



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.

AUTORES:

Sierra Moncada Nathaly De los Ángeles

Torres Santillán Grace Patricia

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín. Mgs

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Psic. Nathaly de los Ángeles Sierra Moncada** y por la **Psi. Org. Grace Patricia Torres Santillán** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.

REVISOR

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 20 del mes de julio del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles, Torres Santillán Grace Patricia**

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación **Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 del mes de julio del año 2022

AUTORES



Nathaly de los Angeles Sierra Moncada



Grace Patricia Torres Santillán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles, Torres Santillán Grace Patricia**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de julio del año 2022

AUTORES



Nathaly de los Angeles Sierra Moncada



Grace Patricia Torres Santillán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following information:

Documento	PROYECTO DE INVESTIGACION MGTG I COHORTE (1).docx (D134738506)
Presentado	2022-04-26 16:39 (-05:00)
Presentado por	gracettorres@outlook.com
Recibido	paola.traverso.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Proyecto Final Mostrar el mensaje completo

3% de estas 40 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

The interface includes a toolbar at the bottom with icons for search, zoom, and navigation.

TEMA: Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.

MAESTRANTES:

Torres Santillán Grace Patricia

Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE

ELABORADO POR:

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi esposo Julio Ortiz por el apoyo cada día en este proceso educativo. A la Miss Paola Traverso por su dedicación y apoyo en este trabajo.

A mis familiares por brindarme su cariño y motivación.

Nathaly de los Ángeles Sierra Moncada

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su comprensión, supaciencia, sus aportes hemos podido terminar esta meta, pues siempre estuvieron apoyándome en cada proceso del mismo. Gracias familia por su apoyo.

Grace Patricia Torres Santillán

DEDICATORIA

Para esa persona especial Julio Ortiz que cada día me brindó palabras de aliento y siempre confió en mí. A mis padres Marjorie Moncada y Raúl Sierra

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por brindarme una educación no solo académica, también de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Para mis abuelitas, Martha y Zenovia que siempre me apoyaron en los momentos más difíciles de mi carrera. Nathaly de los Ángeles Sierra Moncada

Dedico esta tesis a Jesús de la Misericordia, por escuchar mis peticiones de cumplir esta gran meta y reconfortarme cada momento ¡En ti confió! Y confiaré siempre”. Y a Mamita María por escuchar las oraciones de mi mamita Lourdes, quien agradezco con todo mi corazón pues sin su insistencia, su bendición, su paciencia de amor de madre y abuela no lo habría logrado.

A mi Esposo Emilio, quien, con su paciencia, motivación estuvo presente hasta donde sus alcances lo permitían, pero siempre cerca para no desmotivarme ni descuidarme en el camino.

A mis hijos Emma, Valentina y Emilio José, aunque ahora no lo comprendan, me brindaron su apoyo su tolerancia e infinita paciencia a la hora de que mami estudie, por comprender que tenía que ocupar tiempo de familia para llegar a esta meta tan deseada. Uds. Son mi inspiración del día a día.

Grace Patricia Torres Santillán

ÍNDICE GENERAL

Resumen	XIV
Abstract	XV
Introducción	16
Antecedentes	19
Planteamiento de la investigación	21
Formulación del problema.....	23
Justificación.....	23
Preguntas de Investigación.....	24
Hipótesis de la Investigación.....	24
Hipótesis alternativa	24
Hipótesis nula	24
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos.....	25
Capítulo 1. Revisión Literaria	26
Marco Teórico	26
Administración de recursos humanos.....	26
Objetivos de la gestión de talento humano.....	28
Importancia de la gestión de talento humano.....	28
Subsistema de provisión.....	30
¿Qué es competencia?	31
Competencias organizacionales	32
Selección de personal basado en competencia	32
Proceso de selección basado en competencia.....	33

Subsistema de organización	35
Subsistema de mantenimiento	38
Subsistema de desarrollo	38
Evaluación de desempeño	40
Evaluación de desempeño laboral	40
Factores del desempeño laboral	41
Subsistema de Control.....	43
Satisfacción laboral	45
Teoría de la jerarquía de las necesidades y motivación de maslow	45
Instrumento: Cuestionario de satisfacción laboral de kunin	48
Instrumento de escala de satisfacción laboral Sonia Palma	49
Clima Laboral.....	50
Características del clima laboral.....	51
Instrumento de escala de opiniones de clima laboral	52
Marco Referencial	53
Antecedentes de la investigación	53
Marco Legal	55
Capítulo 2. Metodología.....	61
Enfoque de la Investigación	61
Diseño de la Investigación	61
Alcance de la Investigación.....	61
Población.....	62
Muestra.....	62
Operacionalización de las Variables	62
Proceso De Recolección De Datos.....	66
Capítulo 3. Resultados.....	68

Resultados Escala de Satisfacción Laboral	72
Anova Satisfacción Laboral	78
Resultados Escala De Opiniones Clima Laboral.....	80
Anova Clima Laboral	82
Capítulo 4. Propuesta Diseño De Sistema Integral De Talento Humano.....	84
Subsistema De Previsión.....	84
Subsistema De Organización	89
Subsistema De Retención.....	104
Subsistema De Desarrollo	105
Conclusiones	111
Recomendaciones.....	113
Referencias	115
Apéndices	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Subsistemas De Gestión Del Departamento Talento Humano	2
9	
Tabla 2 Factores De La Escala De Opiniones Del Clima Laboral	5
2	
Tabla 3 Descripción De La Variable Y Dimensiones Del Estudio De Satisfacción Laboral	6
3	
Tabla 4 Descripción De La Variable Y Dimensiones Del Estudio De Clima Laboral	6
5	
Tabla 5 Rango De Edades Colaboradores Novisolutions	6
8	
Tabla 6 Años Laborales De Los Colaboradores En La Empresa Novisolutions	6
9	
Tabla 7 Satisfacción Laboral Colaboradores Novisolutions	7
8	
Tabla 8 Frecuencia De Clima Laboral	8
1	
Tabla 9 Factores De Escala De Clima Laboral	8
2	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Diagrama de Causas y Consecuencias por la falta de un diseño Integral de Talento Humano de la organización Novisolutions</i>	2
.....	2
Figura 2 <i>Descripción de Puestos Descripción de puestos</i>	3
.....	3
Figura 3 <i>Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos</i>	3
.....	3
Figura 4 <i>Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos</i>	3
.....	3
Figura 5 <i>Tipos de Cambios de Conducta por Medio de la Capacitación</i>	3
.....	3
Figura 6 <i>Administración de Recursos Humanos</i>	4
.....	4
Figura 7 <i>Pirámide de las Necesidades de Maslow</i>	4
.....	4
Figura 8 <i>Características del clima laboral</i>	5
.....	5
Figura 9 <i>Variables del clima laboral</i>	5
.....	5
Figura 10 <i>Histograma rango de edades colaboradores Novisolutions</i>	6
.....	6
Figura 11 <i>Histograma Años laborales de los colaboradores en la empresa Novisolutions</i>	69
Figura 12 <i>Género de los Colaboradores de la Empresa Novisolutions</i>	

