

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo de Talento Humano

Diseño de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) para el 2018

Adriana Valeria Santillán Reyes

Tutor: Mentor Genaro Sánchez Del Valle

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Adriana Valeria Santillán Reyes autor de la tesis intitulada “Diseño de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) para el 2018”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

[Fecha]

Firma: _____

Resumen

El presente caso de estudio se lo realizó a la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL), tomándola como modelo para realizar una evaluación de la gestión de talento humano que posee la organización, teniendo en cuenta que la organización ha pasado por momentos difíciles en su productividad, se ha analizado varios tipos de modelos de calidad y modelos de gestión de talento humano que existen en la actualidad que se han usado por varias organizaciones, los cuales han servido de base para el presente estudio.

En la actualidad los modelos son bases fundamentales para poder realizar mejoras y aplicarlas en otras organizaciones, los cuales son susceptibles de cambios y mejoras dependiendo de la organización. Las organizaciones buscan con la aplicación de estos modelos realizar mejoras continuas y obtener ventajas competitivas, lo cual demanda para los especialistas crear o actualizar los diferentes modelos en todas las áreas a nivel global.

El modelo de evaluación de la gestión de talento humano empezará por realizar una breve auditoría de los procesos, solicitando documentos de respaldo de cada una de las actividades que aportan productos a los procesos, tomando en cuenta que cada uno de los macro procesos tendrá su propia ponderación, con esta suma y con la aplicación de una fórmula podremos determinar qué grado de riesgo y confianza presenta cada macro proceso, en que está tambaleando el departamento de talento humano y el modelo que lo rige, de esta forma podremos saber si el modelo cumple o no su función y está aportando en el desarrollo de la organización.

Palabras claves: modelo, gestión, calidad, sindicalismo, evaluación, auditoría, talento humano, riesgo, confianza.

El presente trabajo de investigación está dedicado a:

A mis padres Víctor y Esperanza que con su gran ejemplo de amor, constancia y perseverancia han hecho que mis sueños y mis anhelos se cumplan, gracias por su amor incondicional y su apoyo en todos los momentos de mi vida, y sobre todo agradezco a Dios por colocar seres tan maravillosos en mi vida como guías.

A mis hermanos Leonardo y Arón, mis hombrecitos que con amor y paciencia me acompañan, aconsejan y me impulsan a cumplir mis sueños. Mi familia, mi tesoro más preciado y a la cual les doy las infinitas gracias por ser mis pilares fundamentales para cumplir las metas que me propongo.

A Raúl Andrés por ser esa persona que me acompaña y que con amor, paciencia y apoyo me ha ayudado a no dejarme caer y no dejarme vencer por las adversidades de la vida.

A mis amigas Estefy y Andre que, con sus consejos y regaños me han apoyado con lograr mis sueños y me empujan a seguir adelante, con sus voces de aliento.

Agradecimientos

Gracias Dios por permitirme despertar cada día y darme esa luz para poder cumplir mis sueños y en especial por colocar a las personas correctas que me han ayudado en el logro de cada uno de ellos.

Mis más sinceros agradecimientos a mi familia y amigos por que con su apoyo y su aliento incondicional han hecho que este peldaño más sea alcanzado.

Al Master Mentor Sánchez Del Valle, tutor de esta investigación quien con su invaluable conocimiento y dedicación en este trabajo de titulación ha permitido el desarrollo y la obtención de este nuevo título.

A la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, quienes desde mis primeros pasos en el ámbito laboral han sido parte de mi vida y ahora son parte con su ayuda y auspicio de la obtención de este título profesional.

Tabla de contenidos

Índice de figuras y tablas	13
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco Teórico.....	19
1. Modelo de Gestión.....	19
2. Modelo de Gestión de Calidad	19
2.1. Modelo de Deming	20
2.3. Modelo Malcolm Baldrige.....	25
2.4. Modelo EFQM.....	26
2.4.1. Criterios y subcriterios del EFQM.....	28
3. Modelo de Gestión de Talento Humano	36
3.1. Tecnología del Modelo RRHH DPC	39
4. Auditoría de talento humano	43
5. Central Sindical	44
Capítulo segundo La organización	45
1. Historia de la Organización	45
2. Identidad y Filosofía.....	46
3. Objetivos de la Confederación	47
4. Financiamiento	49
5. Comité Ejecutivo Nacional.....	49
6. Organigrama estructural de CEOSL.....	52
Capítulo tercero Metodología de la investigación	53
1. Metodología de la investigación.....	53
1.1. Tipo de estudio (alcance).....	53
1.2. Enfoque (método)	54
1.3. Población y muestra.....	54
2. Validación del test	55
3. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta	56
3.1. Encuesta aplicada a trabajadores	56
3.1.1. Macroproceso Flujo de Recursos Humanos	57

3.2. Encuesta aplicada a jefaturas.....	78
3.3. Entrevista aplicada a jefes	88
Capítulo cuarto Propuesta.....	89
1. Propuesta de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL)	89
Conclusiones.....	101
Recomendaciones	102
Lista de Referencias.....	105
Anexo.....	107
Anexo No. 1 Matriz de Moriyama, aplicación al primer cuestionario propuesto	107
Anexo No. 2. Encuesta aplicada a los trabajadores.....	109
Anexo No. 3. Encuesta Jefaturas CEOSL	111
Anexo No. 4. Entrevista a Jefaturas CEOSL.....	112

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Características de Modelos de Gestión.....	20
Figura 2. Principios de Deming	21
Figura 3. Círculo de Deming	22
Figura 4. Modelo de Excelencia en la Gestión M. Baldrige	26
Figura 5. Modelo de excelencia de calidad.....	27
Figura 6. REDER	34
Figura 7. Modelo de Gestión de Talento Humano de Cuesta	40
Figura 8. Estructura del Comité Ejecutivo Nacional CEOSL.....	51
Figura 9. Organigrama estructural de CEOSL.....	52
Figura 10. Pregunta No. 1.....	57
Figura 11. Pregunta No. 2.....	58
Figura 12. Pregunta 3.....	59
Figura 13. Pregunta 4.....	60
Figura 14. Pregunta 5.....	61
Figura 15. Pregunta 6.....	62
Figura 16. Pregunta 7.....	63
Figura 17. Pregunta 8.....	64
Figura 18. Pregunta 9.....	65
Figura 19. Pregunta 10.....	66
Figura 20. Pregunta 11.....	67
Figura 21. Pregunta 12.....	68
Figura 22. Pregunta 13.....	69
Figura 23. Pregunta 14.....	70
Figura 24. Pregunta 15.....	71
Figura 25. Pregunta 16.....	72
Figura 26. Pregunta 17.....	73
Figura 27. Pregunta 18.....	74
Figura 28. Pregunta 19.....	75
Figura 29. Pregunta 20.....	76

Figura 30. Pregunta 21	77
Figura 31. Pregunta 1. Encuesta aplicada a jefaturas.....	78
Figura 32. Pregunta 2. Encuesta aplicada a jefaturas.....	79
Figura 33. Pregunta 3. Encuesta aplicada a jefaturas.....	80
Figura 34. Pregunta 4. Encuesta aplicada a jefaturas.....	81
Figura 35. Pregunta 5. Encuesta aplicada a jefaturas.....	82
Figura 36. Pregunta 6 Encuesta aplicada a jefaturas.....	83
Figura 37. Pregunta 7. Encuesta aplicada a jefaturas.....	84
Figura 38. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas.....	85
Figura 39. Pregunta 9. Encuesta aplicada a jefaturas.....	86
Figura 40. Pregunta 10. Encuesta aplicada a jefaturas.....	87
Figura 41. Modelo de Evaluación Integral de la Gestión del Talento Humano	90
Tabla 1 Criterios y Subcriterios de Deming	23
Tabla 2. Criterios y Subcriterios del EFQM	28
Tabla 3 Comparación de los criterios de los diferentes Modelos de Calidad	34
Tabla 4. Comparación de los principios de los diferentes Modelos de Calidad	35
Tabla 5 Modelos de gestión de talento humano.....	37
Tabla 6. Pregunta 1.	56
Tabla 7. Pregunta 2.	57
Tabla 8. Pregunta 3.	58
Tabla 9. Pregunta 4.	59
Tabla 10. Pregunta 5.	60
Tabla 11. Pregunta 6.	61
Tabla 12 Pregunta 7.	62
Tabla 13. Pregunta 8.	63
Tabla 14. Pregunta 9.	64
Tabla 15. Pregunta 10.	65
Tabla 16. Pregunta 11.	66
Tabla 17. Pregunta 12.	67
Tabla 18. Pregunta 13.	69
Tabla 19. Pregunta 14.	70

Tabla 20. Pregunta 15.	71
Tabla 21. Pregunta 16.	72
Tabla 22. Pregunta 17.	73
Tabla 23 Pregunta 18.	74
Tabla 24 Pregunta 19.	75
Tabla 25 Pregunta 20.	76
Tabla 26 Pregunta 21.	77
Tabla 27. Pregunta 1. Encuesta aplicada a jefaturas	78
Tabla 28. Pregunta 2. Encuesta aplicada a jefaturas	79
Tabla 29. Pregunta 3. Encuesta aplicada a jefaturas	80
Tabla 30. Pregunta 4. Encuesta aplicada a jefaturas	81
Tabla 31. Pregunta 5. Encuesta aplicada a jefaturas	82
Tabla 32. Pregunta 6. Encuesta aplicada a jefaturas	83
Tabla 33. Pregunta 7. Encuesta aplicada a jefaturas	84
Tabla 34. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas	85
Tabla 35. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas	86
Tabla 36. Pregunta 10. Encuesta aplicada a jefaturas	87
Tabla 37 Nivel de importancia de productos para los diferentes macroprocesos	91
Tabla 38. Ponderación General del Modelo de Gestión de Talento Humano Propuesto	91
Tabla 39. Ponderación de Macroproceso Flujo de Recursos Humanos.....	92
Tabla 40 Ponderación Macroproceso Educación y Desarrollo de los Recursos Humanos	94
Tabla 41 Ponderación Macroproceso Sistemas de Trabajo	95
Tabla 42 Ponderación Macroproceso Compensación Salarial.....	96
Tabla 433 Matriz de Confianza y Riesgo Macroproceso Flujo de Recursos Humanos	97

Introducción

En la actualidad la evolución de la gestión de talento humano ha tenido un gran crecimiento, lo cual nos permite manejar de manera óptima el recurso más valioso de las organizaciones que es su personal, es por ello que al analizar a la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres podemos observar que, a pesar de ser una de las confederaciones sindicales más antiguas que vela por el bienestar de sus trabajadores afiliados, esta no posea un manejo óptimo de la gestión de su talento humano.

Al presentarse, con el tiempo, nuevas tendencias de manejo de talento humano la CEOSL se ve en la necesidad de evaluar la gestión integral de su personal, ya que al no realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las actividades de su personal, se ha visto una notable disminución de las diferentes actividades que generan ingresos económicos como son: la afiliación de nuevas organizaciones sindicales, solución de problemas a nivel de organizaciones ya existentes, entre otras actividades que generan ingresos monetarios que se han visto olvidadas.

En este contexto se ve la necesidad de realizar un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano para la Confederación, enfocando la presente investigación en los subprocesos del modelo sugerido y, de esta manera poder analizar cómo han sido manejados estos procesos dentro de la organización y si se están enfocando en mejorar la productividad de la Central Sindical.

Para guiar la presente investigación se ha planteado la siguiente pregunta central:

¿La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) posee un modelo integral de evaluación de la gestión de talento humano?

Para la investigación se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer los procesos de gestión de talento humano
2. Identificar fuentes de información que permitan el desarrollo de un modelo estratégico integral eficiente de talento humano.
3. Proponer un modelo de evaluación integral del departamento de talento humano para la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres CEOSL.

Las actualizaciones y las diversas especialidades que nos ofrecen en la actualidad los diferentes sectores y el enfoque especial que se les da a los recursos de las organizaciones, hoy en día hace que se busque una mejor manera de llevar procesos y evaluar los mismos de manera cualitativa, generando diferentes indicadores que arrojen resultados más apegados a la realidad y sean objetivos, permitiendo a las organizaciones detectar en qué fase están fallando.

Para la CEOSL la presente investigación aporta un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano que llevan a cabo, ya que hasta el momento no existe una gestión óptima de la misma, para lo cual se propone establecer un modelo de evaluación integral que permita revisar los procesos de la gestión de talento humano y como han sido aplicados los procesos de talento humano, teniendo como actividad de la Central Sindical, velar por el bienestar de los trabajadores; de la misma forma las demás centrales sindicales del país podrán tomar este modelo como ejemplo para aplicar en sus organizaciones, al ser su estructura muy similar a la de CEOSL y a la sociedad en general que desee conocer cómo se maneja el área de talento humano de una central sindical, la que tiene como razón de ser, el servir a los trabajadores y en especial a los que se encuentran agremiados en las diferentes organizaciones sindicales y debe ser un ejemplo de cumplimiento y aplicación de buenas prácticas para sus trabajadores.

La investigación constará de cuatro capítulos, los mismos que se denominaran de la siguiente forma:

Capítulo primero en el que se observará el marco teórico, donde podemos ahondar en la variada literatura de los diferentes conceptos que se presentarán a continuación.

Capítulo segundo donde se presentará a la organización de como tal, cuál es su razón de ser y como está constituida.

Capítulo tercero se presentará los diversos tipos de investigaciones utilizadas con las respectivas técnicas que se utilizarán para la recolección de la información.

Capítulo cuarto presentación del diseño del modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano de la CEOSL.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. Modelo de Gestión

Al iniciar la presente investigación se empleó como punto de partida las siguientes definiciones, tomadas del diccionario de la Real Academia Española, como es la palabra “modelo”, la cual nos indica que para el uso en temas administrativos significa que ha sido creado como ejemplo o se considera que se puede utilizar el mismo o tomarlo como punto de partida; de la misma forma tenemos la palabra “gestión” que viene del verbo gestionar y nos indica que es el manejo o conducción de una situación problemática. Con este antecedente podemos decir que el modelo de gestión es una guía para el manejo de diferentes situaciones, por lo que tenemos modelos matemáticos, de negocios, administrativos, de calidad, entre otros.

La presente investigación tomó como referencia lo que es un modelo de gestión de calidad para el desarrollo de la evaluación de desempeño, y un modelo de gestión de talento humano con el fin de relacionar estos modelos para crear una evaluación de gestión que nos muestre como se encuentran los procesos de dicho departamento y como se podrá ir mejorando.

2. Modelo de Gestión de Calidad

Un modelo de gestión de calidad hace mención a la búsqueda de la excelencia de algún tipo de servicio o producto, con esta pauta podemos partir al análisis de los diferentes modelos de gestión de calidad y sus principios que muestran sus autores, enfocándose en diferentes criterios como son clientes y accionistas, el trabajo en equipo y la mejora continua de los procesos. Para realizar la presente investigación se citará tres de los modelos más relevantes de la gestión de calidad.

Los modelos de gestión deben tener ciertas características como podemos observar en la figura 1. la que indica (Rojas 2012, 3) las características para los modelos de objetivo racional y las de los modelos de procesos internos que es en el cual nos vamos a enfocar para el presente estudio.

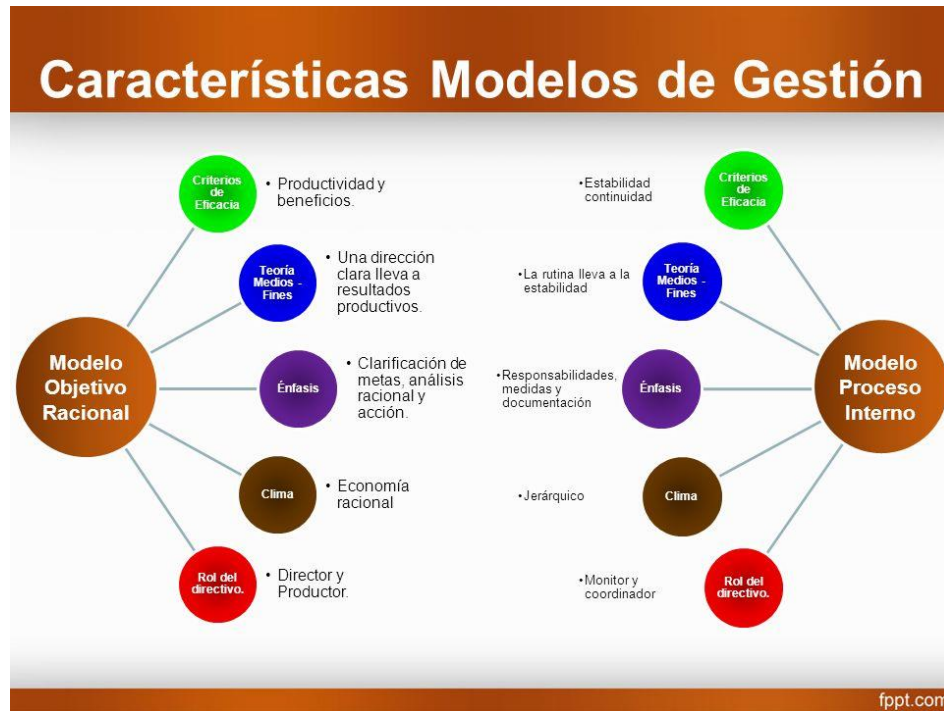


Figura 1. Características de Modelos de Gestión.

