan, L., Valle, R., Jackson, S., y Randall S. (2003). *La gestión de los recursos humanos preparando profesionales para el siglo XXI*. The McGraw-Hill Interamericana. ISBN:84-481-3927-5.
- Espilco-Zamudio, I. (2018). Eficiencia de la metodología de reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional en una universidad de lima metropolitana – 2016. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Faggioli, A. A. y Matos, I. (2019). Higiene y seguridad laboral como instrumento de paz en el desempeño laboral del docente universitario. *Mikarimin Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 47-58. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1682>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. 10(19), 32-51.
- Guido, V. Gaitán, C., & Jirón, I. (2021) *Modelos de gestión del talento humano*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional autónoma de Nicaragua Managua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17424>
- Hernández Beltrán, M, Villa, C., Espinoza, S., Luna, N. & Sandoval, B. (2021) Seguimiento a resultados de evaluación del desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(6), 13508-13524. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1339
- Hinojosa C, M., & Osorio, E. (2019). *Nuevas tendencias de la gestión del talento humano: employee experience en los procesos de reclutamiento y selección*. [Tesis de pregrado, Universidad

Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13507/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-235.PDF>

- Hidalgo Moreira, J. (2022). *Plan de gestión del talento humano en el hospital básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone* [Tesis de Maestría, Universidad de las Américas, Quito]. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13928>
- Huaraca-Carhuarica, C., Valdez, J., Melgarejo, N., Cruz, M. & Li-Parra L. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). 5565-5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.574111
- Iturralde Solorzáno, R., Ordoñez, D., Guamán, S. & Rodríguez, V. (2019). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. *Revista Científica YACHANA*, 9(2). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4053>
- Lescano-Solis, G. (2022). *Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global*. [Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato]. Archivo digital. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3833/1/78266.pdf>
- Lora, K., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Loza-Covarrubias, I y Hernández, O. (2021). Filosofía empresarial resultado del liderazgo basado en calidad total en las MiPymes de Aguascalientes México. *Revista FACCEA, Universidad de la Amazonia*, Vol 11(1), 21-40. <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n1a>
- Luna-Chavez, E. y Velasco, A. (2018). Modelos de gestión integral: un estudio comparativo y sus beneficios en las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3100105.pdf>
- Mababu Mukir, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 10, 135-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5875160>
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza, J. A., y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365. <https://n9.cl/yo1r8>

- Morales-López, S., Hershberger, R. y Acosta, E. (2020). Evaluación por competencias: ¿Cómo se hace? *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, 63(3), 46-56. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Murillo Montes, Z. (2022). Manual de Bienvenida: Estrategia para promover la gestión de la felicidad en la empresa CORPOSUCRE de Sincelejo – Sucre Colombia. *Revista científica Anfibios*. 5(2), 38-44. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.111>
- Ocampo Ulloa, W., Huilcapi, N y Ciefuentes, A. (2919). 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>
- Pacherrez Riva, J., & Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Paucar Salas, D. (2023). *Gestión de talento humano (reclutamiento, selección, inducción y desarrollo) del personal para la Peluquería Estilos by Andrea Guerrero de la Ciudad de Loja* [Trabajo de Titulación, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/27962>
- Pinargote-Párraga, J y Pico-Macías, M. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 2(7), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Ríos Escaleras, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cia. Ltda.* [Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/7457>
- Rojas Matos, J., Cespedes, R. y Bambaren, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa fisim sac Huánuco-2015. *Universidad Nacional Hermilio Valdizan*. ISSN:2706-6336. <https://acortar.link/NTUWFJ>
- Ruiz Corea, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P. y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/564/735>