.....	7
0	
Figura 13 <i>Estado civil de los Colaboradores Novisolutions</i>	7
.....	7
0	
Figura 14 <i>Situación Laboral de los colaboradores Novisolutions</i>	7
.....	7
1	
Figura 15 <i>Conocimiento de las Políticas de Talento Humano</i>	7
.....	7
1	
Figura 16 <i>Satisfacción del Desempeño del Departamento de Talento Humano</i>	7
.....	7
2	
Figura 17 <i>Promedio por preguntas de la Encuesta de Satisfacción Laboral</i>	7
.....	7
2	
Figura 18 <i>Factor I Espacios Físicos</i>	7
.....	7
3	
Figura 19 <i>Factor II Beneficios Labores</i>	7
.....	7
4	
Figura 20 <i>Factor III Políticas Administrativas</i>	7
.....	7
4	
Figura 21 <i>Factor IV Relaciones Sociales</i>	7
.....	7
5	
Figura 22 <i>Factor V Desarrollo Personal de los colaboradores</i>	7
.....	7
6	
Figura 23 <i>Factor VI Desempeño de Tareas</i>	7
.....	7
6	

Figura 24 <i>Factor VII Relación con la autoridad.....</i>	77
Figura 25 <i>Resultado de Satisfacción Laboral por Factores</i>	79
Figura 26 <i>Promedio por preguntas de la Encuesta de Clima Laboral</i>	80
Figura 27 <i>Histograma de la escala de clima Laboral.....</i>	81
Figura 28 <i>Resultado de Clima Laboral por Factores</i>	83

RESUMEN

Se generó la propuesta del Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions, el cuál consistió en la elaboración de manuales de funciones en los diferentes subsistemas que mantiene el área, ya que a pesar de haber sido una empresa que hatenido un crecimiento en ventas y con respecto a su capital humano no mantiene políticas establecidas referente a la administración del talento humano. Mediante la investigación cuantitativa de carácter no experimental con un diseño transaccional con un alcance exploratorio, se aplicó un estudio para conocer el nivel de satisfacción y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions para identificar los aspectos o factores que afectan en la dinámica laboral, dando como resultado que al colaborador no le quedan claras las políticas administrativas de la empresa, así como no se siente involucrado con la organización afectando el desempeño laboral de los empleados. Con la presente investigación se evidenció que no se mantiene un conocimiento de las políticas o actividades del departamento de Talento Humano y la poca satisfacción de sus funciones. Con la propuesta del diseño del Sistema Integral de Talento Humano se podrá realizar estrategias y planificaciones que ayuden a brindar una estrategia más organizada, esperando que esté investigación pueda servir como base para futuros estudios.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral- Clima Laboral- Manual de FuncionesDesempeño laboral – Gestión Talento Humano

ABSTRACT

The proposal for the Design of the Comprehensive Human Talent Management System was generated to improve the work performance of the employees of the Novisolutions company, which consisted in the preparation of function manuals in the different subsystems that the area maintains, since despite of having been a company that has had a growth in sales and with respect to its human capital, it does not maintain established policies regarding the administration of human talent. Through quantitative research of a non-experimental nature with a transactional design with an exploratory-correlational scope, a study was applied to determine the level of satisfaction and work environment of the employees of the company Novisolutions to identify the aspects or factors that affect the dynamics resulting in the collaborator not being clear about the administrative policies of the company, as well as not feeling involved with the organization, affecting the work performance of the employees. With the present investigation it was evidenced that there is no knowledge of the policies or activities of the Human Talent department and the little satisfaction of its functions. With the proposal of the design of the Integral System of Human Talent, it will be possible to carry out strategies and planning that help to provide a more organized strategy, hoping that this research can serve as a basis for future studies.

Keywords: Job Satisfaction- Work Environment- Manual of Functions JobPerformance - Human Talent Management

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende resaltar la importancia de llevar un Sistema Integral de Recursos Humanos, dependiendo de la cantidad de sus empleados y el crecimiento de las compañías.

Es por ello que se analizará la situación actual que vive la empresa Novisolutions Cía. Ltda. Para conocer el nivel de satisfacción laboral y conocer el clima en el que se desenvuelve diariamente, pues en tiempos de pandemia generó un crecimiento muy rápido con la actividad comercial de ventas tecnológicas y ventas en línea, siendo esta última su fuerte.

Se ha podido observar en la empresa Novisolutions Cía. Ltda., cómo una falta de proceso del sistema de Talento Humano puede afectar directamente a la compañía, debido a que no existe un proceso de reclutamiento del personal adecuado, en el cual se detalle el proceso de selección. No existe un esquema a seguir, donde se realiza una preselección de los posibles candidatos, que se sometan a pruebas psicométricas, de conocimiento, psicológicas, que permitan evaluar sus capacidades y si cumplen con los requisitos necesarios para la plaza de trabajo. Después de realizar las entrevistas, tomar la decisión sobre cuál es el candidato más apropiado y por consiguiente realizar la respectiva contratación e incorporación en la empresa. Así como la inducción y entrenamiento necesario para conocer la empresa.