Fuente: Rojas, Carlos. Modelos Administrativos en el Contexto de la Sociedad Post-Moderna

2.1. Modelo de Deming

Uno de los pioneros del modelo de calidad como lo es Deming, menciona que su concepto de calidad es “un grado previsible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado”, el proceso implantado por este autor es uno de los más conocidos y aplicados por las organizaciones a nivel mundial, siendo pioneros los japoneses en la aplicación de este modelo, se destaca por la búsqueda de la mejora continua en todos los diferentes procesos por los que atraviesa la organización, enfocado en una visión estadística, haciendo partícipes a los clientes internos como externos. (Deming 1989, 18)

La filosofía de Deming nos detalla cómo la mejora continua en la calidad de productos o servicios reduce la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño,

manufactura y servicios, bajo el liderazgo de los directores (Evans y Lindsay 2008, 94). Como parte de este modelo Deming desarrolló 14 principios en los que podemos ver resumido el modelo de calidad total en la figura 2.

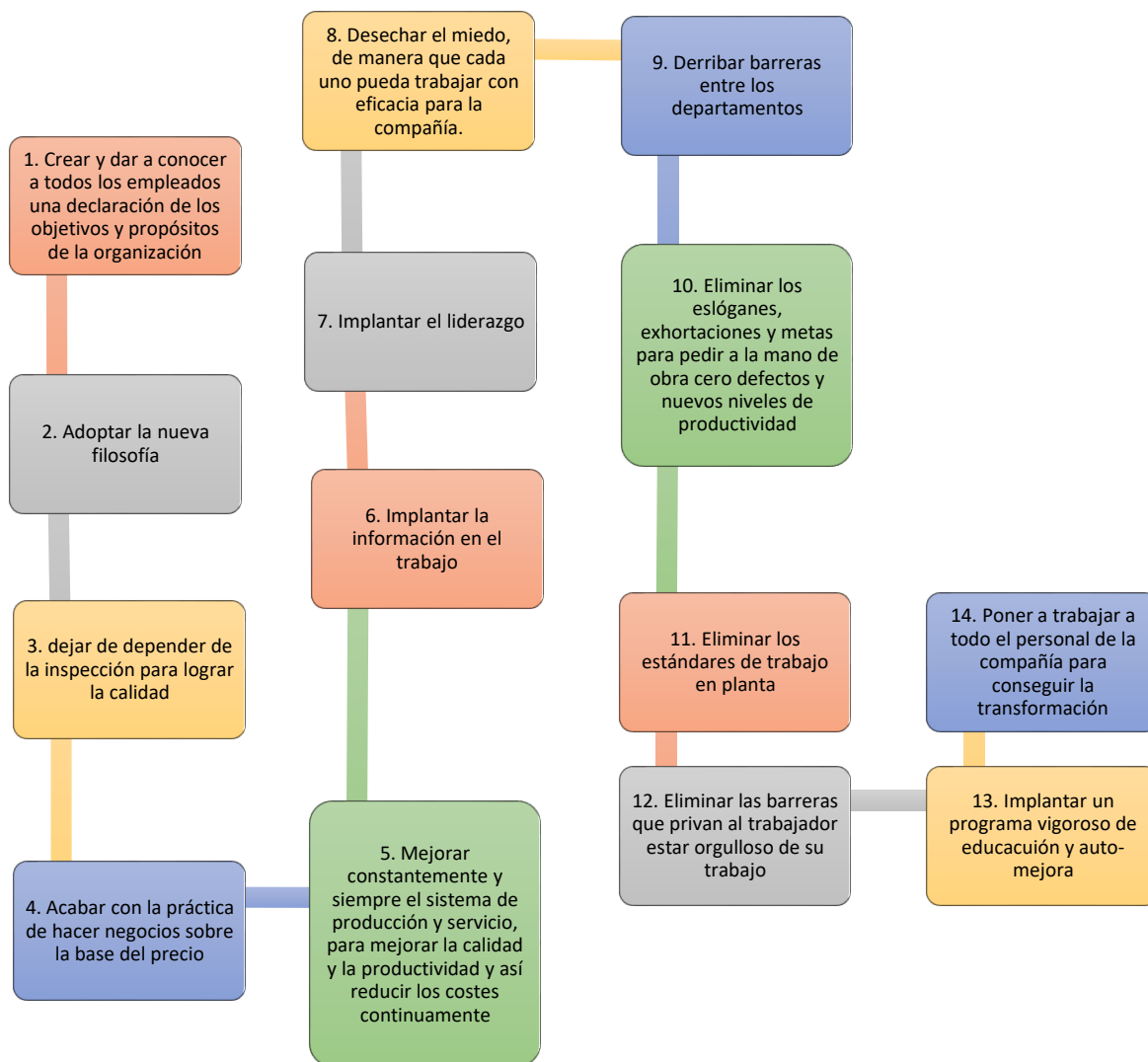


Figura 2. Principios de Deming

Fuente: Deming, W. Edwards (1986). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Elaboración propia

De la misma forma dentro de este modelo se encuentra desarrollado el popular círculo de Deming como consta en la figura 3., el que muestra un sistema de mejora continua cuyo objetivo es la autoevaluación, desarrollando paso a paso sus etapas como lo son:

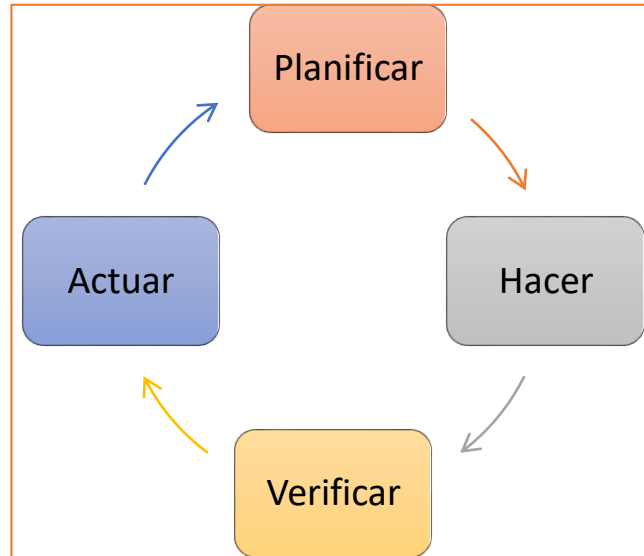


Figura 3. Círculo de Deming

Fuente: Deming, W. Edwards (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Elaboración propia

La serie que nos presenta Deming con su círculo nos indica sus cuatro elementos que se desarrollan sucesivamente, empezando por P (Planear) quien presenta la planificación de lo que deseamos alcanzar o actividades que vamos a mejorar, H (Hacer) desarrollar o hacer las actividades planificadas, V (Verificar) verificación de si los resultados logrados concuerdan con lo planeado y A (Actuar) aplicación de los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. Una vez terminado este ciclo se reinicia el proceso ya que siempre habrá procesos que se deberán evaluar constantemente y mejorarlos continuamente.

Según (Membrado 2002, 9) el modelo definido por el Comité de Premio de Deming, no es necesario ser seguido por sus participantes, puesto que se busca que entiendan la situación actual y que busquen realizar la mejora continua que la organización necesite, trabajando en conjunto con todas las personas encargadas de los diferentes procesos, priorizando el procedimiento realizado para conseguir los resultados, evaluando la efectividad de todas las actividades realizadas. El modelo Deming, para su aplicación, maneja diferentes criterios y su criterios los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1
Críterios y Subcríterios de Deming

Criterio	Subcriterio
<p>1. Políticas</p> <p>Analiza como establece las políticas de dirección, calidad y control de calidad y como se transmiten a todas las áreas de la empresa, se evalúa si los contenidos son adecuados y se representan con claridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de calidad y de control de calidad y su lugar en la gestión global del negocio. • Claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias). • Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas. • Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo. • Comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas. • Liderazgo de los ejecutivos y mandos. • Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso con los empleados.
<p>2. Organización</p> <p>Se evalúan si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. También se evalúa como está organizada la empresa para llevar a cabo el control de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la autoridad y responsabilidad. • Situación de la coordinación interdepartamental. • Situación de la coordinación de comités y equipos de proyectos. • Situación de las actividades del personal. • Relaciones con compañías asociadas.
<p>3. Información</p> <p>Se evalúa como se recoge y transmite la información interna y externa de la compañía en todos sus niveles. Se evalúa cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recogida, transmitida, evaluada y utilizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad de la recogida y comunicación de la información interna. • Idoneidad de la recogida y comunicación de la información externa. • Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de datos. • Idoneidad de la conservación de la información. • Situación de la utilización de la información.
<p>4. Estandarización</p> <p>Se evalúa los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace a los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos. • Idoneidad del sistema de estándares. • Procedimiento para establecer, revisar y eliminar estándares. • Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares. • Contenidos de los estándares. • Situación de la utilización y adherencia a los estándares.

estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.	
<p>5. Desarrollo y utilización de los recursos</p> <p>Se evalúa cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento en calidad, mediante cursos de formación o del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría se analiza el papel de los círculos de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación, entrenamiento y resultados. • Situación de la concienciación en calidad, concienciación en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad. • Situación del auto soporte y motivación hacia el autodesarrollo y la auto realización. • Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos. • Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora. • Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas. • Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad. • Situación del diagnóstico de control de calidad.
<p>6. Aseguramiento de la calidad</p> <p>Consiste en la evaluación del sistema de calidad de la organización. Engloba los procesos de la producción desde el abastecimiento hasta el cliente final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnología. • Situación del control del proceso. • Situación del análisis de los procesos y su mejora. • Situación de la inspección, evaluación y auditoría de la calidad. • Situación de la gestión de los equipos de producción. • Rotación del ciclo de gestión. • Métodos para determinar puntos de control.
<p>7. Gestión y control</p> <p>Encarga de revisiones periódicas de los procesos de mantenimiento y mejora de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones de control interno. • Situación de la toma de medidas temporales y permanentes. • Situación de sistemas de gestión operativos para costos, cantidades y entregas. • Relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos. • Métodos de selección y temas y asignación de prioridades. • Enlace entre los métodos analíticos y tecnología intrínseca.

	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la utilización de métodos estadísticos para el análisis.
<p>8. Mejora</p> <p>Evalúa el proceso de análisis de los problemas críticos o no relativos de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la conformación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control. • Contribución de las actividades de los círculos de calidad.
<p>9. Resultados (Efectos)</p> <p>Se evalúan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios gracias a la implantación del control de calidad. Se comprueba también si ha existido mejora en los productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados tangibles (calidad, coste, beneficio, seguridad y medio ambiente). • Resultado (efectos) intangibles.

Fuente: De Nieves Nieto, Carmen; Ross Macdonell Lorenzo, Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige
Elaboración propia

2.3. Modelo Malcolm Baldrige

Este modelo genera un cierto nivel en las organizaciones, ya que es presentado como un premio a la calidad Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. (Villagra 2006, 7) El mismo que adopta ciertas características del modelo de Deming, a diferencia del modelo anterior, Baldrige menciona que la organización debe encontrarse alineada en todo aspecto, es decir que los procesos, las estrategias, los recursos y los indicadores deben encontrarse alineados para generar una mejora en el desempeño de la organización y lograr la satisfacción de los consumidores. Para poder lograr esta alineación nos presenta siete criterios que podremos analizar dentro de la organización, los cuales son: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque al recurso humano, proceso administrativo y resultado del negocio, el cual se puede apreciar en la figura 4.

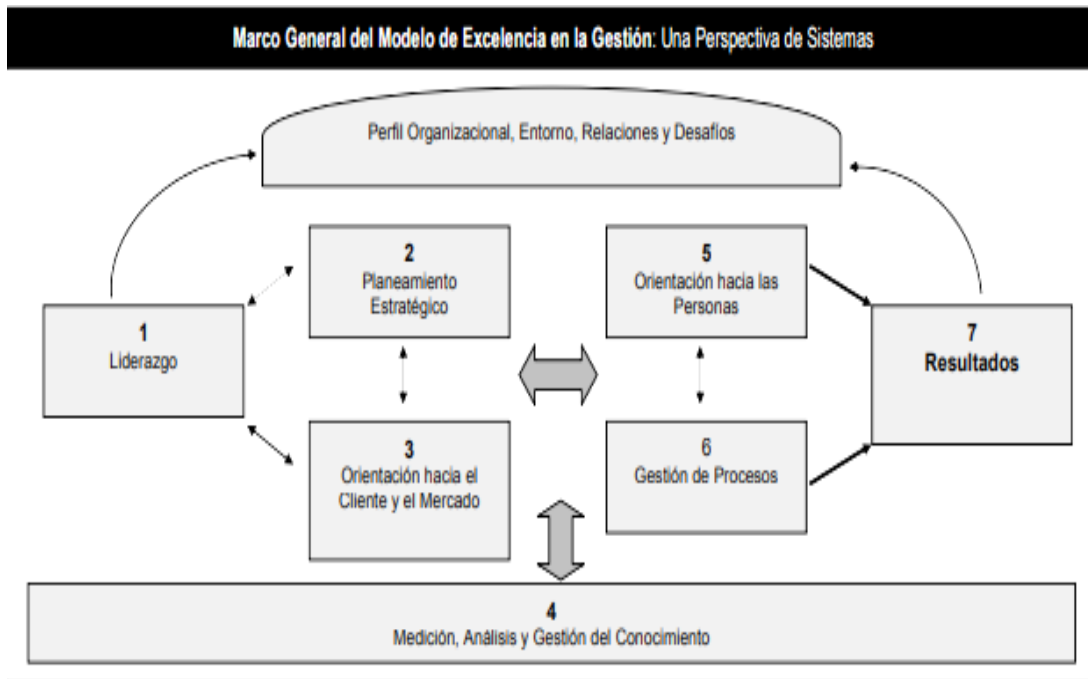


Figura 4. Modelo de Excelencia en la Gestión M. Baldrige
 Fuente: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige.
 Autor: Villagra, José Antonio.

Identificar las fortalezas y los procesos de las diferentes áreas a ser mejorados es uno de los principales objetivos de este modelo como lo muestra la figura 4. (Villagra 2006, 9), el que busca crear criterios de evaluación de la excelencia y la calidad desarrollando instrumentos de medición de la autoevaluación generando como resultado ventajas competitivas frente a la competencia, implementado el liderazgo en cada área hacia los clientes internos y externos, desarrollando benchmarking con la finalidad de buscar implementar las ventajas competitivas.

2.4. Modelo EFQM

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, EFQM, tiene como característica principal detectar los errores y carencias que manejan las organizaciones, haciendo que ellas se conozcan a sí mismas, mejorándolas con eficiencia y eficacia. De la misma forma que los

modelos anteriores, podremos observar los principios en los que se basa este modelo los cuales son:

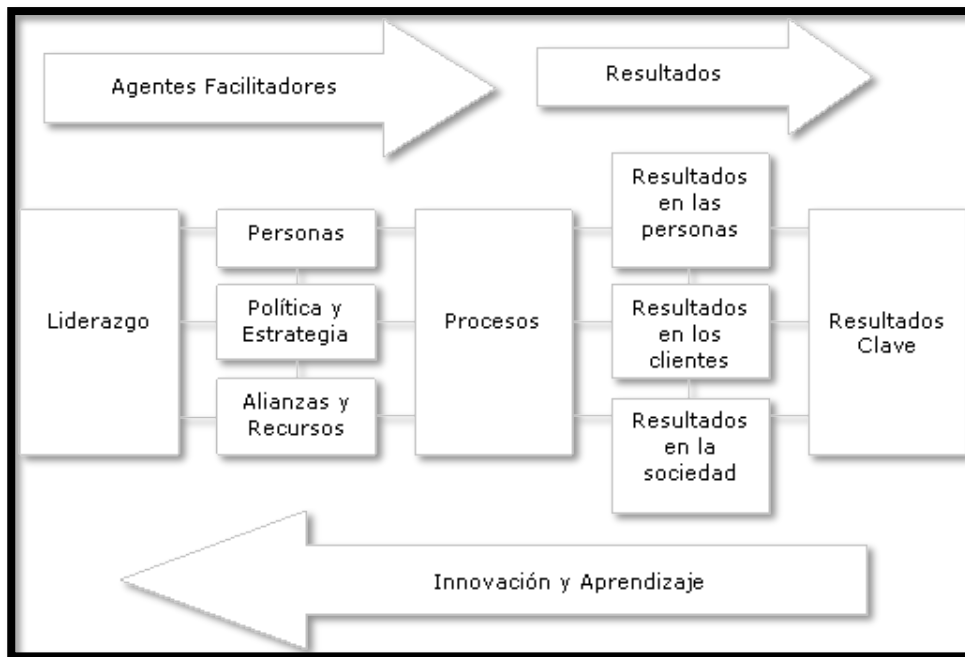


Figura 5. Modelo de excelencia de calidad
Fuente: Modelo de Excelencia y Calidad, EFQM
Autor: Fundación Pfizer

Demostrando en la figura 5. tomada de la página web de la Fundación Pfizer que los agentes facilitadores son los procesos en los que se puede observar el desempeño de los trabajadores para la obtención de los resultados. Como nos menciona Membrado, el liderazgo es una característica principal de este modelo, el cual funciona dando cumplimiento a la política y estrategia presentada a los trabajadores para su desarrollo, logrando así excelencia con resultados clave.