- Sánchez-Batallas, O., Pogo-Barrezueta, D., Mora-Sánchez, N., & Romero-Black, W. (2022). Herramientas de gestión para la medición de los procesos administrativos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 121-131. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.983>
- Sánchez-Navarro, J. y Escamilla-Martínez, P. (2019). Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos. *Revista caribeña de ciencias sociales*. 2254-7630. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/metodologia-elaboracion-manual.html>
- Tapia Carrión, A. X., Matovelle, M, y Vásquez, E. (2023). Aprendizaje organizacional de los procesos de inducción en Celec EP, Unidad de Negocio Celec Sur. *Revista Conrado*, 19(1), 369-378. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3142>
- Torres Peñafiel, N., Falconí, M. y Ramírez, A. (2019). Desarrollo organizacional análisis de variables. *Revista Formación de Formadores*, 2(17), 183-229. <https://acortar.link/SpHrt9>
- Todo sobre People Analytics: ¿Qué es y cómo optimiza tus decisiones? (2020, 9 de diciembre). <https://www.genoma.work/post/people-analytics-que-es>
- García-Guilianny, J., Paz, A. y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 184-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- García Lemos, D. O. y Pangol, A. (2022): El contrato especial emergente, su origen y aplicación en Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 138-147. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/479/494>
- Guerra Arrieta, J. (2023). *Actualización del manual de funciones IPS Damosalud Ltda año 2023* [Tesis de pregrado, Universidad de Córdoba]. Archivo digital. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/7527>
- Prado-Figueroa, J., Quijije, M. y Soledispa, B. (2021). Comunicación empresarial: filosofía, personalidad y valores de las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Ciencias económicas y empresariales*, 7(2), 144-161. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1787>
- Sobrido-Prieto, María, y Talavera, M. (2018). Nuevos modelos de curriculum vitae en la era digital. *Index de Enfermería*, 27(3), 156-160. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962018000200010&lng=es&tlng=es.

- Rivero Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista archivo médico de Canagüey*, 23(2). 159-164. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159
- Tenorio-Almache, J., Tovar, G. y Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento *Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(4), 194-210. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>
- Yopan-Fajardo, J., Palmero, N. y Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 2219-1631. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Valdivia Tasilla, M. (2018). *La Capacitación en la Gestión del Talento Humano* [Trabajo de investigación Grado Académico, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Archivo digital. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/886>
- Zambrano-Macías, A., y Esquivel, R. (2022). Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público. *Polo del Conocimiento*. 70(9). 2388-2400. <https://n9.cl/7ksn9>

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta dirigida a los trabajadores

**MODELO DE CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADA A LOS
COLABORADORES DE LA ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL
DE LA CIUDAD DE LOJA.**

El presente cuestionario servirá para recabar información objetiva, por ello le solicitamos nos conteste con absoluta veracidad ya que dicha información nos ayudará a conocer la gestión del talento humano en la organización.

1. Edad 23

2. Sexo.
Hombre ()
Mujer (X)

3. Indique su nivel de formación
Bachiller

4. ¿Cree usted que la empresa tiene un manejo eficiente del Talento Humano?

- Si
- No
- Tal vez

5. ¿Señale cuál de los siguientes procesos se aplica en la empresa?

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de Carrera.

6. ¿Cuándo usted postulo para formar parte de la empresa Por qué medio se informó?

- Internet
- Periódico

- Radio
- Redes Sociales
- Avisos en instalaciones de la Empresa
- Referencias

7. ¿Al momento de la selección que proceso se aplicó?

- Entrevista personal
 - Prueba psicológica
 - Prueba física
 - Curriculum
 - Ninguna
- Otra
Señale.....

8. ¿Su entrevista se basó en base a?

- Experiencia laboral
- Referencias personales
- Estudios
- Capacidades
- Competencias
- Habilidades.

9. ¿Al momento de su vinculación usted firmó un contrato laboral?

- Si
- No

10. ¿Al ingresar a la empresa recibió un proceso de inducción?

- Si
- No

Si su respuesta fue afirmativa indique que tiempo duró

11. En la etapa de inducción, ¿Qué le hicieron conocer de la empresa?

- Historia
- Misión, Visión, Valores
- Distribución de la empresa
- Jefes y compañeros.