Según Abril (2018) en su libro sobre los diseños de procesos de gestión de talento humano destaca que todas las empresas deben contar con un sistema integral de Gestión del talento humano que les permita conocer las aptitudes, conocimientos, habilidades, de todos los empleados en la organización. Es por eso que se deben hacer procesos que garanticen las funciones del personal como selección, inducción, evaluación de desempeño entre otros. De la misma manera la falta de procesos definidos genera un déficit en las actividades de los

colaboradores ya que no se mantiene funciones claras y ocasiona duplicidad de las actividades, y la falta también de compromiso del nuevo y viejos colaboradores, que a su vez genera un mal clima dentro de las localidades. La falta de capacitación y planes de desarrollo dificulta la sucesión de cargos generando que se cubra la vacante mediante selección externa generando altos costos para la compañía.

Como un tema adicional, Novisolutions Cía. Ltda. es una empresa de servicio por lo que producto del levantamiento de datos se podrá obtener información de relevancia para conocer el clima laboral, y la satisfacción laboral para diseñar carreras, desarrollar valores, desarrollar líderes, etc. Al contar con un diseño Gestión de Talento Humano se tomarán acciones y actividades que permitan integrar los subsistemas del departamento a la organización.

La presente investigación consta de 4 capítulos, los cuales se detallan de la siguiente manera:

El primer capítulo se enfoca en establecer el planteamiento del problema existente en la compañía Novisolutions, seguido de la formulación y planteamiento del problema, por consiguiente, los objetivos generales y específicos, justificación y finalizando con la hipótesis y preguntas de investigación.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico de la investigación donde se detalla los antecedentes, fundamentos teóricos, psicológicas, y legales del tema a tratar con el objetivo de identificar teorías y modelos relacionados para tener una correcta administración del talento humano.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología a utilizar en la que se incluye el análisis de cada uno de los métodos e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Se aplicará los instrumentos de la encuesta de Satisfacción laboral, encuesta de clima laboral que

permitirá precisar y determinar los problemas y necesidades que tiene el dpto. De Talento Humano en la Cía. Novisolutions.

En el cuarto capítulo se diseña la propuesta del sistema integral de Talento Humano en el que se detallan las funciones de cada uno de los Subsistemas del Departamento con el fin de que pueda ser aplicado en la organización de acuerdo a la necesidad que se presente.

Esta investigación tuvo como punto de referencia del problema la entrevista al dueño de la compañía, quien mostró una preocupación por sus colaboradores. Por lo que la presente propuesta servirá como base para mejorar la gestión empresarial, mediante el análisis de cargo, evaluaciones de desempeño, desarrollo y capacitaciones al potencial humano, Este plan de Sistema Integral de Talento Humano es una ventaja para las empresas que generen su aplicación.

Antecedentes

La Revolución de Recursos Humanos empieza en la época XIX durante la Revolución Industrial, esta marca un antes y después del ser de la persona, la parte socioeconómica, de trabajo con sus leyes, y demás que comenzó en Inglaterra y se dio también en Estados Unidos y Europa cuando los obreros de las grandes industrias generaron una cadena de insatisfacción contra sus empleadores, para frenar estos paras en las industrias, sin embargo, el término de Recursos Humanos se popularizó a finales de 1920, cuando los dueños de las organizaciones, empezaron a ver a sus trabajadores no como un trabajador como sino como una capital de negocio. Se toman las primeras medidas como los horarios de trabajos, salud. Un dato importante es que en 1894 el economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro Distribución de la riqueza.

Se generan las primeras teorías de Recursos Humanos a finales del siglo XIX como el Taylorismo, que es un sistema de producción que se basa en la metodología empresarial, su exponente fue Frederic Winslow Taylor, el autor indicaba que las fábricas querían producir más con menor coste. “El aporte fundamental de Taylor está basado en la división del trabajo, la producción en cadena y la eliminación de la autonomía temporal del trabajador” (Lopez J. F., 2010). En este departamento se velaba por la nómina, selección, y obtener la mayor información de sus empleados. Teniendo ya una historia de Recursos Humanos, siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un famoso estudio, apoyados por la universidad de Harvard, en la conducta humana del trabajador, dicho estudio consistió en atender a cinco trabajadores con la Iluminación, lo curiosos es que mejoraron en su desempeño laboral.

Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender. (Casares, 2007)

El denominado enfoque contingente, de Lawrence y Lorsch, defiende la no existencia de una teoría única, sino que el enfoque más conveniente está determinado por el trabajo que ha de realizarse. Las organizaciones están constituidas de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Es por eso que una adecuada estructura del departamento de Talento Humano agiliza el desempeño laboral, permitiendo administrar el personal de manera idónea para lo que se encuentran capacitados.

Actualmente la empresa Novisolutions Cía. Ltda. Al momento de generar la selección de personal no cuenta con un manual de funciones que permita realizar un proceso adecuado de selección de un cargo, con la falta de evaluaciones de desempeño no se mantiene un conocimiento previo de las competencias de los colaboradores para poder generar la sucesión de puestos, previo la salida de un alto mando, pues es una compañía que está creciendo muy rápido a nivel nacional. Con la falta de capacitación a sus colaboradores no se mantiene un plan de desarrollo definido capaz de que los colaboradores puedan asumir retos y toma de decisiones de forma independiente.