El modelo EFQM trabaja con agentes quienes hacen que la organización sea analizada desde diferentes enfoques, es decir un enfoque qué hace la empresa, con los agentes facilitadores (liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos), que nos muestra el ser de la empresa a que se dedica y como lo hace; de la misma forma tenemos los agentes resultados son las consecuencias que se comienzan a ver que se consiguió con las acciones realizadas por los agentes facilitadores y de esta manera podemos autoevaluar y

mejorar continuamente los procesos, para mejorar los resultados y generar ventajas competitivas.

2.4.1. Criterios y subcriterios del EFQM

El presente modelo nos presenta 9 criterios, los cuales derivan subcriterios que se presentan de la siguiente forma:

Tabla 2.
Criterios y Subcriterios del EFQM

Criterio	Definición	Subcriterios
<p>1. Liderazgo</p>	<p>Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento.</p> <p>Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.</p>	<p>1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1d. Los líderes se aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>

<p>2. Estrategia</p>	<p>Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.</p>	<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>
<p>3. Personas</p>	<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes.</p> <p>Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.</p>	<p>3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p>

		3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
<p>4. Alianzas y Recursos</p>	<p>Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.</p> <p>Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.</p>	<p>4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4b. Gestión de los recursos económicos – financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p> <p>4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p>
<p>5. Procesos, productos y servicios</p>	<p>Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.</p>	<p>5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p> <p>5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</p>

		<p>5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.</p> <p>5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p> <p>5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</p>
<p>6. Resultados en los clientes</p>	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.</p>	<p>6a. Percepciones que de la organización tienen los clientes: Reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a los productos y servicios, distribución de productos y servicios.</p> <p>6b. Indicadores de rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes: servicio, atención y apoyo al cliente; gestión de quejas.</p>
<p>7. Resultados en las personas</p>	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo</p>	<p>7a. Percepciones que de la organización tienen las personas:</p>

	<p>resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.</p>	<p>Satisfacción, implicación y compromiso; motivación y delegación y asunción de responsabilidades; liderazgo y gestión.</p> <p>7b. Indicadores rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones: actividades de implicación y compromiso; actividades de gestión de las competencias y del rendimiento; resultados de la gestión del liderazgo.</p>
<p>8. Resultados en la Sociedad</p>	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p>	<p>8a. Percepciones que de la organización tiene la sociedad: impacto ambiental, imagen y reputación, premiso y cobertura en medios de comunicación.</p> <p>8b. Indicadores de rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir</p>

		<p>y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad: Actividades ambientales, económicas y sociales; cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales; resultados respecto a la salud y seguridad.</p>
<p>9. Resultados Clave</p>	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan a la financiación.</p>	<p>9a. Resultados clave de la actividad. Son los resultados clave económico – financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia.</p> <p>9b. Indicadores clave de rendimiento de la actividad. Son los que utiliza la organización para medir el rendimiento operativo: costes de proyecto, rendimiento de procesos clave, de partners y proveedores; tecnología, información y conocimiento.</p>

Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

Elaboración propia

Adicional a los criterios y subcriterios se presenta el esquema lógico denominado por sus siglas Resultados, Enfoques, Desplegar, Evaluar y Revisar REDER. Con el presente esquema representado en la figura 6. se permitirá el alcance de la eficiencia y eficacia con la exposición de los resultados, enfoque, despliegue y evaluación desarrollados en la organización.

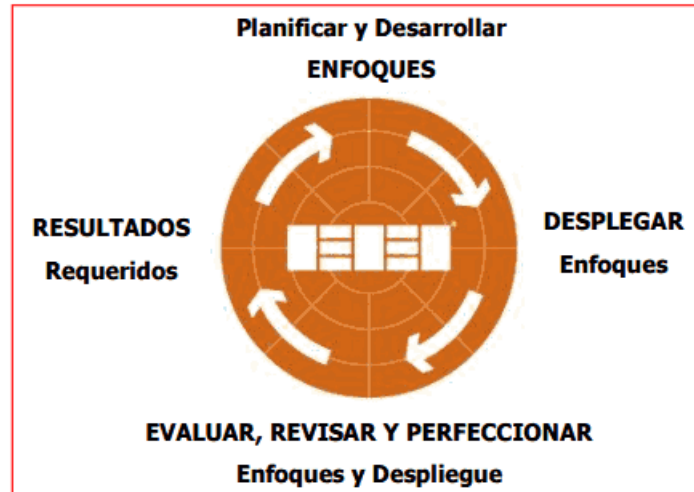


Figura 6. REDER

Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

Para determinar cuál es el modelo de gestión de calidad que va a ser aplicable a la organización se presentan las siguientes tablas comparativas de los tres modelos a escoger:

Tabla 3
Comparación de los criterios de los diferentes Modelos de Calidad

Comparación de los criterio de los diferentes Modelos de Calidad		
Modelo EFQM	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo Deming
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Liderazgo visionario
2. Personas	2. Planificación estratégica	2. Cooperación interna y externa
3. Política y estrategia	3. Enfoque en el cliente y en el mercado	3. Aprendizaje
4. Alianzas y Recursos	4. Dimensión, análisis y dirección del conocimiento	4. Gestión de proceso
5. Procesos	5. Enfoque en los recursos humanos	5. Mejora continua

6. Resultados en los clientes	6. Dirección de procesos	6. Satisfacción del empleado
7. Resultados en las personas	7. Resultados económicos y empresariales	7. Satisfacción del cliente
8. Resultados en la sociedad		
9. Resultados clave		

Elaboración propia

Tabla 4.
Comparación de los principios de los diferentes Modelos de Calidad

Comparación de los principio de los diferentes Modelos de Calidad		
Modelo EFQM	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo Deming
1. Orientación en los resultados	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor	1. Crear y difundir visión, propósito, misión
2. Orientación hacia el cliente	2. Excelencia enfocada al cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. Visión de liderazgo	3. No depender más de la inspección masiva
4. Dirección por procesos y hechos	4. Dirección por hechos	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio
5. Desarrollo e implicación del personal	5. Valoración de los empleados y los socios	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y servicios
6. Aprendizaje, innovación y mejora continua	6. Aprendizaje organizacional, personal y mejora continua	6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Desarrollo de las asociaciones	7. Enseñar e instituir el liderazgo
8. Responsabilidad social	8. Responsabilidad social y buen hacer ciudadano	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación
	9. Agilidad y respuestas rápidas	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales
		10. Eliminar eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral
		11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua
		12. Derribar las barrera que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo

Elaboración propia

13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento
14. Empezar acciones para alcanzar la transformación

Luego de realizar la comparación de los modelos de gestión de calidad se determina que se usará el modelo de gestión de calidad de Deming, ya que la organización a la que va dirigida la investigación se complementaría con la aplicación de este, tomando en cuenta que la organización no ha realizado evaluaciones de calidad, tampoco reestructuración de sus procesos ni innovaciones, por lo que se analizarán los criterios y se seleccionarán los subcriterios más relevantes con los que se trabajarán en el desarrollo de la evaluación de desempeño planteada.

La exigencia del entorno al ser cada vez más competitivas las organizaciones, demanda que los procesos que realizan en todas sus áreas tengan un enfoque hacia la calidad, por ello se ha partido de estos modelos a fin de vincularlos con los de gestión del talento humano, que nos lleven a responder a estos requerimientos y ser organizaciones de calidad, objetivo que persigue la institución en estudio.

3. Modelo de Gestión de Talento Humano

El modelo de gestión de talento humano se convierte en un ejemplo de cómo se debe manejar el personal en las diferentes organizaciones y cómo podríamos aplicar los subsistemas que estos contengan, dependiendo de los diferentes autores. (Cuesta 2005, 88) define el modelo como “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

A lo largo de los años se puede indicar que han existido cambios en los modelos de gestión del talento humano, los que han variado por los diferentes puntos de vista de los autores, a continuación, se realizará un breve resumen de los modelos de mayor incidencia en los últimos años.

Tabla 5
Modelos de gestión de talento humano

Modelos de gestión de talento humano		
Año	Autor	Descripción
1990	Beer y colaboradores	Indica la participación de los empleados como aspecto contundente para lograr las metas. Según Ospina y Puentes (2011), los resultados se miden con las cuatro «C» compromiso, competencia, congruencia y costos. A largo plazo genera dentro de la organización, bienestar social e individual, eficiencia empresarial, realimentación del sistema.
1992	Harper & Lynch	Este modelo desarrolla un plan estratégico a partir de la previsión de necesidades que presenta la gestión de personal en la organización, se busca la optimización en la gestión del recurso humano, lo cual debe estar bajo seguimiento para confrontar los resultados obtenidos y las exigencias de la organización frente a los objetivos, este modelo es de carácter descriptivo, coloca en evidencia todas las actividades en relación con la gestión del talento humano, con el fin de lograr un mejoramiento significativo.
1996	Wherter & Davis	El modelo plantea cuatro objetivos: Sociales: el departamento de talento humano debe responder a una ética y socialmente a los desafíos que presenta dentro del contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización. Organizacionales: toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la GRH tiene como labor contribuir a esta situación. Funcionales: la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de talento humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización. Personales: la GRH debe contribuir a generar apoyo a todos los

		<p>empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado «En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso</p>
<p>1997</p>	<p>Zayas</p>	<p>Se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca.</p>
<p>2000</p>	<p>Chiavenato Idalberto</p>	<p>La estrategia que se formule del talento humano en la organización, debe generar un compromiso de los trabajadores, de tal manera que se vuelvan socios estratégicos. Indica, además, que la ARH está constituida por subsistemas interdependientes, adicionalmente cada subsistema aplica unas políticas o estrategias definidas para alcanzar los objetivos: alimentación del talento humano, incluye la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. De aplicación del talento humano incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. De mantenimiento del talento humano incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Desarrollo del talento humano incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal, como el plan carrera. Control del talento humano abarca bases de datos, sistema de informaciones y auditoría. «Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen</p>

		para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones
2005	Cuesta Armando	<p>En un principio, propone concentrar todas las actividades clave de GRH en cuatro subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación. • Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas. • Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo. • Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. <p>Posteriormente, Cuesta modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agrega nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. Lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia organizacional, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH</p>

Fuente: Modelos de Gestión de Recursos Humanos, Aduna Alma, García Epifanio, Chávez Érika, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Elaboración propia

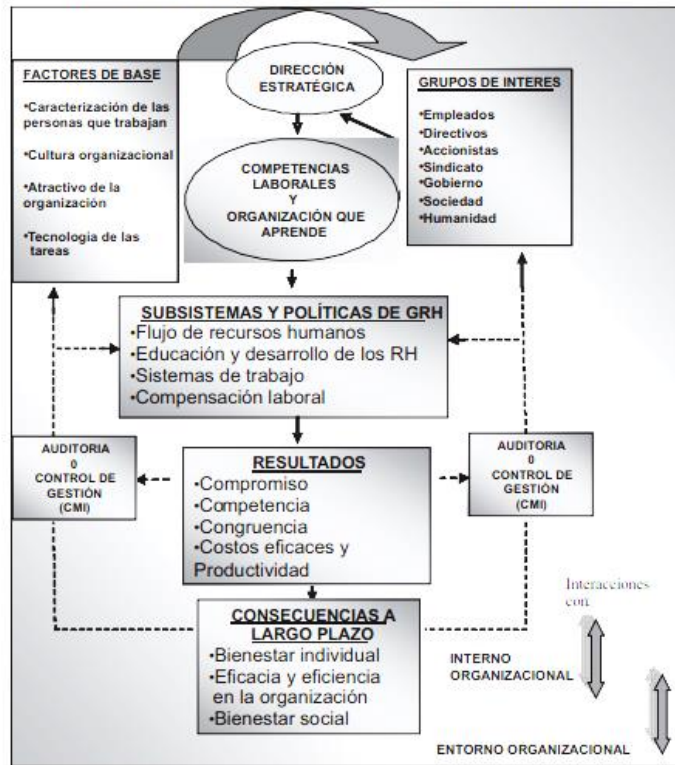
3.1. Tecnología del Modelo RRHH DPC

Para el desarrollo de la investigación se tomó como modelo de gestión de talento humano el propuesto por Cuesta, teniendo en cuenta que este modelo es uno de los más actuales que se acopla a las nuevas herramientas que nos presenta el desarrollo tecnológico,

y que nos ayudará con el análisis de la evaluación integral de talento humano ya que posee como subsistema la auditoría de recursos humanos, entregándonos un modelo que es nombrado como Modelo de RRHH DPC siglas que significa Diagnostico, Proyección y Control Estratégico (Cuesta 2015, 90). El presente modelo permitirá que durante el proceso de investigación se pueda ir diagnosticando, proyectando posibles soluciones o mejoras para generar su pronta ejecución y llevar a cabo un control posterior, de esta manera interrelacionándolo con el modelo de calidad de Deming y su círculo, permitió realizar un análisis a la medida de la organización.

El modelo presentado busca el desarrollo y la educación de su personal, colocándolo como manera prioritaria en relación con los subsistemas adicionales como se podrá observar en el siguiente diagrama.

Modelo conceptual de gestión de recursos humanos, de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica



Fuente: Cuesta (2005).

Figura 7. Modelo de Gestión de Talento Humano de Cuesta

Los subsistemas y políticas de este modelo se despliegan de la siguiente manera como se observó en la figura 7 (Cuesta 2005, 90):

Flujo de recursos humanos:

- Inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación de desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión y jubilación.

Educación y desarrollo de los RH:

- Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de las nuevas TIC, sistemas de información de RRHH.

Sistemas de trabajo:

- Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, ergonomía, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral:

- Sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, entre otros.

Al manejar la tecnología de este modelo se tomará como lógica la conducción de su metodología en la que necesitamos conceptos, preguntas claves, indicadores y técnicas para su aterrizaje, las mismas que serán aplicadas bajo la estrategia tratada. El control estratégico de este modelo se identifica con el cuadro de mando integral que nos plantean Kaplan y Norton, ya que es probable que se manejen indicadores intangibles, el modelo nos indica las preguntas claves, indicadores y técnicas que van a poder ser utilizadas en concepto a las características de las personas que trabajan (Cuesta 2005, 94-96) que a continuación se describen.

Preguntas claves:

Características de las personas que trabajan

- ¿Cuál es la situación de vida material de las personas en el trabajo?
- ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Cultura organizacional

- ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas clave de los directivos acerca de la naturaleza de la organización, su papel en la sociedad y cómo deberá ser dirigida?
- ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

Atractivo de la organización

- ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

Tecnología de tareas

- ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene?
 - ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?
- Leyes y valores de la sociedad
- ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?

Indicadores

- Nivel de la gestión de RRHH en la empresa (deficiencia).
- Percepción de perspectivas en la institución.
- Sentimiento de compromiso o pertenencia a la organización.
- Condiciones de vivienda.
- Condiciones laborales.
- Nivel de liderazgo (percepción).
- Entre otros.

Técnicas

- Diagrama de Ishikawa Ponderado.
- Escalón de perspectivas.
- Sociometría.
- Encuesta de Likert.
- Encuesta del potencial humano.

Al incluir los sistemas de tecnología en este modelo, lo hace el más actual y el más apto para la organización de estudio ya que amplía la gestión de recursos humanos hacia la

gestión del conocimiento, generando como resultado estrategias organizacionales que se interrelacionan con el entorno cambiante que maneja la organización.

Al revisar los diferentes modelos que nos indica la literatura de los recursos humanos, podemos definir que los modelos escogidos y analizados anteriormente, se pueden utilizar para la presente investigación ya que son completos y permitirán aplicar un nuevo modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano de la organización en estudio, facilitando crear la evaluación en conjunto con los jefes y supervisores de la misma, permitiéndonos evaluar cómo han sido los subprocesos de talento humano aplicados con anterioridad.

4. Auditoría de talento humano

La auditoría de recursos humanos representa la evaluación sistemática y formal, que está diseñada para medir costos y beneficios de este recurso, el que busca comparar la eficiencia y eficacia del desempeño de los trabajadores para alcanzar los objetivos planteados por la organización. (Chiavenato 2002, 652)

Con la aplicación de la auditoría de la gestión de talento humano se busca el mejoramiento de los procesos con servicios y programas de calidad, (Chiavenato 2002, 654) manifiesta que debemos tener en cuenta los propósitos de la auditoría que son los siguientes:

1. Justificar y fijar la existencia de recursos y presupuesto.
2. Mejorar continuamente los procesos de recursos humanos.
3. Retroalimentar constantemente la eficiencia y eficacia del talento humano.
4. Ayuda al área de recursos humanos a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes y empleados.