12. ¿Cuánto tiempo labora en la institución?

- 6 meses

- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años en adelante

13. ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes?

- Muy buena
- Excelente
- Buena
- Regular

14. ¿Considera Ud. que la remuneración percibida por sus funciones es la adecuada?

- Sí
- No

15. ¿La empresa le brinda todos los beneficios de ley?

- Sí
- No

16. ¿Ha recibido reconocimiento de parte de la empresa por sus labores?

- Sí
- No

17. ¿Considera que la empresa le motiva para tener un adecuado desempeño laboral?

- Sí
- No
- Tal vez

18. ¿La empresa garantiza la buena salud y bienestar para todo el personal de la empresa?

- Sí
- No

19. ¿Usted ha recibido o recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- Sí
- No

20. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Anual

21. Considera Ud. ¿Qué capacitación le ayuda a mejorar su desempeño?

- Si
- No

22. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño del personal?

- Si
- No

Si su respuesta fue afirmativa qué tipo de evaluación realiza la empresa

- Evaluación 90 grados
- Evaluación 180 grados
- Evaluación 360 grados
- Evaluación por competencias

23. ¿Con qué frecuencia estas se realizan?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

24. ¿Cómo calificaría la relación laboral con sus compañeros?

- Muy buena
- Excelente
- Buena
- Regular

25. Señale cuál de los siguientes elementos Ud. conoce

- Misión
- Visión
- Cultura Organizacional
- Políticas de Calidad

- Estructura organizacional
- Organigramas funcionales

26. ¿Conoce si la empresa, hace uso de los siguientes manuales?

- Manual de funciones
- Manual de bienvenida
- Manual de procedimiento
- Ninguno

27. ¿Al momento de ser desvinculado de la empresa la misma sigue el debido proceso de acuerdo como la ley lo establece?

- Si
- No

Anexo 2. Entrevista dirigida al gerente.



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA "ÓPTICA ECONOGAFAS INTERNACIONAL" DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Cómo define Ud. al Talento Humano?
Yo lo puedo definir como el pilar fundamental de la existencia de una empresa, ya que sin un personal adecuado una empresa no podría llegar a prosperar.
2. ¿Considera al talento humano como un factor fundamental para el desarrollo de su empresa?
Si porque gracias a esto mi empresa ah crecido y es reconocida por la atención de calidad.
3. Actualmente la empresa cuenta con un Plan de gestión de Talento Humano
No, la empresa lo realiza de forma ordenada, por directrices que yo brindo y reuniones constantes.
4. Cree Ud. que la implementación de un adecuado plan de gestión de talento humano mejoraría el desempeño del personal
*Sin duda alguna.
Ya que si hay falencias al momento de manejar al personal.*
5. ¿En cuanto a la filosofía empresarial, su empresa cuenta con una en la actualidad?
Hasta la actualidad no, la empresa no tiene filosofía empresarial establecida por escrito, pero si tenemos clara lo que queremos lograr como empresa, en calidad de trabajo y servicio.
6. Cuenta su empresa con cultura organizacional establecida de forma clara
No, la empresa no aplica nada relacionado.
7. ¿Para la designación de personal cuenta la empresa con diseño de perfiles de puestos?
Solo se ajusta el personal nuevo y antiguo a las actividades que se debe realizar diariamente.