Planteamiento de la investigación

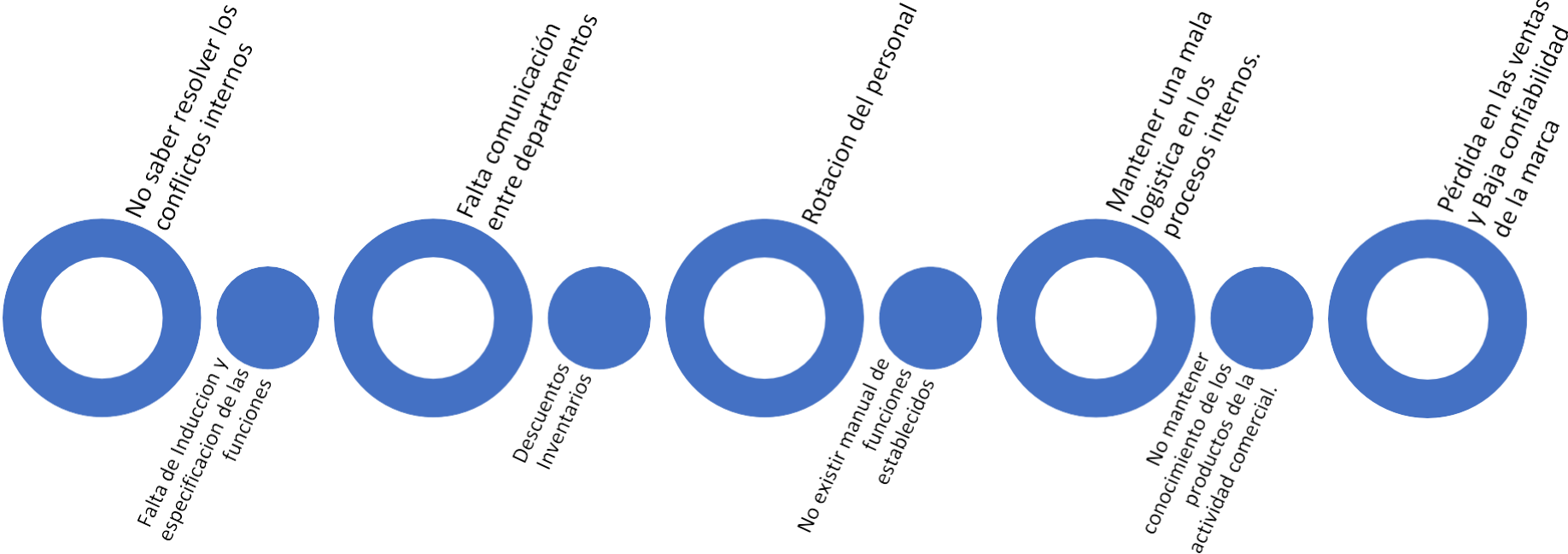
En la ciudad de Guayaquil, en la empresa Novisolutions Cía. Ltda. ubicada en la Av. Francisco de Orellana existe un total de 67 locales a nivel nacional y mantiene una nómina 152 trabajadores, dicha organización presenta una alta rotación e insatisfacción laboral entre sus empleados, causados por la inexistencia de manual de funciones, desarrollo de capacitaciones, procesos inadecuados de contratación de personal ya que no existe establecido los subsistemas del departamento de Talento humano.

De acuerdo con Lozano Correa (2007) en su estudio sobre el Talento Humano como una estrategia de éxito en las empresas concluye que:

El enfoque de los directivos de las empresas del siglo XXI está centrado en poseer una mirada prospectiva, una visión trascendental y obviamente en saber escoger a la mejor gente. Este talento puede ser obtenido a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por el gestor del talento explorando competencias y diferenciaciones en las personas; un gestor interesado en captar y retener al mejor talento y desarrollarlo realizar actividades radicalmente distintas a las del director de recursos humanos tradicional, cuyo enfoque tiene como bases prácticas funcionales basadas en normas, procedimientos o sistemas de gestión. (pág.162).

La falta de comunicación entre departamentos y el no poder resolver los conflictos internos son efectos de una falta de un plan de comunicación interna. La presente investigación mediante la estadística descriptiva permitirá tener la base para conocer el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados de Novisolutions a nivel nacional así poder elaborar una propuesta del sistema Integral de Gestión de Talento Humano. En la Figura 1 se muestran las causas y consecuencias de los problemas diarios que presenta la organización.

Figura 1 Diagrama de Causas y Consecuencias por la falta de un diseño Integral de Talento Humano de la organización Novisolutions



Formulación del problema

¿Cómo la propuesta del sistema integral de Talento Humano permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Novisolutions Cía. Ltda.?

Justificación

Es de importancia la práctica ya que radica en identificar los mejores procesos del departamento de Talento Humano para incrementar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa, esto beneficiará a todo el personal de la organización desde lo administrativo hasta el equipo de agencia por el hecho de influir directamente en la cohesión grupal de Novisolutions Cía. Ltda.

Entendemos que Recursos Humanos es una parte importante de la organización, ya que los colaboradores y sus dueños tienen un fin que es el bien en común, la empresa, misma que tiene que elegir al mejor personal bajo sus competencias para que pueda llegar a su meta. Este proyecto se vuelve novedoso pues en la compañía Novisolutions Cía. Ltda. no se ha implementado perfiles de cada puesto, tesis psicotécnicas, evaluación de desempeño, planes de capacitación, manuales de funciones etc. todo un sistema que deben de tener el departamento de recursos humanos.

De acuerdo con el estudio científico publicado en Scielo (2019) sobre el área de talento humano se hace énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos. Ante las necesidades de nuevas habilidades, fuerza laboral que envejece, endurecimiento del mercado laboral, situaciones políticas, económicas y sociales que atraviesan las organizaciones, por lo que es necesario desarrollar estrategias que le permitan a la empresa desde el talento humano, poder consolidar sus metas.

La compañía Novisolutions Cía. Ltda. conoce la importancia del proceso de TalentoHumano, ya que garantiza la inclusión del personal, le da valor agregado a su trabajo, por ende, a la compañía, se siente que realmente está se preocupa por los colaboradores.