La evaluación integral del talento humano va a comprender evaluar: función, importancia, desempeño, necesidades de mejoramiento y hacia dónde quiere llegar la organización. Esta evaluación va a ser verificada por los gerentes, clientes y participantes de la organización. (Chiavenato 2002, 654) .Los encargados de esta auditoría podrán ser un grupo interno de la organización, un especialista de talento humano o un consultor externo,

debiendo tener experiencia en este tipo de manejo puesto que una auditoría siempre tiene un fuerte impacto sobre la organización y sus miembros.

5. Central Sindical

Una Central Sindical, es una organización sin fines de lucro que está conformada por varias asociaciones, sindicatos, comités de empresa los cuales velan por los derechos de los trabajadores, amparados en la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 96 el que indica (Constitución 2008, 67)

“...Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas...”.

Los sindicatos son agrupaciones de trabajadores de diferentes sectores y actividades laborales, los cuales se conforman de manera libre y voluntaria, teniendo como objetivo general buscar varios beneficios hacia sus agremiados, los que se amparan en las diferentes Federaciones o Centrales Sindicales de Trabajadores que se encuentran registradas y aprobadas en los diferentes países. (Constitución 2008, 153)

En el Ecuador existen varias Centrales Sindicales las que entre las más conocidas tenemos las que participan dentro del Frente Unitario de Trabajadores FUT. Organización que abarca a las Centrales Sindicales con más agrupaciones a nivel nacional, la misma está compuesta por la CEOSL, Confederación Ecuatoriana de Trabajadores, Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores, Federación Ecuatoriana de Trabajadores Municipales y Provinciales, Unión Nacional de Educadores, Unión General de Trabajadores del Ecuador entre otras que se han ido creando con el paso del tiempo y la división de algunas organizaciones sindicales, que se encargan de velar por el bienestar de los obreros y trabajadores de todos los sectores a nivel nacional, en el tema de legislación laboral.

Capítulo segundo

La organización

1. Historia de la Organización

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL creada el 01 de mayo de 1962, filial de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres - CIOSL a nivel mundial y de la Organización Regional Interamericana de Trabajadores - ORIT a nivel continental, se crea con la finalidad de agrupar y representa a varios sindicatos, en especial los del sector industrial y de servicios, creándose al ver la necesidad de nuevo tipo de organización laboral que afrontara la modernización de la sociedad en lo que tiene que ver con los derechos laborales y la contratación colectiva y del Estado con nuevas estructuras y formas de acción, que fueran diferentes a la Confederación de Trabajadores del Ecuador y Confederación Ecuatoriana de Obreros Católicos. (CEOSL 2007, 1)

El crecimiento de la nueva central sindical fue favorable y pudo reflejarse en las organizaciones que agrupaba, quienes comenzaron a ser organizaciones de las otras centrales, en especial de los sectores de manufactura y servicios. Al cabo de su primera década de funcionamiento, se consolidó en la central un vigoroso movimiento que desafió la influencia norteamericana y fue identificándose con la unidad de las organizaciones de trabajadores en lo laboral, y con el socialismo en lo político, como lo cuenta José Chávez uno de los dirigentes históricos de la organización. (CEOSL, 2013. 45:17)

Sin olvidar cuales eran sus políticas y su estilo de trabajo, tomó la decisión de unirse a las demás centrales sindicales, de esta manera pasó a formar parte del Frente Unitario de Trabajadores - FUT. Con el paso del tiempo se fortaleció y fue una de las más grandes centrales a nivel nacional.

En la actualidad el movimiento sindical ha tenido un considerable deterioro, considerándolo al FUT casi solo una etiqueta, haciendo que esos momentos de combate y lucha por los derechos laborales solo queden en las memorias de sus organizaciones, cayendo de manera estrepitosa en el gobierno de Rafael Correa, por encontrarse aliados a las izquierdas tradicionales, perdiendo así de esta manera varias organizaciones del sector público que se habían adherido a lo largo de los años.

2. Identidad y Filosofía

Se toma de la planificación estratégica presentada por la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, realizado en el año 2007, presentando la siguiente información:

Filosofía

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, mantiene un compromiso con la historia y la lucha de nuestro pueblo con miras hacia la consecución de una sociedad más humana, justa, libre y democrática.

Misión

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, matriz sindical clasista que agrupa a los trabajadores públicos y privados; de la industria, de la banca, de la agricultura, del comercio, de los servicios, de la artesanía, de la cultura y en general de los trabajadores que con relación de dependencia o en calidad de trabajadores autónomos consumen su fuerza de trabajo para crear la riqueza social.

Principios

Las acciones que desarrolla son en base a los siguientes principios:

- Independencia de clase
- Pluralismo
- Democracia
- Defensa de la Paz
- Unidad de clase
- Solidaridad internacional
- Defensa de la justicia
- Humanismo
- Libertad
- Desarrollo sustentable
- Defensa de los migrantes

3. Objetivos de la Confederación

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, para lograr la aplicación de estos principios luchará por los siguientes objetivos, como nos indica el Artículo 4 del estatuto vigente (CEOSL 2007. 2):

- a) Por la defensa de la soberanía nacional, la integridad territorial de nuestro país y por el derecho a la autodeterminación de nuestro pueblo;
- b) Por la defensa de los recursos naturales en favor del pueblo, cuidando que su explotación no afecte al medio ambiente ni al equilibrio ecológico;
- c) Por el ejercicio de una auténtica democracia a nivel de todas las instituciones de la sociedad, proporcionando su profundización y ampliación permanente hacia todos los órdenes de la actividad colectiva; y, consecuentemente, contra toda forma de dictadura y segregación;
- d) Por la plena vigencia del Derecho Social consagrado en las garantías constitucionales, convenios internacionales y más disposiciones legales en materia laboral, luchando por su aplicación y perfeccionamiento en beneficios de los trabajadores;
- e) Por la prevención y el desarrollo de los valores culturales históricos de nuestro pueblo en general y de los grupos étnicos en particular;
- f) Por el establecimiento de un nuevo orden económico internacional que permita el equilibrio de intereses entre todos los países del orbe y por el desarrollo tecnológico nacional con el fomento de la investigación científica y una transferencia de los procesos tecnológicos en función de los intereses del país;
- g) Por la defensa de la soberanía e integridad territorial de los países, por la solución pacífica de los conflictos internacionales y por la eliminación de toda forma de presión externa que lesione y atente la autodeterminación de los pueblos;
- h) Por la defensa de la vida y la salud, por la protección de las facultades mentales del ser humano y contra toda forma de enajenación:

- i) Por la eficiencia ética y transparencia en la conducción y administración de las instituciones públicas, semipúblicas y privadas;
- j) Por el establecimiento de políticas que se orienten a eliminar toda forma de corrupción y nepotismo; segregación y discriminación por razones políticas económicas, raciales, culturales, religiosas, discapacidades, nacionales, edad y/o por identidad de género;
- k) Por la erradicación del desempleo, subempleo, trabajo infantil y toda actividad y práctica que denigre la condición humana;
- l) Por la participación de las organizaciones de trabajadores en las instituciones del Estado. Encargadas de la planificación y ejecución de las políticas económico-sociales;
- m) Por la adopción de políticas y ejecución de planes y programas de educación, salud, seguridad social y vivienda a favor del pueblo ecuatoriano;
- n) Por la ejecución de planes de desarrollo sustentable de los diversos sectores de la economía orientados al incremento de la productividad y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población;
- o) Por la ejecución de un plan de Reforma Agraria integral, la seguridad y la soberanía alimentaria que permita el desarrollo de la productividad agropecuaria y el mejoramiento en las condiciones de vida de los campesinos, indígenas y afro ecuatorianos;
- p) Por la defensa de los derechos de la mujer, los jóvenes y su plena incorporación a las actividades económicas, políticas, culturales y sociales, sin discrimen alguno;
- q) Por la protección del ser humano especialmente de la niñez, adolescencia, vejez y de los discapacitados;
- r) Por la activa participación de CEOSL en organismos y foros nacionales e internacionales en defensa de la democracia, la libertad y la justicia;
- s) Por la adopción e impulso a programas de rehabilitación y capacitación de manera integral a discapacitados, alcohólicos anónimos, ex convictos y trabajadoras sexuales y su inserción en el empleo formal;

- t) Por la ejecución de programas de formación, capacitación técnica, profesional, sindical, socio política y de organización de trabajadores y demás sectores populares;
- u) Por el desarrollo de programas de solidaridad con las luchas de los trabajadores y de los pueblos que buscan la instauración de la justicia social, la libertad, la democracia y la paz;
- v) Por la preservación y ampliación de los derechos de los trabajadores; y,
- w) Por la erradicación del trabajo infantil y las diferentes formas de explotación a la niñez y adolescencia.

4. Financiamiento

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, se financia con las aportaciones de su militancia, es decir como consta Art. 8 literal c. del Estatuto en el que habla de las obligaciones de las organizaciones y/o afiliados, nos indica que las cuotas sindicales corresponden al 0.5% de la remuneración mensual para los afiliados que registran relación de dependencia laboral y el valor equivalente al 0.2% del sueldo o salario básico para los afiliados autónomos que tengan relación de dependencia laboral y las federaciones que se encuentren afiliadas a la organización. (CEOSL 2007, 3)

De estas aportaciones, la CEOSL, cubre los diferentes gastos administrativos y operativos que conlleva realizar su actividad, siendo una organización sin fines de lucro, esta vive de las aportaciones de la militancia, la cual en los últimos años se ha visto afectada por los diferentes conflictos políticos y sociales que ha vivido el país.

5. Comité Ejecutivo Nacional

La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres – CEOSL, se encuentra conformada por el Comité Ejecutivo Nacional – CEN CEOSL, quienes son los representantes de las diferentes organizaciones sindicales que conforman la Central Sindical y son elegidos en el Congreso, teniendo la presencia de al menos el treinta por ciento de

mujeres, las diferentes dignidades escogidas, deberán cumplir con el plan de actividades aprobado por el CEN CEOSL y cumplir con los objetivos planteados en el estatuto de la Central, el CEN CEOSL se encuentra conformado por un principal y un suplente para cada una de las dignidades como se verá representado en la figura 8., a excepción del presidente y el secretario general, quien suplirá al presidente cuando no se encuentre presente. (CEOSL 2007, 5)

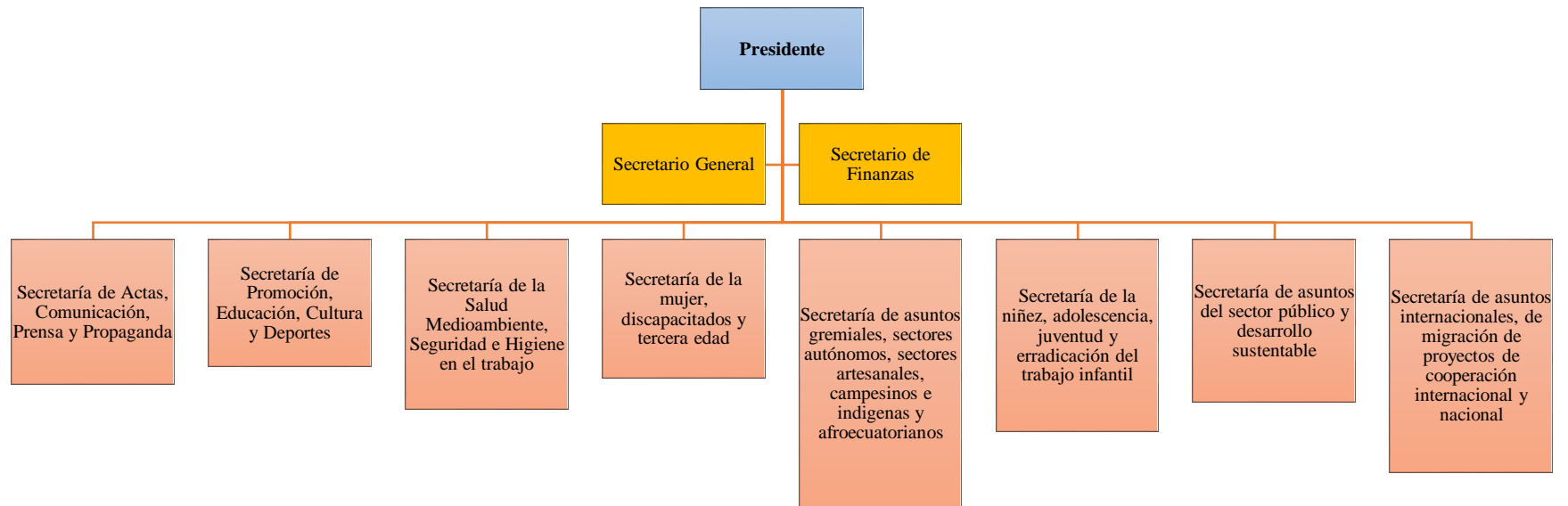


Figura 8. Estructura del Comité Ejecutivo Nacional CEOSL
 Fuente: Estatuto vigente Resolución No. 104 de 18 de julio de 2007
 Elaboración propia

Los procesos administrativos serán competencia exclusivamente del presidente y del secretario de finanzas, los responsables de precautelar el correcto cumplimiento del presupuesto, responsables del personal y pecuniariamente de forma conjunta de los fondos, bienes muebles e inmuebles de la Confederación, como consta en el Art. 39.3 literal c. del Estatuto vigente de la CEOSL.

A continuación, se presenta el organigrama estructural del personal de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres- CEOSL como se observa en la figura 9., el cuál es necesario para el desarrollo de la presente investigación.

6. Organigrama estructural de CEOSL

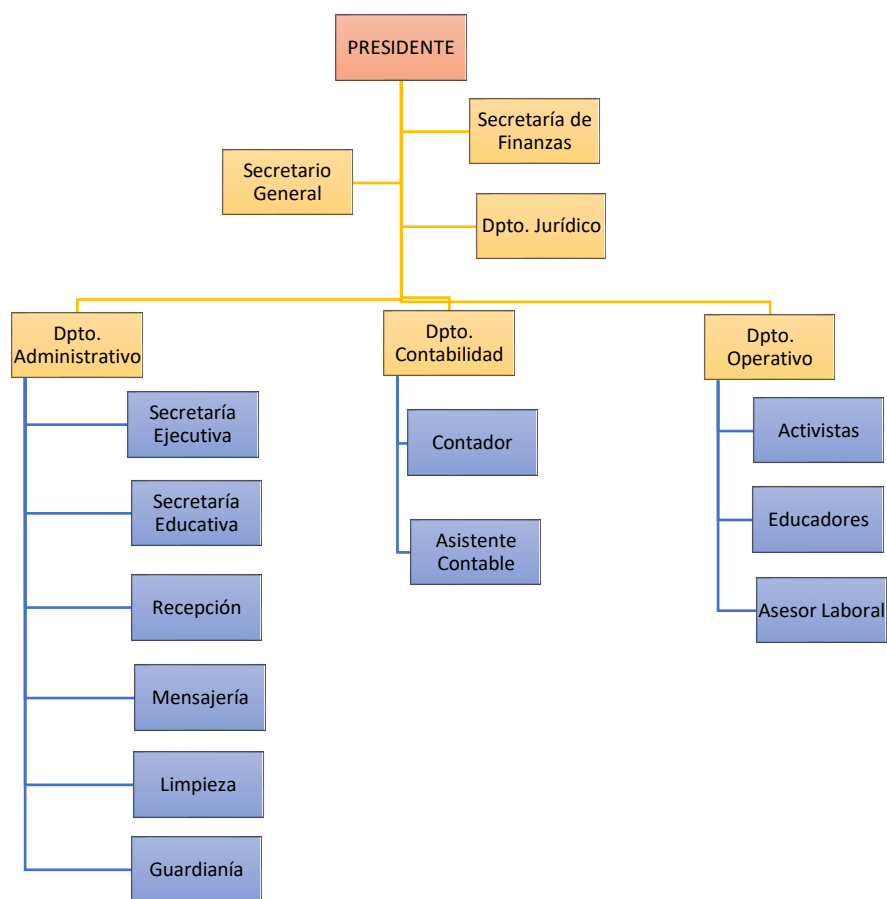


Figura 9. Organigrama estructural de CEOSL

Fuente: Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres - CEOSL
Elaboración propia

Capítulo tercero

Metodología de la investigación

1. Metodología de la investigación

1.1. Tipo de estudio (alcance)

El alcance de la investigación fue de tipo descriptiva que se la define según (Hernández, et al. 2010, 102) como la investigación que busca especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, u otro cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

En la investigación explicativa su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Ruíz 2018, 108), la investigación propositiva representa un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas o procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos (Ruiz 2018, 109).

Los presentes conceptos descritos permitieron el estudio de las características de la población de trabajadores de CEOSL, debido a que se analizaron los procesos que se han llevado a cabo en el departamento administrativo – financiero, referente a lo que es talento humano y, de esta manera, mediante las técnicas que a continuación se detallan, poder recoger información que nos permita determinar cuáles han sido los subprocesos que se han aplicado y, a partir de este, generar un modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano.