8. ¿Cómo es el proceso de reclutar nuevo personal para la empresa?
 En la mayoría de ocasiones se ubican avisos en nuestras instalaciones que se necesita personal con experiencia en ventas y atención al cliente.
9. Al momento de contratar nuevo personal ¿Qué se tiene en cuenta?
 Para nosotros es fundamental que el nuevo personal cuente con disposición y optimismo para trabajar y además cuente con experiencia en atención al cliente y venta. Como punto adicional se evalúa también la presencia.
10. ¿Cómo maneja la inducción de nuevo personal, que proceso sigue?
 Como parte de inducción siempre se da una explicación general de cómo son los procesos de ventas de atención como se realizan diferentes actividades que debe cumplir entre ellas, apertura y cierre de caja.
11. Mencione ¿Cuáles son los instrumentos que usa para la selección del personal?
 En la entrevista personal, esta usamos actualmente para la selección del personal.
12. Mencione que instrumentos legales se aplican en la organización
 En cuanto al marco legal aplicamos el contrato laboral que es bajo el código de trabajo conforme el ministerio de trabajo.
13. La empresa cuenta con un programa de incentivos para el personal
 En la empresa si brindamos incentivos pero este no está establecido formalmente, contamos con incentivos de mejor empleado, por volumen de ventas.
14. ¿Cómo considera Ud. brindar capacitación al personal?
 La capacitación la considero como un factor clave para el crecimiento de la empresa, por lo que se adquiere mayor conocimiento y busca estar actualizado con la información.
15. La empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores, ¿Con qué frecuencia?
 Si, brindamos capacitaciones de forma mensual y trimestral en este caso si hemos tenido falencias que el personal no aplicado o no tiene empeño al adquirir nuevos conocimientos.
16. Se realiza evaluación de desempeño. ¿Con qué frecuencia?
 No, se realiza.

17. En relación al desarrollo de carrera de su personal, ¿Esto se lo tiene presente al momento de gestión del personal?

El desarrollo de carrera no es conocido para mí, por lo tanto no se lo ah llegado a considerar para la organización y el personal.

18. Al hablar del personal de su organización, ¿la empresa maneja programas para la retención de personal?

Programa como tal para la retención no, se tiene siempre en prioridad una buena comunicación, buena relación y cumplir con las obligaciones en cuanto a las remuneraciones.

19. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?

En cuanto a la comunicación es buena se trata de mantener una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa y además se realizan reuniones de forma periódica en donde se trata de convivir y cultivar una buena relación laboral.

20. Su empresa cuenta con manuales administrativos

No, no disponemos.

21. ¿Cómo se realiza el diseño de actividades y funciones, dispone o hace uso de manuales que le faciliten la realización de actividades?

No se hace uso de manuales, es algo que por temas de tiempo y quizá la poca información no aplicamos en la empresa, las actividades y funciones se las designa una vez que el personal llega a la empresa y en caso de cambios, de forma verbal.

22. ¿Tienen políticas planteadas de forma clara?

Planteadas por escrito o formal no, sin embargo se tiene algunas indicaciones que se las da de forma verbal en el espacio de trabajo.

Anexo 3. Certificación de traducción del resumen.



Juan Pablo Ordóñez Salazar
CELTA-Certified English Teacher,
traductor e intérprete.

Certificación de traducción al idioma inglés.

JUAN PABLO ORDÓÑEZ SALAZAR.
CELTA-certified English teacher, traductor e intérprete.

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular titulado: “**Propuesta de modelo de gestión del talento humano para la empresa óptica Econogafas Internacional de la ciudad de Loja**”, de autoría de la estudiante Cinthya Johana Romero Montaña, con número de cédula 1105144065.

Lo certifico en honor a la verdad, y autorizo a la interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 15 de julio del 2024

1103601090 Firmado digitalmente
JUAN PABLO por 1103601090 JUAN
ORDÓÑEZ PABLO ORDÓÑEZ
SALAZAR SALAZAR
Fecha: 2024.07.15
13:57:53 -05'00'

Juan Pablo Ordóñez Salazar

DNI: 110360109-0

Código de Perito de la Judicatura: 12298374

Celular: +593 994290147

CELTA – CERTIFIED ENGLISH TEACHER, TRADUCTOR E INTÉRPRETE

juanpabloorsal@gmail.com | 099-429-0147 | 717-53 Miguel Morelos St., Loja- EC 110111