Es por eso que el presente proyecto está diseñado para poder elaborar una propuesta del sistema Integral del Talento Humano, ya que se ha verificado que existe una alta rotación del personal y poca satisfacción laboral, por lo cual se levantará la información previa para que sea base de la investigación, de tal forma que se pueda adaptar a las nuevas necesidades que presenta la organización y pueda crear nuevas estrategias y prácticas que garanticen su rentabilidad en el mercado tecnológico.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías principales del sistema Integral del departamento de TalentoHumano?

¿Qué se conoce de satisfacción y clima laboral?

¿Cuál es la estrategia metodológica utilizada para conocer la satisfacción y clima laboral de los colaboradores?

¿Cuál es la estrategia para mejorar la satisfacción y clima laboral?

Hipótesis de la Investigación

Hipótesis alternativa

El sistema Integral de Talento humano va a mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de Novisolutions Cía. Ltda.

Hipótesis nula

El sistema Integral de Talento Humanos no va a mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de Novisolutions Cía. Ltda.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar un Sistema Integral de Gestión del Departamento de Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- Caracterizar las teorías principales de la gestión de personas en las organizaciones.
- Conocer la situación actual de la satisfacción laboral y clima laboral de los empleados a través de la aplicación de cuestionarios para recopilar dicha información.
- Diseñar el marco metodológico para analizar los resultados de las evaluaciones de satisfacción laboral y clima laboral.
- Elaborar una propuesta de Sistema de Gestión de Talento Humano que contenga todos los subsistemas.

CAPÍTULO 1. REVISIÓN LITERARIA

Marco Teórico

Administración de recursos humanos

La Evolución de Recursos Humanos, ha pasado por varios Hitos a lo largo de estos XX siglos de Historia desde mejora en sus objetivos hasta la evolución de su nombre. Todo se encadeno en la Revolución Industrial donde los colaboradores no se sentían satisfechos en su lugar de trabajo, que hizo que los empresarios tomen medidas más importantes como viviendas, horarios del personal, salud y ahí comenzó el primer nombre de este departamento como Bienestar Social.

Según entiende Gary Becker en su obra Human Capital el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos y además asocia el concepto al capital en estos términos:

“El concepto de Capital expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Se toma en cuenta también, su mantenimiento en salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.”
(Becker, 1964, p.122).

Actualmente, la Gestión de Talento Humano, es muy importante en las compañías, pues determina el éxito o el fracaso de la persona en la misma, pero esto lleva de la mano el hecho de que deben tener perfiles bien estructurados y actualizados ayudara a tener una mejor misión del cargo de la persona que ocupare el puesto.

La siguiente cita de Ordóñez lo precisa en los siguientes términos:

Los Recursos Humanos representan una inversión y no un costo. La gestión de Recursos Humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de

la organización, sino como una función integral de esta. El sistema de GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades. Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales (Ordoñez 1995, p.264).

De acuerdo con Marrama et al. (2017) Es el campo de la Administración que trata el comportamiento humano dentro y fuera de la empresa, así como de los procesos enfocados a lograr la mejor Selección, Educación y Dirección del talento humano perteneciente a una organización, para que los objetivos planificados y planteados puedan obtenerse de la manera más eficaz, eficiente y actuando bajo una concepción ética y socialmente responsable. (pág. 26)

En las organizaciones culturales el activo más valioso y más importante son las personas vinculadas a la empresa ya que son ellas las que con sus funciones cumplen los objetivos organizacionales y generan el mantenimiento de una cultura corporativa para llegar todos a un fin. Es necesario que los procesos en el departamento de Gestión de Talento Humano por competencia sean formalizados y estructurados cumpliendo el marco estratégico de la organización para que se puedan contribuir al éxito de los objetivos.

Se debe de mantener en cuenta que con los cambios que están existiendo, es de vital importancia trabajar para que las organizaciones sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación. Cada organización debe de desarrollar estrategias para responder adecuadamente a las necesidades del exterior generando la contratación de personal que cumpla con el perfil idóneo, así también que las organizaciones tengan su misión y visión clara y dentro de sus objetivos.

Las organizaciones que manejan el personal como recurso primordial son capaces de desarrollar conductas que vayan acorde a la cultura organizacional “Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio” (Correa, 2007, pág. 153).

Objetivos de la gestión de talento humano

El Talento humano mantiene una serie de procesos que tienen como objetivo, atraer, retener y tratar de fidelizar al personal que trabaja en una organización. Con las actividades de Recursos Humanos se trata de obtener y desarrollar los mejores talentos de cada uno de los colaboradores para que se puedan alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Midiendo el desempeño laboral de cada departamento, área o colaborador se podrá obtener un diagnóstico de las actividades y funciones en pro del éxito de la compañía.

Algunos de los objetivos de la Gestión de Talento Humano son:

- Colaborar para que la organización alcance los objetivos planteados.
- Captar para la organización postulantes idóneos y que cumplan con el perfil del puesto
- Mantener e incrementar la satisfacción en la organización
- Mantener políticas éticas y de transparencia
- Diseñar el trabajo individual y en equipo
- Recompensar a los talentos
- Evaluar su desempeño

Importancia de la gestión de talento humano

Los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se

encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. (CYP-EC, 2016)

De esta forma permite que se mantengan colaboradores estables tanto para las organizaciones como para la estabilidad personal, reduciendo el gasto y la rotación del personal. Un sistema de Gestión de Talento Humano cuenta con los siguientes subsistemas como se observa en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1

Subsistemas de Gestión del Departamento Talento Humano

Subsistemas Del Departamento De Talento Humano	Procesos
Subs. de Provisión	Reclutamiento Selección Inducción
Subs. de Aplicación	Planificación de Talento Humano Análisis y descripción de puestos
Subs. de Mantenimiento	Administración de sueldos y salarios Administración de Incentivos y beneficios sociales
Subs. de Desarrollo	Capacitación y desarrollo Evaluación de desempeño
Subs. Ambiente Interno y Externo	Seguridad e Higiene Relaciones Laborales
Subs. Investigación y control	Auditoría de RRHH