La investigación permitió determinar si en los procesos de gestión de talento humano ha realizado la aplicación de evaluaciones a cada uno de los sub procesos, cuales son los que

están siendo aplicados y cuales deberán ser aplicados para mejorar la productividad del personal.

1.2.Enfoque (método)

La investigación descriptiva consiste en registrar comportamientos en el entorno habitual de los sujetos a ser investigados, es por ello que se realizarán dos métodos para levantar información como los son la encuesta y la entrevista. (Ruíz 2018. 108).

La encuesta, al ser un instrumento que nos permite colocar rangos y realizar preguntas cerradas o abiertas con escalas a ser seleccionadas, se considerará como método cuantitativo de la investigación a ser aplicado a los trabajadores y jefes de CEOSL.

Por otro lado, tendremos entrevistas con las autoridades que se encargan del personal como lo son el Presidente de CEOSL con su representación de persona jurídica, el Secretario General, dignidad que se encarga de los asuntos administrativos y Secretario de Finanzas encargado del presupuesto de la organización, con quienes podremos desarrollar de mejor manera el cuestionario a ser aplicado a los trabajadores, tomando en cuenta que este será nuestro método cualitativo.

1.3.Población y muestra

Los investigadores para poder tomar una muestra de la población, utilizan diferentes técnicas de muestreo para grandes universos y poder determinar la población que va a ser evaluada. Cuando se encuentran poblaciones pequeñas tenemos otras técnicas como es el muestreo por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, adicional se puede indicar que esta técnica posee varias ventajas como son ser económica, fácil para la recolección, menos reglas y menor tiempo en su aplicación (Ortega 2020, 42).

El universo de la investigación se encuentra compuesto por los trabajadores administrativos, operativos y de apoyo de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones

Sindicales Libres, constando de 12 trabajadores y 3 jefes encargados del manejo de personal. Se tomará en cuenta a todo el personal al ser una población pequeña, no necesitamos realizar el cálculo del valor de la muestra, tomando como técnica la del muestreo por conveniencia.

2. Validación del test

La metodología para la validación del test que se utilizará es la de los criterios de Moriyama, la misma nos muestra cinco criterios que se deberán tomar en cuenta por los expertos para aprobar el cuestionario enfocado a la investigación, los cuales son los siguientes: (Zires 2020, 5)

1. Razonable y comprensible: comprensión de los diferentes ítems que se evalúan en relación con el fenómeno que se pretende medir.
2. Sensible a variaciones del fenómeno que se mide; si del instrumento pueden derivarse un índice que distinga a la variable con sus distintos grados de valor.
3. Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: si se justifican cada uno de los ítems que se incluye en el instrumento.
4. Componentes claramente definidos: si cada ítem se define claramente para todos.
5. Derivable de datos factible de obtener: si es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas ante el instrumento.

Los criterios que maneja Moriyama (Zires 2020, 6) para la construcción del test, manejan una escala MUCHO=3, POCO= 2 o NADA=1, teniendo en cuenta las siguientes preguntas para cada ítem del cuestionario a ser aplicado:

1. ¿Se justifica la presencia de este ítem en el instrumento para medir la variable xx?
2. ¿El ítem responde a la variable que se pretende medir?
3. ¿El ítem ayuda a la evaluación de la dimensión en la que está incluido?
4. ¿En caso de haber contestado poco, sugiere la reubicación en otra dimensión?
¿diga cuál?
5. ¿El presente ítem se define claramente?
6. ¿Es posible obtener la información que se desea con las posibles respuestas a este ítem?

7. ¿Cree que con este instrumento se puedan distinguir diferentes grados de la variable xx en la población de estudio?

Sustentado en la teoría anteriormente citada, se realiza la aplicación como se puede observar en el Anexo N. 1., el que fue validado por expertos en el tema de talento humano, quienes fueron dos especialistas de la materia de organizaciones externas, los mismos que revisaron el borrador de la encuesta, realizando ajustes para poder presentar la encuesta.

Una vez realizada la aplicación de los criterios de Moriyama se procedió a ejecutar los cambios recomendados por los expertos, a quienes se les ha mostrado la encuesta a ser aplicada a los trabajadores de la CEOSL, después de este análisis que nos permite estructurar un instrumento objetivo que da paso a realizar la aplicación de la encuesta que permitirá la recolección de información.

3. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta

Es preciso evaluar a cada persona después de realizar una breve encuesta individual y la respectiva aplicación de una encuesta, así como una entrevista a las jefaturas de la organización.

3.1. Encuesta aplicada a trabajadores

Una vez aplicada la encuesta a los trabajadores se pudo recolectar la siguiente información de los 12 encuestados, que nos servirá para la presente investigación

Tabla 6. **Pregunta 1.**

¿Considera importante que la organización desarrolle un plan de mejoramiento de la gestión de talento humano?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia



Figura 10. Pregunta No. 1.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis:

El 83% de los encuestados, permite observar que consideran importante el desarrollo de un plan de mejoramiento de la gestión de talento humano, lo que indica el interés de los encuestados en mejorar sus condiciones laborales, así como el interés en la mejora continua del personal de la CEOSL.

3.1.1. Macroproceso Flujo de Recursos Humanos

3.1.1.1. Inventario de Personal

Tabla 7. Pregunta 2.

¿Conoce usted, cuántos trabajadores son en las oficinas de CEOSL?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

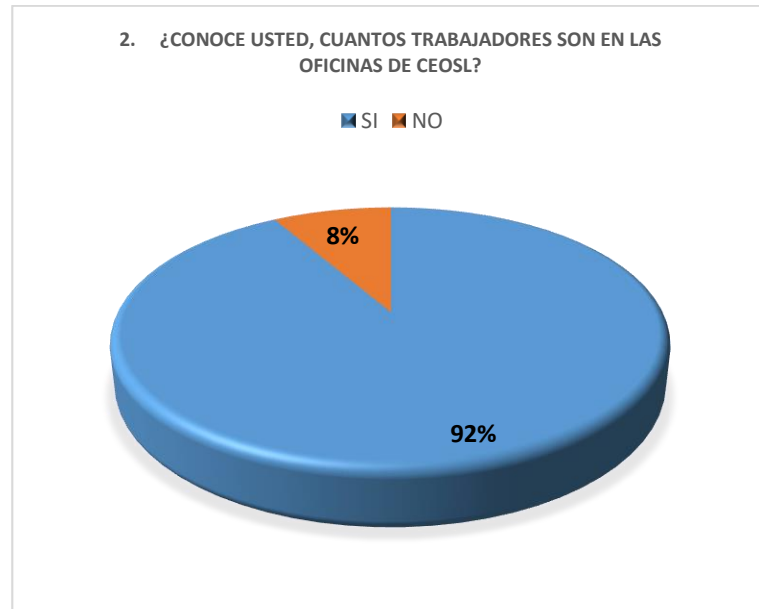


Figura 11. Pregunta No. 2
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis:

El 92% de los encuestados, conoce a sus compañeros de trabajo lo que influye en el mejoramiento de las relaciones de los compañeros de trabajo y su clima laboral, indicando que los compañeros saben que cargo y cuáles son las funciones que desempeña cada uno.

3.1.1.2. Reclutamiento, selección de personal y colocación

Tabla 8. Pregunta 3.
¿Conoce el perfil de su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

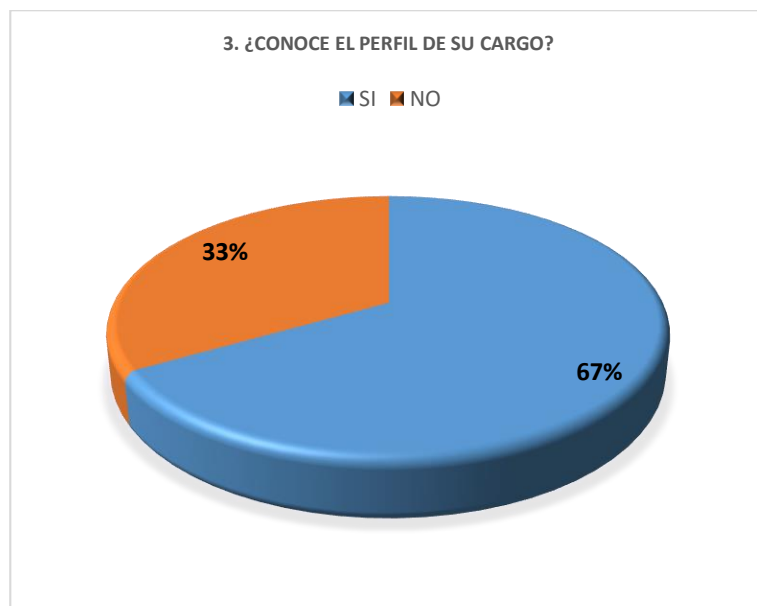


Figura 12. Pregunta 3
 Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia

Análisis:

El 67% de los encuestados, conoce el perfil de su cargo lo que permite observar que conocen cuales son las competencias que debe demostrar en cada cargo y en las tareas asignadas.

Tabla 9. Pregunta 4.

¿Cuándo aplicó al puesto que ocupa actualmente, por qué medio se enteró?

	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio	1	8%
Internet	1	8%
Redes Sociales	1	8%
Referencia	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia

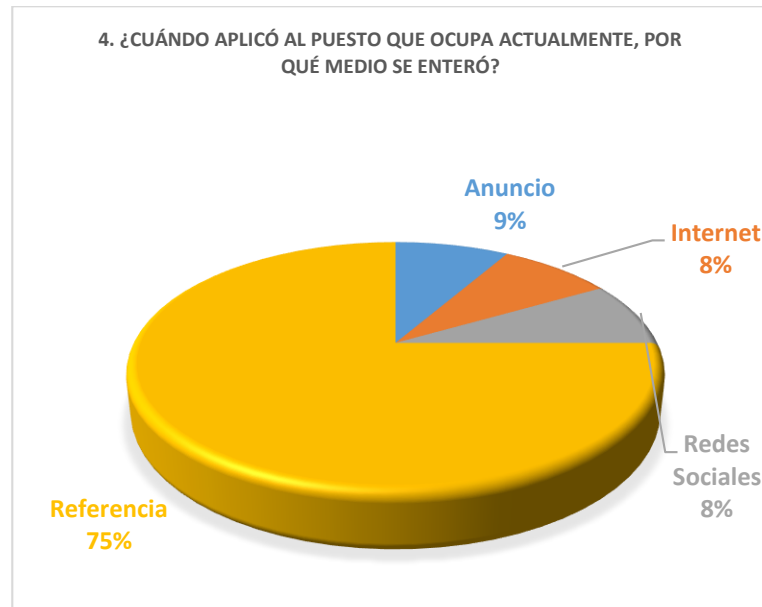


Figura 13. Pregunta 4.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados conoció de la plaza laboral por medio de una referencia, por lo que se podría entender que no existe un medio de comunicación para la vinculación de nuevo personal. Indicándonos que la difusión de la actividad de la organización se da por los asociados o por el mismo personal.

Tabla 10. Pregunta 5.
¿El tiempo de contactarse para la contratación fue?

	Frecuencia	Porcentaje
Inmediata	8	67%
15 días después	2	17%
más de 1 mes después	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 14. Pregunta 5

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia

Análisis

El 67% de los encuestados fue contratado de manera inmediata, por lo que se observa que existe un procedimiento no estructurado ni sistemático de contratación de nuevo personal y que en gran medida la contratación está vinculada al desenvolvimiento en la entrevista personal, información que nos indica que no existe un sistema de selección como pruebas o test de evaluación al candidato, lo que permite evidenciar que la evaluación al candidato puede no ser la idónea.

Tabla 11. Pregunta 6.

¿Recibió algún tipo de inducción del puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia



Figura 15. Pregunta 6.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados recibió una capacitación inicial al puesto, sin embargo, se desconoce la calidad de dicha inducción. Lo que permite evidenciar que no existen manuales de cargo lo cual afecta a los procesos de inducción y capacitación.

Tabla 12 Pregunta 7.
¿Existe un manual de funciones y reglamento interno?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

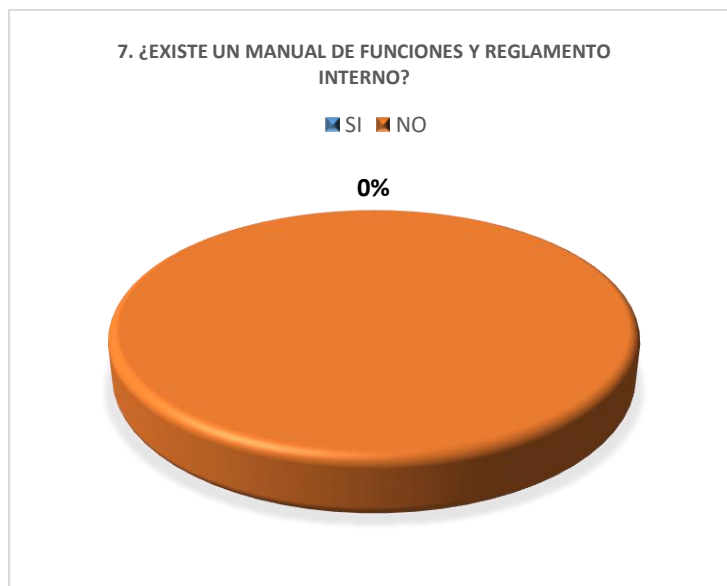


Figura 16. Pregunta 7.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia

Análisis

El 100% de los encuestados indican que no existe un manual de funciones y reglamento interno, lo que dificulta la tarea de talento humano en lo concerniente a evaluación y desempeño.

3.1.1.3. Evaluación de Desempeño

Tabla 13. Pregunta 8.

¿Qué piensa sobre la importancia de la evaluación de desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Importante	9	75%
Poco Importante	2	17%
Nada importante	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia

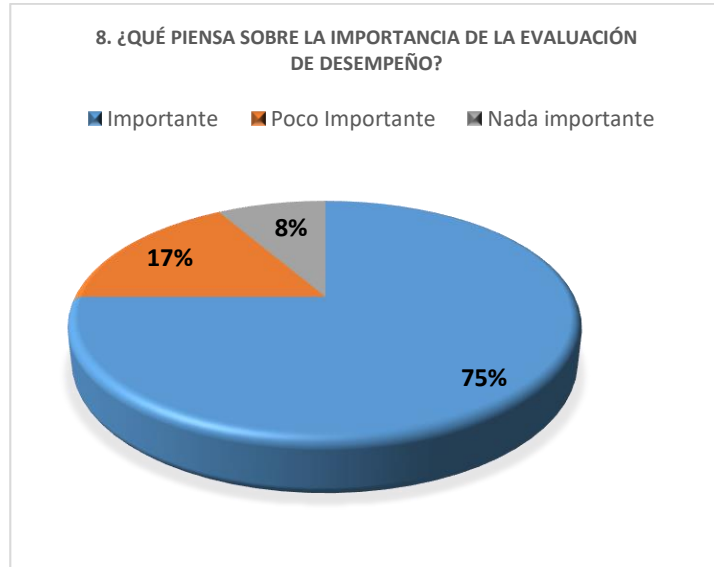


Figura 17. Pregunta 8.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados consideran importante la evaluación de desempeño como una forma de garantizar que las actividades cotidianas de CEOSL se desarrollen de manera eficaz. Recomendando que la evaluación de desempeño no es un método de castigo o para realizar la desvinculación sino un método para mejorar la productividad de la organización.

Tabla 14. Pregunta 9.

¿Ha realizado su empleador evaluaciones de desempeño periódicas?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 18. Pregunta 9.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia

Análisis:

El 100% de los encuestados indican que no han recibido evaluaciones de desempeño en el ejercicio de sus actividades. El suprimir este paso tan importante para el control y el mejoramiento de la gestión, deja a la vista que existen procesos y procedimientos que se están omitiendo, lo que no permite un óptimo flujo de los procesos de talento humano en la organización.

3.1.1.4. Evaluación del Potencial de Talento Humano

Tabla 15. Pregunta 10.

¿La organización crea programas de capacitación para el personal en área de derecho laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia



Figura 19. Pregunta 10.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados permite observar que CEOSL desarrolla programas de capacitación en el área de derecho laboral, lo que es beneficioso para la CEOSL, debido a que sus colaboradores conocen sobre el tema de derechos y obligaciones del trabajador, manteniendo a esta organización al día en los derechos que poseen sus empleados y sus agremiados

3.1.1.5. Promoción

Tabla 16. Pregunta 11.
¿Existe promociones de ascensos para el personal?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 20. Pregunta 11.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados permite observar que no existe posibilidad de ascenso en la CEOSL, por lo que se entiende que no existe desarrollo profesional. Al ser una organización pequeña no permite el ascender a pesar de esta condición busca la capacitación constante a su personal.

3.1.1.6. Jubilación

Tabla 17. Pregunta 12.

¿La organización posee planes de jubilación para su personal?