Subsistema de provisión

El subsistema de provisión de Recursos Humanos consiste en cumplir con los requerimientos que necesitan las diferentes áreas de las organizaciones, esto se elabora y ejecuta de acuerdo a las estructuras, actividad comercial, necesidad y presupuesto de la empresa. Este subsistema de provisión se divide en:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción y Capacitación

El reclutamiento. Se realiza la emisión del anuncio mediante WEB, periódicos anuncios o emisiones radiales. Un anuncio debe ser directo y claro y constituye el reflejo de la organización y la imagen que se desea comunicar. Se debe de generar un análisis del C.V tomando en cuenta las experiencias y habilidades según las normas legales. Luego se genera la citación para generar la entrevista con previa cita a fin de garantizar el proceso de selección. Se genera un formulario en el que conste los siguientes datos:

- El nombre y tipo de empresa
- Responsabilidades y cualquier otro dato como el lugar de trabajo, viajes etc.
- Remuneración (pretensiones salariales) y otros beneficios - Lugar de envío del C.V.

Selección de personal. La selección del personal no está regida en una empresa como una ley o una norma establecida, sino que va a depender de las prácticas del profesional para realizarla. “La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado, 2008).

La selección “es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse” (Vertise, 2007, pág. 4).

Todo proceso de selección mantiene fases iniciales que deben ser definidas de la siguiente forma:

- ✓ Requerimiento de las necesidades de selección
- ✓ Definir el perfil del puesto
- ✓ Definir el método para generar el reclutamiento
- ✓ Concretar las entrevistas
- ✓ Realizar toma de pruebas psicométricas
- ✓ Elaborar informes

¿Qué es competencia?

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato. (Lopez, 2010 , pág. 145)

Las competencias, al igual que las actitudes, no son potencialidades a desarrollar porque no son dadas por herencias ni se originan de manera congénita, sino que forman parte de la construcción persistente de cada persona, de su producto de vida, de lo que quiere realizar o edificar y de los compromisos que derivan del proyecto que va a realizar. (Yolanda, 2015)

Como se ha mencionado anteriormente, las competencias designan una combinación de comportamientos que se pueden utilizar en el contexto profesional. La organización es

quien va a definir las competencias para que la empresa pueda llevar sus objetivos a cabo.

Existen actualmente competencias organizacionales, personales y competencias genéricas.

Competencias organizacionales

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama la atención en los que buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Los gerentes de RRHH comprenden y comparten que las competencias son unas herramientas que permite demostrar que el trabajo aporta a los objetivos del negocio.

(Delgado, 2000)

Actualmente las organizaciones demandan competencias de actuación para poder adaptarse a una evolución del entorno, adicional a esto las organizaciones requieren individuos con capacidad de actuación para desempeñar de la mejor forma las actividades de una ocupación en un contexto dado.

Selección de personal basado en competencia

Actualmente existen muchos métodos de selección de personal y una de ellas es la selección basada por competencia, esta técnica se utiliza para poder insertar en la organización a profesionales con experiencias, profesionalismo para que desempeñe lo mejor posible el cargo. “Al crear un sistema de selección basado en competencias cada competencia buscada es explorada en cada uno de los candidatos. Todos los candidatos están expuestos en cada fase al mismo número de entrevistas y otros elementos de selección” (Corral, 2007).

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación (Gumucio, 2010). La empresa tiene que mantener procesos de reclutamiento y selección por competencia, por lo que es necesario que la gestión de talento humano se encuentre diseñado por competencias. Las competencias

varían de acuerdo a la organización. Algunas de las competencias más comunes que requieren las compañías son:

- Liderazgo: Se debe de saber orientar y dirigir a los colaboradores y llamar la atención de ser necesario y brindar la motivación cuando sea necesario.
- Integridad y ética: Es un compromiso de valores y principios, la integridad es una elección personal y un compromiso de honrar los valores y principios organizacionales. Para la selección por competencias representa el trato directo con los demás y la responsabilidad ante los actos propios.
- Confiabilidad: representa inspirar confianza, básicamente. En relación con la selección por competencias, se determina por cumplir con los compromisos, además de trabajar de manera independiente.
- Trabajo en equipo: Es un esfuerzo individual para hacer sinergia con los demás miembros del grupo con el objetivo de alcanzar una o varias metas.
- Orientación al cliente: define las expectativas alcanzables de los clientes y cómo el empleado las asume facilitando además la solución de problemas.

Proceso de selección basado en competencia

La entrevista. Mediante este factor se toma la decisión respecto al postulante de la vacante disponible, la entrevista toma en cuenta las expresiones y posturas del candidato. Las preguntas de la entrevista deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas. Las entrevistas por competencias están basadas en la idea de que el comportamiento del candidato en el pasado y la manera en que se ha desenvuelto en sus trabajos anteriores son los mejores predictores de cómo podría desempeñarse en el futuro. (Pérez, 2015)

En las entrevistas por competencias debe de existir una relación entre el nivel de conocimiento y experiencia. Ya que no es conveniente para la organización que el entrevistador sin experiencia realice el proceso a altos mandos gerenciales. Esta técnica permite que se pueda profundizar y conocer al candidato para poder obtener una referencia de su comportamiento organizacional ya que el ser humano tiende a repetir su conducto a lo largo de la vida.

La entrevista por competencia depende de las preguntas y de la escucha activa por tal motivo es importante realizar preguntas sencillas de una en una, preguntas claras y que no induzcan al entrevistado a tener actitudes negativas. Luego de generar el proceso para la selección adecuada del perfil, se genera firmas de contratos y los respectivos procesos formales previas al ingreso del candidato.

Inducción y capacitación. Para que el postulante pueda tener un buen desempeño en las actividades que va a realizares necesario que se le pueda brindar una inducción y capacitación del puesto. Esto debe entenderse tanto en el desempeño de las tareas a realizar, como en la integración de la persona en el área funcional en donde ejerza su trabajo y en el equipo que le va a rodear. Se puede decir que consiste en la intersección entre los requerimientos del puesto y las características profesionales de la persona que lo va a ocupar.(Ramos & Piacentini, 2017, pág. 45)

Los niveles de la inducción son los siguientes:

- Al candidato que está ingresando a la organización se le brinda la información correspondiente a misión, visión, cultura, estructura y organigrama.
- Se genera la presentación de los compañeros de trabajo y del espacio físico en donde va a generar las actividades laborales, este acompañamiento puede generarse por medio de un superior.

Subsistema de organización

Análisis de puestos. De acuerdo con Chiavenato (2011). “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante”. Para poder conocer las actividades y el contenido o funciones que tienen los puestos es necesario poder describirlo. Este proceso consiste en la descripción de los siguientes enunciados; tareas del puesto, cuando lo realiza, métodos de cómo se realiza y los objetivos.

El análisis de puestos se analiza en conjunto con los requisitos que se impone a quien lo vaya a ejecutar. Las descripciones del puesto se generan dependiendo del nivel, desde un puesto operativo hasta un nivel directivo. En los análisis de los puestos, no describe las tareas desde el ¿qué se está haciendo? Más bien desde ¿qué se debe hacer?

El análisis de los puestos mantiene cuatro requisitos independientemente del nivel:

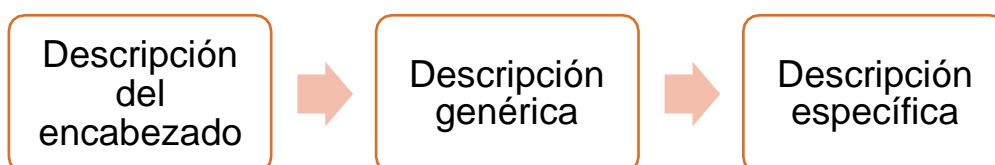
- **Requisitos Intelectuales:** Son las exigencias del puesto a cerca de los requisitos intelectuales que el postulante debe desempeñar como; escolaridad, experiencia, Iniciativa y Aptitudes requeridas
- **Requisitos Físicos:** Son las cantidades de energía y esfuerzo físico que se necesitan para desempeñar las funciones que el cargo lo requiera como; concentración visual, destrezas o habilidades, esfuerzo físico requerido
- **Responsabilidades de adquiere:** El ocupante del cargo mantiene supervisión del material y herramientas de trabajo que le otorga la organización, así como información confidencial y las relaciones internas y externas.

- Condiciones de Trabajo: Calidad del ambiente en el que el colaborador desempeña sus funciones, es decir es el ambiente laboral y los riesgos que puedan ocurrir en el trabajo.

Descripción del puesto. En la figura 2 se observan las descripciones de los puestos

Figura 2

Descripción de Puestos Descripción de puestos



Descripción de encabezado. La descripción del encabezado es donde se genera la identificación del puesto ya que se encuentra conformado por los siguientes puntos:

- Nombre de puesto: El nombre del puesto debe sintetizar los elementos del puesto ya que son las actividades que se generan de manera diaria.
- Categoría: Se define el nivel de los cargos como; nivel ejecutivo, mando intermedio, nivel operativo.
- Horario: Entradas y salidas, es decir, horario de la jornada laboral en el que se incluyen los días no laborales.
- Sueldo o Salario: El valor de la remuneración percibida y se especifica como y cuando se realizan los pagos.
- Ubicación del puesto: De acuerdo al organigrama laboral se define la ubicación del puesto.

Descripción Genérica. Son las actividades que el colaborador va a realizar en sus funciones diarias, se debe indicar de manera explícita el objetivo del cargo, esto debe de ir de forma breve.

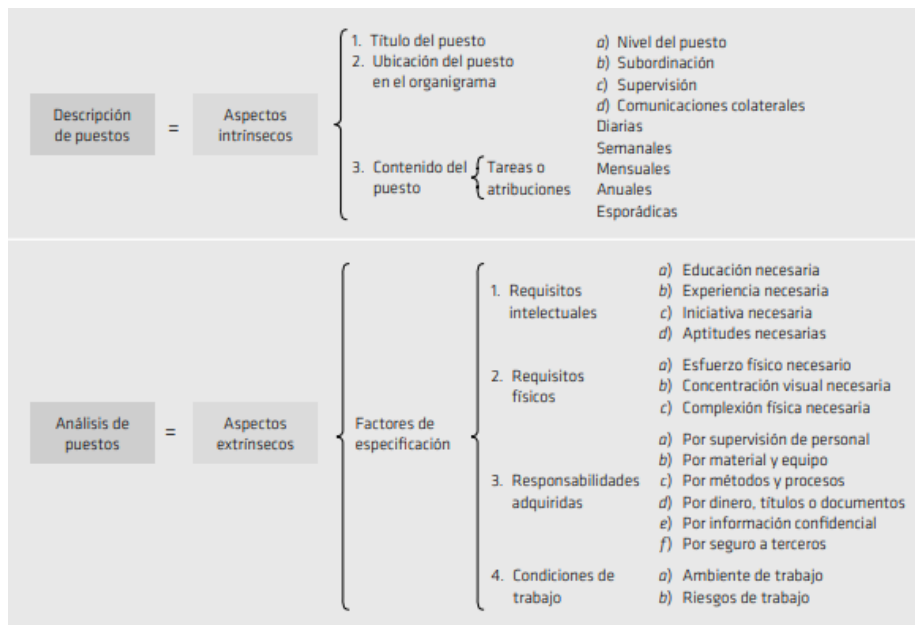
Descripción Específica. Son las actividades detalladas que el colaborador realiza en el que se incluye el siguiente punto; actividades diarias y eventuales.

Los objetivos del análisis de puesto son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- Obtener el contenido para los programas de capacitación.
- Obtener los niveles salariales.
- Guía para el supervisor.
- Subsidio de Higiene y Seguridad Industrial.