	Frecuencia	Porcentaje
CONOCE	2	17%
DESCONOCE	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

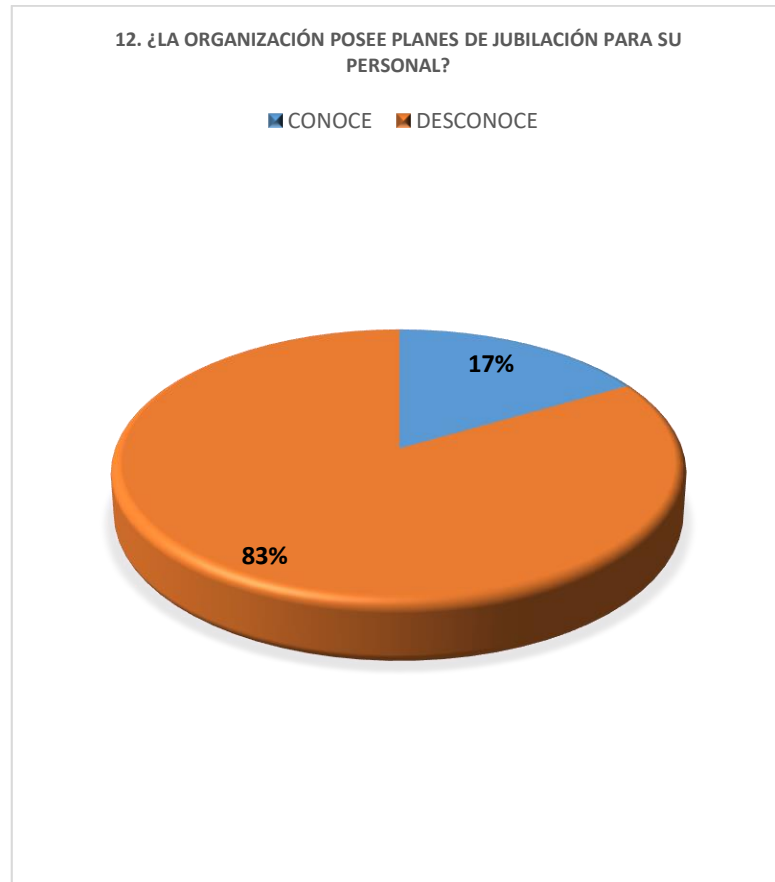


Figura 21. Pregunta 12.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL

Elaboración propia

Análisis

El 83% de los encuestados indican que desconocen si la organización posee planes de jubilación personal por lo que se puede entender que no existe comunicación a los colaboradores de CEOSL sobre sus beneficios como trabajadores de CEOSL. Se ha podido observar que esta organización tiene personal que se ha jubilado en la organización con 30 años de trabajo, lo que permite evidenciar que la organización provee de una estabilidad laboral a sus empleados.

3.1.2. Educación y Desarrollo de los Recursos Humanos

3.1.2.1. Formación

Tabla 18. Pregunta 13.
¿Hace que tiempo fue la última capacitación recibida?

	Frecuencia	Porcentaje
1 mes	1	8%
3 meses	3	25%
6 meses	2	17%
1 año	4	33%
nunca	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia



Figura 22. Pregunta 13.
 Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

Se observa que existen trabajadores que han sido capacitados recientemente, pese a eso el 17% de los colaboradores de CEOSL, nunca han recibido una capacitación, como se menciona en la pregunta anterior se busca la capacitación continua de la parte operativa, puesto que deben mantenerse al día con los cambios de las reformas de las leyes para poder generar una excelente respuesta a los agremiados.

3.1.2.2. Planes de comunicación, organización que aprende y participación

Tabla 19. Pregunta 14.

¿Qué tipo de comunicación existe entre jefe y trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
FORMAL	2	17%
INFORMAL	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

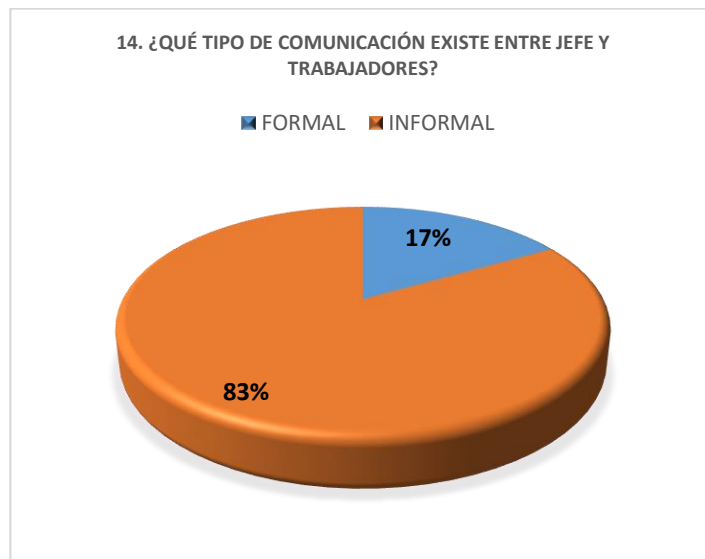


Figura 23. Pregunta 14.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 83% de los encuestados menciona que existe una comunicación informal, lo que indica que es probable que no exista respaldo de las solicitudes realizadas por las diferentes jefaturas. Lo que conlleva a no tener en un registro digital de las actividades solicitadas, generándose probablemente un incumplimiento de tareas por falta de este registro.

3.1.2.3. Planes de carrera

Tabla 20. Pregunta 15.
Los líderes de la organización comparten la capacitación recibida

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	8%
NO	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 24. Pregunta 15.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 92% de los trabajadores de CEOSL, indican que los líderes no comparten la capacitación recibida. Al no compartir información de manera formal, la organización podrá tener un cierto grado de desinformación y desactualización lo que incurrirá en que los procesos se estancuen y la gestión se vea afectada.

3.1.2.4. Desempeño de cargos y tareas, planes de las nuevas TIC

Tabla 21. Pregunta 16.

¿La organización maneja un sistema informático propio?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 25. Pregunta 16.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 100% de los encuestados permite observar que CEOSL no cuenta con un sistema informático propio para una comunicación eficaz, lo que muestra que no existe actualización tecnológica. Siendo las nuevas aplicaciones tecnológicas una de las mejores aliadas en la actualidad que nos ayudan a tener un mejor control de los procesos y sus cumplimientos, el mismo que ayude a controlar al talento humano de la organización.

3.1.2.5. Sistemas de Información RRHH

Tabla 22. Pregunta 17.

¿Existe algún sistema de control de talento humano que se encuentre automatizado?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 26. Pregunta 17.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 100% de los encuestados indican que CEOSL no cuenta con sistemas de control para la administración de Talento Humano, lo que permite observar que el manejo es clásico y podría llegar a tener ciertas falencias.

3.1.3 Sistemas de Seguridad

3.1.3.1 Seguridad e Higiene Ocupacional Ergonómica

Tabla 23 Pregunta 18.

¿La organización brinda capacitaciones de salud y seguridad ocupacional?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

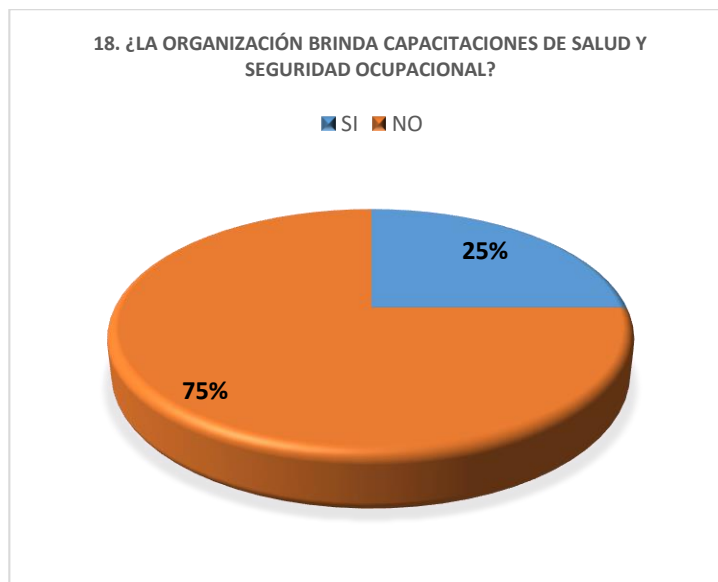


Figura 27. Pregunta 18.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 75% de los encuestados indican que CEOSL no brinda capacitaciones sobre salud y seguridad ocupacional, al ser una organización que busca el bienestar de los trabajadores está dejando de lado el tema del bienestar físico y emocional el mismo que se encuentra enmarcado dentro del tema.

Tabla 24 Pregunta 19.
¿Se han implementado actividades ergonómicas en el último año?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia



Figura 28.Pregunta 19.
 Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

El 67% de los encuestados indican que CEOSL no ha implementado actividades e insumos ergonómicos, lo que puede estar ocasionando problemas a la organización por falta

de la aplicación de la normativa vigente en el país, recordando que la ergonomía es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de los trabajadores que se verán involucrados. (Tortosa 1999, 1)

3.1.4. Compensación Laboral

3.1.4.1. Sistema de Motivación

Tabla 25 Pregunta 20.
¿Qué tipo de incentivos brinda la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Económica	2	17%
Emocional	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 29. Pregunta 20.
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 83% de los encuestados indican que CEOSL brinda incentivos emocionales, los cuales se han tomado como manera de motivación, ya que los incentivos económicos no se pueden realizar por falta de presupuesto.

3.1.4.2.Sistema de Reconocimiento Social

Tabla 26 Pregunta 21.

¿Cree que el salario recibido se encuentra dentro del mercado laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58%
No	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia



Figura 30. Pregunta 21

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 58% de los encuestados creen que el salario que perciben está dentro de las ofertas del mercado laboral, sin embargo, esto no asegura que los trabajadores estén conformes con este salario.

3.2. Encuesta aplicada a jefaturas

3.2.1. Flujo de Recursos Humanos

Tabla 27. Pregunta 1. Encuesta aplicada a jefaturas
¿Considera al talento humano cómo un factor importante para la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

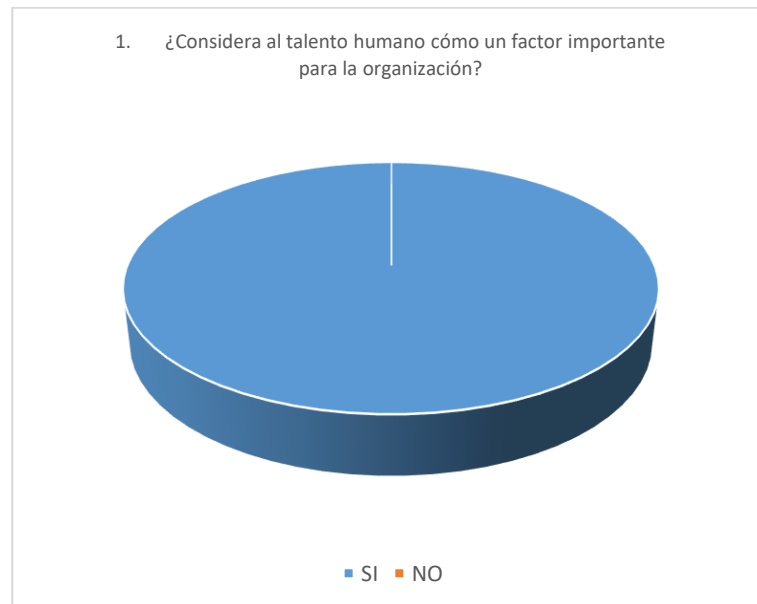


Figura 31. Pregunta 1. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

El 100% de las jefaturas consideran al Talento Humano como un factor fundamental para la Organización, al ser una Central Sindical que busca el bienestar de los trabajadores, siendo esta la razón de ser.

Tabla 28. Pregunta 2. Encuesta aplicada a jefaturas
¿Cuenta la organización con un modelo de talento humano?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 32. Pregunta 2. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

Se observa que el 67% de los encuestados afirman que la organización cuenta con un modelo de talento humano, con el cual se ha trabajado por varios años.

Tabla 29. Pregunta 3. Encuesta aplicada a jefaturas
¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 33. Pregunta 3. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis:

El 67% de los encuestados afirman que se encuentran satisfechos con el desempeño de sus colaboradores, siendo este resultado relevante para tomarlo como iniciativa para la aplicación de una evaluación de desempeño.

Tabla 30. Pregunta 4. Encuesta aplicada a jefaturas
Cree Ud. ¿Que es necesario implementar un nuevo modelo de gestión de talento humano?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 34. Pregunta 4. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis:

El 67% de los encuestados indican que están de acuerdo en que se implemente un nuevo modelo de gestión, ya que el actual de acuerdo a la información proporcionada no se adapta a las necesidades y cambios organizacionales.

3.2.2. Educación y desarrollo de los recursos humanos

Tabla 31. Pregunta 5. Encuesta aplicada a jefaturas
¿Cuáles de los siguientes subprocesos son los más utilizados por la organización?
En una escala de 1 a 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre)

Proceso	Nunca	Casi Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
Reclutamiento		1	2		
Selección	2	1			
Contratación				1	2
Inducción				3	
Capacitación		3			
Motivación	1	2			
Evaluación de desempeño	3				

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

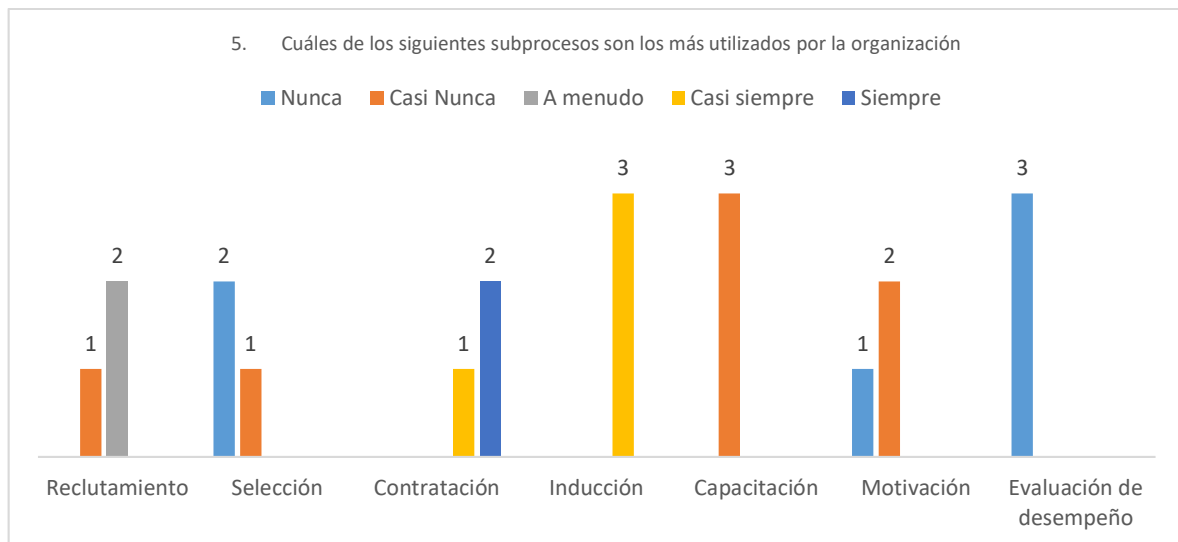


Figura 35. Pregunta 5. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

Se observa que dentro de los procesos más utilizados son la contratación y la inducción, eventualmente se realiza el reclutamiento, pero pocas veces se realizan procesos de selección, capacitación, motivación y nunca se han realizado evaluaciones de desempeño.

3.2.3. Sistemas de trabajo

Tabla 32. Pregunta 6. Encuesta aplicada a jefaturas
¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus trabajadores?

	Casi nunca	A menudo	Siempre
Formal	1		
Informal		1	1

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

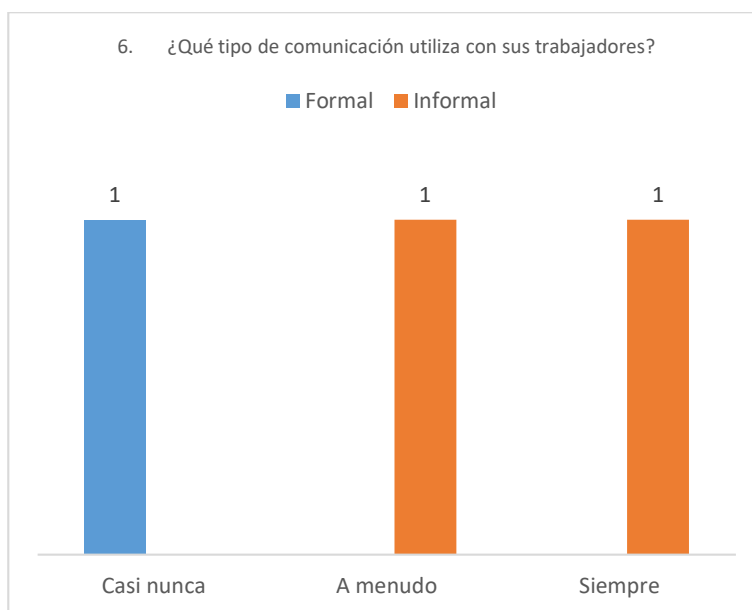


Figura 36. Pregunta 6 Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

Se observa una discrepancia en la manera de comunicación dentro de la organización, puesto que no se puede establecer una tendencia sobre la forma de comunicación con los colaboradores.

3.2.4. Compensación laboral

Tabla 33. Pregunta 7. Encuesta aplicada a jefaturas
Considera que la compensación salarial está acorde a las funciones que realiza el personal

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 37. Pregunta 7. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

El 67% de los líderes consideran que la compensación está acorde a las funciones que desempeña el personal. a diferencia de la pregunta planteada, en la que los trabajadores no

se encuentran conformes con el salario recibido, indicando que se encuentra dentro de la tabla sectorial perteneciente al cargo que desempeñan.

Tabla 34. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas
Considera que los trabajadores tienen acceso a beneficios adecuados

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
Elaboración propia



Figura 38. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas
Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
Elaboración propia

Análisis

El 67% de los líderes consideran que los beneficios son los adecuados y los que manda la ley, adicionando beneficios emocionales, al carecer de un presupuesto para realizar compensaciones adicionales económicas.

Tabla 35. Pregunta 8. Encuesta aplicada a jefaturas
Considera que la capacitación es importante para el personal

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 39. Pregunta 9. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

El 67% de los líderes consideran que no es importante la capacitación del personal para el desarrollo de sus actividades laborales, al generarse una capacitación diaria en las actividades que realizan.

Tabla 36. Pregunta 10. Encuesta aplicada a jefaturas
Se han realizado evaluaciones de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia



Figura 40. Pregunta 10. Encuesta aplicada a jefaturas
 Fuente: Encuesta aplicada a jefes de CEOSL
 Elaboración propia

Análisis

El 100% de los líderes afirman que nunca han realizado evaluaciones de desempeño.

3.3. Entrevista aplicada a jefes

Se aplicó una entrevista a las jefaturas a continuación que se presenta una condensación de las respuestas a las preguntas, en el Anexo N. 4 se podrá observar el guion de la entrevista.

De la entrevista realizada al Presidente, Secretario General y Financiero, se ha obtenido de las tres personas entrevistadas, la siguiente información consolidada.

El liderazgo es un factor que lo manejan de manera conceptual, mas no se observa que sea aplicado a profundidad, puesto que la participación de los colaboradores no es necesaria para la toma de decisiones de actividades específicas, con referencia al liderazgo que ejercen los líderes de esta organización.

Los procesos aplicados de talento humano son muy básicos sin que hasta la fecha se hayan realizado actualizaciones en referencia a la demanda tecnológica a la que se enfrenta el mundo, y el uso de técnicas que busquen el cuidado del talento humano de cada organización, ya que el departamento contable realiza el manejo de los procesos de talento humano como los son selección, contratación, inducción y desvinculación, careciendo de un área específica que asuma las actividades de talento humano.

Al no tener un modelo de gestión de talento humano estructurado adecuadamente, se dificulta la medición de los procesos que debe cumplir cada colaborador y la aplicación de evaluaciones de desempeño al no tener claro cuáles deberían ser los perfiles de los diferentes puestos de trabajo.

Después de este análisis, se ve la necesidad de evaluar al modelo de talento humano que posee la organización y en el caso de ser factible sugerir un nuevo modelo y como evaluar si el modelo sugerido está teniendo los resultados obtenidos.

La productividad de la organización se ve reflejada en los ingresos económicos y la afiliación de las nuevas organizaciones conformadas, siendo estos dos indicadores los que miden si la organización está creciendo.

Capítulo cuarto

Propuesta

1. Propuesta de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL)

Una vez analizados los resultados encontrados en las encuestas y entrevistas, se ha podido comprobar que existe una problemática con el modelo vigente de gestión de talento humano de CEOSL, por lo cual se realiza la propuesta de cómo evaluar los subsistemas de talento humano.

Como se ha podido observar en la variada literatura que existe en referencia a los diferentes subsistemas de talento humano, podemos indicar que de manera general los estándares de los diferentes modelos que se plantearon en el marco teórico, permitirán la evaluación y el control mediante los resultados que se generan cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación y el desempeño cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación.

Como nos indica (Chiavenato 2000. 653) “la Administración de Recursos Humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida profesional del personal de la empresa”. Los organismos de recursos humanos son los que ejecutan parte de estas actividades, cuando están centralizadas o tienen su propio departamento de recursos humanos, o lo pueden realizar los propios departamentos.

Es por lo que resulta importante realizar una evaluación a estos subsistemas teniendo en cuenta que su objetivo no es señalar problemas sino presentar soluciones y sugerencias. En muchas empresas las actividades de talento humano apenas son verificadas o revisadas de manera esporádica en el caso de presentarse algún inconveniente, solo en estos casos son revisados los procedimientos que realiza este departamento.

La propuesta del modelo de evaluación integral de talento humano para CEOSL, comenzará por sugerir el Modelo de Gestión de Talento Humano del autor Armando Cuesta como base, siendo este uno de los más actuales y que se acopla a la actividad realizada por CEOSL.

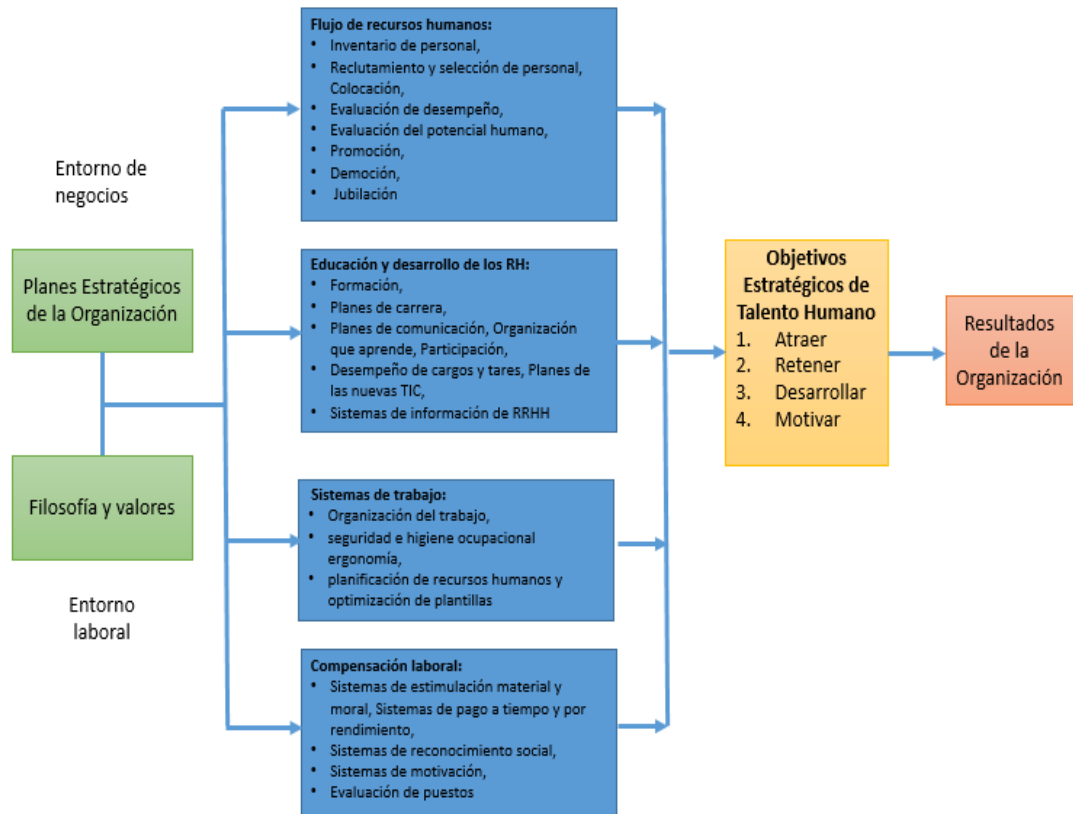


Figura 41. Modelo de Evaluación Integral de la Gestión del Talento Humano
 Fuente: Cuesta, A. Gestión del talento humano y del conocimiento
 Elaboración propia

El modelo presentado en la figura 41. del autor Armando Cuesta nos menciona tiene como núcleo central al ser humano por ello entre sus elementos tienen en el centro de sus subsistemas y políticas de talento humano a la persona, manifestándose en su educación y desarrollo siendo este el fin de que los subsistemas trabajen de manera correcta y dejar de presentar a la persona no como un medio sino como un fin.

El modelo que se muestra en la ilustración anterior nos permite desarrollar, a partir de sus procesos, la evaluación integral de la gestión de talento humano.

Se procedió con la elaboración de una tabla en la que se encuentren los productos que se han generado por el cumplimiento de cada proceso, el cual será analizado mediante una matriz de cumplimiento desarrollada para dicho fin, a continuación, se presenta el proceso de ponderación para determinar si el macroproceso se encuentra dentro del estándar de riesgo y confianza requerido, aclarando que la ponderación asignada se generó después del análisis de los resultados de las encuestas y entrevista aplicadas y la literatura que se encuentra en el capítulo 1, en el marco teórico.

Tabla 37
Nivel de importancia de productos para los diferentes macroprocesos

NIVEL DE IMPORTANCIA	PONDERACIÓN
PRIORITARIO	4
MUY IMPORTANTE	3
IMPORTANTE	2
POCO IMPORTANTE	1

Elaboración propia

La ponderación por cada macroproceso posee una puntuación equivalente a la importancia de cada proceso, por lo cual deberá cumplir el total de cada proceso obteniendo una calificación idónea como se muestra en la tabla 38.

Tabla 38.
Ponderación General del Modelo de Gestión de Talento Humano Propuesto

Macroproceso	Ponderación
FLUJO DE RECURSOS HUMANOS	40
EDUCACIÓN Y DESARROLLO DE RH	20
SISTEMAS DE TRABAJO	20
COMPENSACIÓN LABORAL	20
Total	100

Elaboración propia

Se empezará por el macroproceso proceso más fuerte denominado es el Flujo de Recursos Humanos, el que es uno de los que lleva una puntuación más alta, al tener dentro varios procesos los mismos son de vital importancia para poder empezar con la administración del talento humano.

En este proceso podemos evidenciar procesos como reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluaciones de desempeño, analizado como subsistemas de manera más amplia en los otros modelos citados, pero en este modelo Cuesta al presentarnos un modelo de una organización que aprende desglosa de esta manera los

subsistemas más comunes y los agrupa en este macroproceso, generando una mayor participación a los demás procesos que veremos a continuación

El macro proceso Flujo de Recursos Humanos, es el macroproceso al que se le ha colocado una ponderación de 40 puntos, al ser en el que se encuentren los procesos iniciales, los que van a ser de suma importancia para el inicio de la gestión de talento humano.

En la tabla 39. Ponderación de Macroproceso de Flujo de Recursos Humanos, se podrá observar a manera de ejemplificación el cumplimiento de cada uno de los productos, para como siguiente paso observar la aplicación de la fórmula propuesta en la matriz de riesgo y confianza en la tabla 43.

Tabla 39.
Ponderación de Macroproceso Flujo de Recursos Humanos
Cuadro De Ponderación De Procesos

MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
FLUJO DE RECURSOS HUMANOS	Inventario de personal	Organigrama funcional	2	X	
		Perfiles de puestos	4		X
		Reglamento Interno	2		X
		Manual de puestos	4		X
	Reclutamiento y selección de personal	Publicación de la vacante	1	X	
		Entrevistas y prueba de conocimientos	1	X	
		Hojas de vida de la Terna Finalista	1		X
	Colocación	Contrato	3	X	
		Fichas médicas	1		X
		Expediente por trabajador	4		X
		Actas entrega - recepción de equipos a su cargo	1	X	
	Evaluación de desempeño	Evaluación aplicada al trabajador	3		X

	Evaluación del potencial humano	Reconocimientos obtenidos en la organización	1		X
		Certificados de capacitación	1		X
		Certificados de estudios	1		X
	Promoción	Disponibilidad de vacante	1	X	
		Hojas de vida actualizadas	1		X
		Evaluación de desempeño	3		X
	Democión	Carta de renuncia / despido/ visto bueno	1	X	
		Actas entrega - recepción de equipos a su cargo	1	X	
		Acta de finiquito	1	X	
	Jubilación	Expediente por trabajador	1		X
		Solicitud de jubilación	1	X	

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 39. se realizará la aplicación de la comprobación del cumplimiento de cada uno de los productos de los siguientes macroprocesos.

Al ser un modelo que fomenta una organización que aprende, el macroproceso Educación y Desarrollo de los Recursos Humanos detalla los procesos que se deberían manejar para que el departamento de talento humano de la organización se mantenga en constante capacitación y educación no solo en la parte de competencias para cada puesto, sino se ve en la necesidad de empezar a sistematizar y hacer que la organización se

actualice con los diferentes sistemas y medios tecnológicos que existen en la actualidad, de esta manera podemos observar los procesos en la tabla 40.

Tabla 40
Ponderación Macroproceso Educación y Desarrollo de los Recursos Humanos

MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
EDUCACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Formación	Plan estratégico de la organización	2		
		Plan de inducción	2		
		Plan de capacitación de cada puesto	2		
	Planes de carrera	Planes de sucesión	2		
	Planes de comunicación, Organización que aprende, Participación	Plan de comunicación interna	3		
		Cronograma de reuniones con el personal	1		
	Desempeño de cargos y tareas	Manual de puestos	4		
	Planes de las nuevas TIC's	Plan de mejoramiento de sistemas tecnológicos	2		
	Sistemas de información de RRHH	Plan de mejoramiento del sistema de Talento Humano	2		

Elaboración propia

En el macroproceso de Sistemas de Trabajo como se detallan los procesos en la tabla 41. se puede observar si la planificación del departamento de talento humano mantiene sus planificaciones y busca el bienestar físico y mental de su personal.

Tabla 41
Ponderación Macroproceso Sistemas de Trabajo

MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
SISTEMAS DE TRABAJO	Organización del trabajo	Plan operativo anual	4		
		Plan anual de inversiones	3		
	Seguridad e Higiene ocupacional, ergonomía	Programa estratégico de SSO	3		
		Reglamento de Seguridad y Salud ocupacional	4		
		Matriz de Riesgos	2		
		Mapa de Riesgos	2		
	Planificación de recursos humanos y optimización de plantillas	Plan operativo anual	2		

Elaboración propia

El macroproceso de Compensación Laboral tabla 42. nos permite identificar los productos que aportan a la motivación de los empleados mostrando la planificación con la que cuenta la organización para motivar a sus empleados no solo en el ámbito económico sino

en el emocional, lo que ayuda a que el clima laboral, el que busca mejorar la productividad de los trabajadores

Tabla 42
Ponderación Macroproceso Compensación Salarial

MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
COMPENSACIÓN LABORAL	Sistemas de estimulación material y moral	Planes de compensación salarial	4		
	Sistema de pago a tiempo y por rendimientos	Registro de Roles de pago	3		
		Registro de Horas Extras	2		
	Sistema de reconocimiento social	Programa de reconocimiento de empleados	4		
	Sistema de motivación	Programa de reconocimiento de empleados	4		
	Evaluación de puestos	Plan operativo anual	3		

Elaboración propia

Una vez identificadas con claridad las matrices que permitieron detallar los macroproceso, se deberá aplicar una matriz de confianza y riesgo para cada proceso a continuación se detalla de manera ejemplificada.

En la tabla 43. se observa la fórmula aplicada al macroproceso de flujo de recursos humanos, en el que podemos ver como se ha aplicado la calificación del macroproceso, que permitirá determinar mediante la fórmula cuáles serán los niveles de confianza y riesgo y determinar cómo se encuentran los procesos.

Tabla 433
Matriz de Confianza y Riesgo Macroproceso Flujo de Recursos Humanos

MATRIZ DE CUMPLIMIENTOS DE MACRO PROCESOS					
Macroproceso	Ponderación	Calificación			
Flujo de Recursos Humano	40	13			
<table border="1"> <tr> <td>CP= Confianza ponderada</td> </tr> <tr> <td>CT= Calificación Total</td> </tr> <tr> <td>PT= Ponderación Total</td> </tr> </table>			CP= Confianza ponderada	CT= Calificación Total	PT= Ponderación Total
CP= Confianza ponderada					
CT= Calificación Total					
PT= Ponderación Total					
<p>Confianza Ponderada = $\frac{13 * 100}{40} = 32.5\%$</p>					
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO			
BAJA	15% - 50%	ALTA			
MODERADA	51% - 75%	MODERADA			
ALTA	76% - 95%	BAJA			
<p>INTERPRETACIÓN: Al verificar los productos presentados en este macroproceso se puede observar que la organización presenta falencias al presentar un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO, generando una recomendación de intervención de un experto lo más antes posible, el mismo que aplicará planes de mejora para la organización.</p>					

Fuente: Manual Especifico de la teoría de gestión, Teodoro Cubero Abril
Elaboración propia

De la misma forma se presentan los demás macroprocesos (flujo de recursos humanos, educación y desarrollo de recursos humanos, sistemas de trabajo, compensación laboral,) con la ponderación correspondiente y su matriz de confianza y riesgo, para su aplicación se realizará el cambio de la casilla de calificación dependiendo el macroproceso que se esté analizando.

2. Interpretación

Como podemos observar la matriz de confianza y riesgo presentará en qué porcentaje se encuentra cada uno de los macro procesos, indicándonos cuál es el nivel de confianza y de riesgo. (Sánchez 2012,42)

Porcentaje 15% - 50%: nos indica que tiene un nivel de confianza bajo y un riesgo alto, interpretando que se deberán hacer varias observaciones en los diferentes procesos, puesto que no están cumpliendo con los diferentes productos y están llegando al límite del cumplimiento del 50%, lo que nos indica que no hay gestión de talento humano.

Porcentaje 51% - 75%: este porcentaje nos permite observar que tenemos un punto medio en el que la calidad se presenta a medias, indicando que existen procesos que los están saltando y por eso no se da el cumplimiento al proceso por completo, es decir que lo tenemos a medias y se podrían presentar falencias en el desarrollo del modelo de talento humano.

Porcentaje 76% - 95%: al llegar a este porcentaje podemos determinar que nuestros procesos están siendo cumplidos de manera óptima, para lo cual se interpreta que los procesos se están cumpliendo casi en su totalidad, es decir que las observaciones van a ser mínimas, con rectificaciones de pocos productos.

Se aclara que no se llega a una totalidad del 100%, puesto que con el pasar del tiempo, existen nuevas metodologías que se desarrollan y se pueden ir incrementando el evaluar el modelo de gestión del talento humano, por lo que se recomienda que la evaluación se realice una vez al año con un tiempo límite para presentar las correcciones de tres meses, la que podrá ser aplicada por una comisión que esté compuesta por jefes y personal de la organización o se podrá contratar un experto externo en talento humano que realice la aplicación de esta evaluación.

3. Responsable de la aplicación del modelo de evaluación de gestión integral de talento humano

La aplicación de este modelo de evaluación integral podrá ser realizada por un especialista en talento humano, en el caso de que la organización posea los recursos para costear la contratación del profesional externo.

Existirá la posibilidad de realizar la aplicación de esta evaluación por una comisión conformada por el personal de la organización, formándose por el Secretario General, el departamento contable y un representante del departamento operativo, quienes realizarán la revisión del cumplimiento de los macroprocesos (flujo compensación, educación y desarrollo de recursos humanos, sistemas de trabajo, compensación laboral) y revisarán la presentación de los documentos que respalden cada proceso. Cabe mencionar que cada uno de los productos de las matrices como por ejemplo inventario de personal correspondiente al macroproceso deberá estar respaldado con su respectiva documentación para respaldar cada macroproceso.

Se recomienda realizar este tipo de evaluación dos veces en el año, la primera evaluación en el primer trimestre del año, generando observaciones que se deberán cumplir en la segunda evaluación del año que se recomienda realizarla en el cuarto trimestre del año.

Conclusiones

La investigación realizada ha permitido concluir que la organización de estudio no posee un modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano.

La investigación accedió hacer un recorrido por los procesos de gestión del talento humano propuestos por varios autores y profundizar en su conocimiento.

De igual manera se analizaron varios modelos de calidad y de gestión del talento humano, otorgando un acercamiento a definir un modelo integral y eficiente.

Lo anterior generó la posibilidad de proponer un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano en la institución que se realizó la investigación como caso de estudio, realizando la aplicación de una investigación descriptiva, explicativa y propositiva que permitió la aplicación de encuestas y entrevistas, instrumentos que han consentido levantar la información que observa cómo ayudar a la organización a mejorar.

Después de realizar el análisis de la organización se concluye que la organización no posee un modelo de gestión de talento humano estructurado, y solo realizan la aplicación de algunos subsistemas para el momento de la contratación.

Los subsistemas que son utilizados solo son: selección, contratación y capacitación, los mismos que nos evidencian que la organización realiza una aplicación de estos subsistemas sin realizar una evaluación de desempeño, lo que repercute en la gestión de la organización a largo plazo.

En la actualidad se posee variada literatura sobre la administración del talento humano y sus diferentes modelos de gestión a los que se le puede adaptar estos procesos que son de gran interés para el desarrollo de la organización, para esta investigación se tomó como modelo el diseño de Armando Cuesta, siendo este uno de los más actuales que se adapta a la actividad de la organización en estudio.

La propuesta de un modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano se debería realizar en todos los tipos de organizaciones, siendo que debemos cuidar el recurso máspreciado como lo es el personal, para esta organización que se encarga de velar por el bienestar de los trabajadores y más de los que se encuentran agremiados, es de fundamental importancia evaluar los procesos que se llevan a cabo y sobre todo si estos están actuando bajo una normativa legal y técnica, haciendo que este genere en su personal mejoras que potencien las competencias de cada uno.

Recomendaciones

Establecer un plan estratégico, para lograr un óptimo desarrollo de las actividades, instaurando controles que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Definir un modelo de gestión de talento humano que se acople a la actividad y necesidades de la organización, que sea cuantificable, implementando un encargado de talento humano que procure la aplicación de estos procesos de manera directa.

Aplicar el modelo de evaluación integral de talento humano dos veces por año, lo cual permitirá revisar que los macroprocesos siendo realizados con sus respectivos respaldos que serán revisados por un experto o la comisión sugerida.

Realizar revisiones constantes como se detalla en el modelo de evaluación integral de la gestión de talento humano, para poder revisar si los subsistemas están siendo aplicados correctamente.

Implantar los medios de comunicación oficial dentro de la organización, con el fin de facilitar la evaluación sobre el cumplimiento de las actividades designadas a cada trabajador.

Desarrollar herramientas informáticas en talento humano, como lo son sistemas biométricos, que permita la actualización en el ámbito tecnológico de esta organización.

Instaurar manuales de procedimientos de comunicación formal interna a fin de evitar la desinformación que se podría generar bajo los medios actuales de comunicación informal.

Construir de un modelo de evaluación de desempeño, que cumpla con parámetros técnicos que se ajuste a la realidad de la actividad de CEO SL, el mismo que deberá ser elaborado y aplicado por profesionales de esta rama.

Crear un manual de funciones y un reglamento interno para que se realice el cumplimiento de este para de esta forma mejorar la gestión del personal que será evaluado.

Fundar un modelo de reclutamiento, selección y contratación, que aplique las técnicas como test de evaluación al momento de la selección (conductuales y profesionales), así como entrevistas, que permitan generar fichas de cada trabajador.

Al ser una organización pequeña que no permite el crecimiento vertical, se recomienda realizar la rotación del personal, haciendo que crezcan en conocimientos, generando que los trabajadores apoyen en las diferentes áreas que no sean de su cargo asignado.

Crear un cronograma de capacitación en el que participen todos los empleados, sin excepción, manejando temas de interés tanto de la actividad de la organización para mejorar la atención al cliente, como temas de interés laboral.

Implementar un plan de salud y seguridad ocupacional, recordando que las actividades a realizar serán de completa responsabilidad de cada trabajador, sin dejar de lado las actividades grupales que podrán estar incluidas en el plan.

Lista de Referencias

- CEOSL 2007. *Estatuto de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres*.
- CEOSL 2013. *Recopilación histórica de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres*.
- Chiavenato 1995, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- 2002. *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Cuesta 2005, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición. La Habana, Cuba: Editorial Academia, 2005.
- Deming 1989, William Edwards. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ecuador «Constitución de la República del Ecuador.» Registro Oficial 449, 20 de octubre 2008.
- Evans, James R., y William Lindsay 2008. *Administración y Control de Calidad*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Gan, Federico, y Jaume Triginé 2012. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Harrington, H. James, y James S. Harrington 1991. *Administración total del mejoramiento continuo*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Harrington, James 1993. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Callado, y María del Carmen Baptista Luico 2010. *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw Hill.
- Idalberto, Chiavenato 2006. «Introducción a la Teoría General de la Administración.» En *Introducción a la Teoría General de la Administración*, de Chiavenato Idalberto, 2, 160 al 172. México: McGraw-Hill Interamericana.
- López Cubino, Rafaél. «Modelo de Gestión de Calidad.» s.f.
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf> (último acceso: 17 de Noviembre de 2019).

- Sanchez Marlyn, Muñoz Mayra 2012. «Auditoria de Gestión al departamento de Recursos Humanos de la Importadora Automotriz DISERCOM.» Universidad del Azuay, Cuenca, 42.
- McClelland, David C. *Human Motivation*.
- Membrado Martínez, Joaquin 2002. *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Segunda Edición . Madrid: Díaz de Santos.
- Ortega, C 2020. *www.questionpro.com*. 13 de 02 de 2020.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/#:~:text=El%20muestreo%20por%20conveniencia%20es,pr%C3%A1ctica%20de%20un%20elemento%20particular>. (último acceso: 11 de 12 de 2020).
- Ruiz, Alejandro 2018. *www.academia.edu*. 06 de Noviembre de 2018.
file:///C:/Users/ADRIANA%20S%20R/Downloads/Tipos_de_Investigacion.pdf (último acceso: 04 de Diciembre de 2020).
- Tortosa, L., C. García Molina, A. Page, y A. Ferreras 1999. *Ergonomía y discapacidad*. . Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV).
- Universidad Andina Simón Bolívar 2017, sede Ecuador. *Manual de Estilo*. Quito: Pamera.
- Villagra, José Antonio 2006. «*praxis.com.pe*.»
http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf (último acceso: 23 de 03 de 2020).
- Zires Ortiz, Rebeca Silvia. *Academia*.
https://www.academia.edu/30744384/CRITERIOS_MORIYAMA (último acceso: 17 de 10 de 2020).

Anexo

Anexo No. 1 Matriz de Moriyama, aplicación al primer cuestionario propuesto

DIMENSIONES O CATEGORIAS	VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
Flujo de recursos humanos	Inventario de personal	Personal	¿Conoce usted, cuantas personas trabajan en las oficinas de CEOSL?							
	Inventario de personal	Medio de publicación	¿Cuándo aplicó al puesto que ocupa actualmente, por qué medio se enteró?							
	Colocación	Tiempo de contratación	¿La contratación fue?							
	Evaluación de desempeño	Evaluaciones de desempeño	¿Ha realizado su empleador evaluaciones de desempeño periódicas?							
	Evaluación del potencial humano	Planes de potenciar el talento humano	¿La organización maneja planes para potenciar el talento humano?							
	Promoción y democión	Promoción del personal	¿Existe promoción del personal?							
	Jubilación y recolección	Planes de jubilación	¿La organización posee planes de jubilación para su personal?							
Educación y desarrollo de los recursos humanos	Formación	Capacitación	Hace que tiempo fue la última capacitación recibida							
	Planes de carrera	Planes de carrera	La organización posee planes de carrera							
	Planes de comunicación	Tipo de comunicación	La comunicación entre jefe y trabajadores es							
	Organización que aprende	Capacitación	Los líderes de la organización comparten la capacitación recibida							

	Desempeño de cargo y tareas	Procesos	¿Existe un manual de las actividades de cada cargo?								
	Planes de las nuevas TIC's	Uso de tecnología	¿La organización maneja un sistema propio de Tecnologías de la Información y Comunicación?								
	Sistemas de información de RRHH	Uso de tecnología	¿Existe algún sistema de control de talento humano que se encuentre automatizado?								
Sistemas de trabajo	Seguridad e higiene ocupacional	Salud y seguridad ocupacional	¿La organización tiene planes de salud y seguridad ocupacional?								
	Seguridad e higiene ocupacional	Salud y seguridad ocupacional	¿La organización realiza actividades para dar a conocer procedimientos ergonómicos?								
	Perfiles de cargo	Procesos	¿La organización posee perfiles de los cargos?								
Compensación salarial	Sistemas de estimulación material y moral	Incentivos	¿La organización entrega incentivos económicos?								
	Sistemas de estimulación material y moral	Incentivos	¿La organización realiza actividades con sus empleados para motivarlos?								
	Sistema de pago a tiempo y por rendimiento	Incentivos	¿La organización realiza los pagos de sueldos dentro del marco legal vigente?								

Fuente: Zires Ortiz, Rebeca Silvia. Criterios de Moriyama
Elaboración propia

Anexo No. 2. Encuesta aplicada a los trabajadores

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objeto mejorar el modelo de gestión del departamento de talento humano de CEOSL, para lo cual se realizarán algunas preguntas, para lo que se solicita al participante conteste con la mayor sinceridad posible, recordándole que la encuesta es totalmente anónima.

Por favor seleccione su respuesta con una X

1. ¿Considera importante que la organización desarrolle un plan de mejoramiento de la gestión de talento humano?

Sí _____ No _____

• **FLUJO DE RECURSOS HUMANOS**

• **INVENTARIO DE PERSONAL**

2. ¿Conoce usted, cuantos trabajadores son en las oficinas de CEOSL?

Sí _____ No _____

• **RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL Y COLOCACIÓN**

3. ¿Conoce el perfil de su cargo?

Sí _____ No _____

4. ¿Cuándo aplicó al puesto que ocupa actualmente, por qué medio se enteró?

Anuncio _____ Referencia de algún conocido _____

Internet _____ Redes sociales _____

5. ¿El tiempo de contactarse para la contratación fue de?

Inmediata _____ 15 días después _____ más de 1 mes después _____

6. Recibió algún tipo de inducción del puesto

Sí _____ No _____

7. ¿Existe un manual de funciones y reglamento interno?

Sí _____ No _____

• **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

8. ¿Qué piensa sobre la importancia de la evaluación de desempeño?

Importante _____ Poco importante _____ Nada importante _____

9. ¿Ha realizado su empleador evaluaciones de desempeño periódicas?

Sí _____ No _____

• **EVALUACION DEL POTENCIAL HUMANO**

10. ¿La organización crea programas de capacitación para el personal en área de derecho laboral?

Sí _____ No _____

• **PROMOCIÓN**

11. ¿Existe promociones de ascensos para el personal?

SI _____ No _____

• **JUBILACIÓN**

12. ¿La organización posee planes de jubilación para su personal?

Conoce _____ Desconoce _____

EDUCACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- FORMACIÓN

13. Hace que tiempo fue la última capacitación recibida

1 mes _____ 3 meses _____ 6 meses _____ 1 año _____ nunca _____

- PLANES DE COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN QUE APRENDE, PARTICIPACIÓN

14. ¿Qué tipo de comunicación existe entre jefe y trabajadores?

Formal (correos electrónicos o memorandos) _____

informal (llamadas o mensajes) _____

- PLANES DE CARRERA

15. Los líderes de la organización comparten la capacitación recibida

SI _____ No _____

- DESEMPEÑO DE CARGOS Y TAREAS, PLANES DE LAS NUEVAS TIC

16. ¿La organización maneja un sistema informático propio?

SI _____ No _____

- SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RRHH

17. ¿Existe algún sistema de control de talento humano que se encuentre automatizado?

SI _____ NO _____

- **SISTEMAS DE TRABAJO**

- SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL ERGONOMICA

18. ¿La organización brinda capacitaciones de salud y seguridad ocupacional?

Sí _____ No _____

19. ¿Se han implementado actividades ergonómicas en el último año?

Sí _____ No _____

- **COMPENSACIÓN LABORAL**

- SISTEMA DE MOTIVACIÓN

20. ¿Qué tipo de incentivos brinda la organización?

Económicos _____

Emocional (días libres, permisos sin cargo a vacaciones, entre otros) _____

- SISTEMA DE RECONOCIMIENTO SOCIAL

21. ¿Cree que el salario recibido se encuentra dentro del mercado laboral?

Sí _____ No _____

Anexo No. 3. Encuesta Jefaturas CEOSL

ENCUESTA A JEFATURAS DE CEOSL

Flujo de recursos humanos

1. ¿Considera al talento humano cómo un factor importante para la organización?
SI___ NO___
2. Cuenta la organización con un modelo de talento humano
Sí___ No___
3. Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus trabajadores
Sí___ No___
4. Cree Ud. Que es necesario implementar un nuevo modelo de gestión de talento humano
Sí___ No___

Educación y desarrollo de los RH

5. Cuáles de los siguientes subprocesos son los más utilizados por la organización
En una escala de 1 a 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre)

Proceso	
Reclutamiento	
Selección	
Contratación	
Inducción	
Capacitación	
Motivación	
Evaluación de desempeño	

Sistemas de trabajo

6. ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus trabajadores?

	Casi nunca	A menudo	Siempre
Formal			
Informal			

Compensación laboral

7. Considera que la compensación salarial está acorde a las funciones que realiza el personal
Sí___ No___
8. Considera que los trabajadores tienen acceso a beneficios adecuados
Sí___ No___
9. Considera que la capacitación es importante para el personal
Sí___ No___
10. Se han realizado evaluaciones de desempeño
Sí___ No___

Anexo No. 4. Entrevista a Jefaturas CEOSL

ENTREVISTA A JEFATURAS

1. Como define el liderazgo
2. Como cree que ven los trabajadores el liderazgo que usted ejerce
3. Conoce los subprocesos del departamento de talento humano
4. Como ha manejado los procesos de talento humano
5. Los trabajadores tienen metas que son evaluadas (evaluación de desempeño)
6. Como es medida la productividad
7. Poseen indicadores que midan si la organización está creciendo