Figura 3

Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos



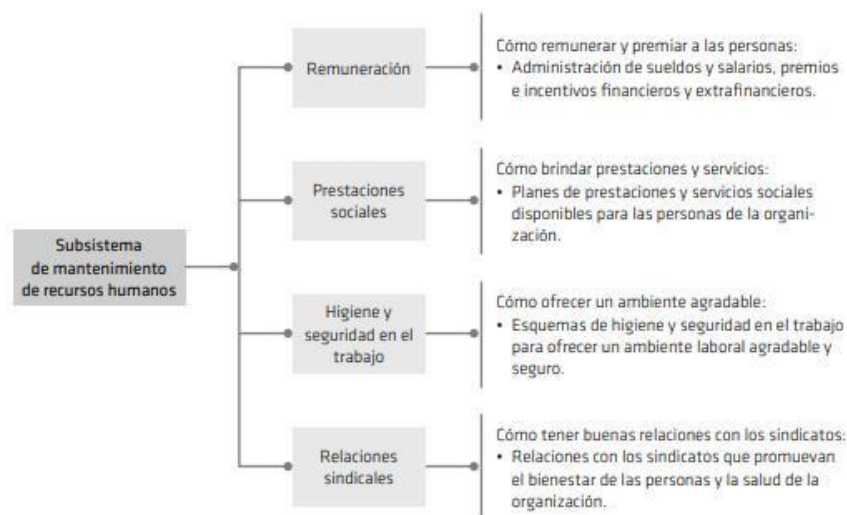
Subsistema de mantenimiento

La clasificación y remuneración. En las organizaciones no solo se trata de captar o atraer nuevos talentos adecuadamente, sino que es importante mantener al personal motivado, esto se logra con planes de remuneración, beneficios de la ley, salud ocupacional en el trabajo. De esta manera se forma colaboradores que no solo laboren por un salario, sino que se crea una fidelización y permanencia en cada uno de ellos.

Los factores básicos que llevarían al colaborador a trabajar de manera continua en la organización se definen como; el sistema de premios y sanciones. Cabe recalcar que los premios no deben exceder los recursos ni las contribuciones de la organización. A continuación, un resumen del subsistema de mantenimiento con cada una de sus categorías en la Figura 4:

Figura 4

Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos



Subsistema de desarrollo

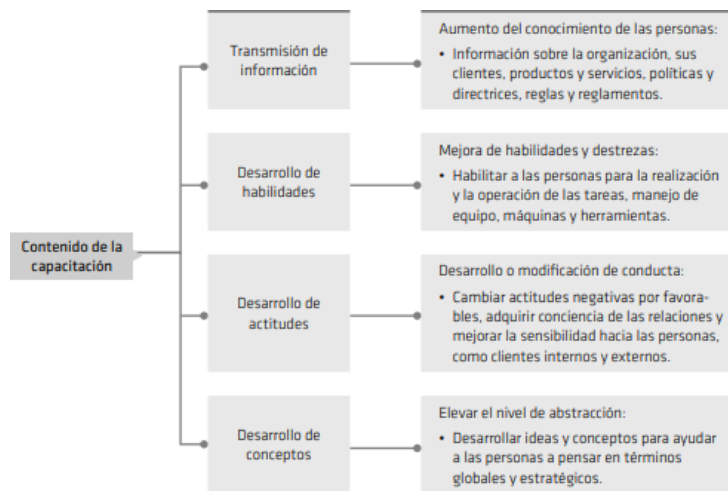
Desarrollo del personal. La capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de

servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. (Pelaez, 2000)

Así que los procesos en el desarrollo de los recursos humanos tienen que incluir capacitación tanto para el desarrollo personal como para el desarrollo organizacional de los colaboradores. El ser humano tiene la capacidad de adquirir conocimientos, adaptarse al entorno que lo rodea, mantener apertura al cambio y desarrollar conceptos, por lo que las organizaciones generan inversión en los colaboradores que mantienen las aptitudes y habilidades para el cargo que ocupa como se muestra un resumen en la Figura 5.

Figura 5

Tipos de Cambios de Conducta por Medio de la Capacitación



Promover el conocimiento es- indudablemente – uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales en toda empresa y sistemas institucionales de recursos humanos. (Aguilar, 2004)

Evaluación de desempeño

Evaluación. La evaluación puede ser de diferentes tipos; pruebas psicológicas, assessment center y evaluación de pruebas técnicas y habilidades. De acuerdo con el artículo en la Orientación (2018) define que las pruebas psicológicas o los psicotécnicos en un proceso de selección representan una fase de evaluación importante para realizar un filtro de candidatos, ya que en esta etapa se busca identificar y descartar algunas características importantes en el perfil del postulante.

Desempeño Laboral. Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Epiquén, 2014, pág. 45). El interés particular no sólo está en el desempeño, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. (Chiavenato, 2007)

Evaluación de desempeño laboral

La evaluación del desempeño tiene como función ayudar a que se puedan generar nuevas políticas de beneficios sociales, poder crear programas de capacitación al personal y validar si es necesario que se genere una nueva capacitación, poder determinar si en el puesto existen errores en las funciones a desempeñar, validar carreras de ascensos de los colaboradores. La evaluación de desempeño es un instrumento que va a permitir los mejores resultados de todo el personal de la empresa. “Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios” (Díaz, 2009, pág. 3).

En la evaluación del desempeño laboral es necesario poder incluir las competencias del trabajo, así como las competencias personales que requieren el perfil o el rol del puesto determinado, para que un colaborador pueda tener un buen desempeño laboral es necesario poder incluir óptimas condiciones laborales, así como personales que se solicitan para desempeñar bien el rol, sin dejar de lado las otras condiciones existentes.

Las evaluaciones de desempeño laboral permiten el diagnóstico previo de las funciones, de las actividades de las cuales se requiere mayor atención y colaboración que permita fortalecer la organización; en el que se incluyen todas las áreas de la empresa.

Factores del desempeño laboral.

Existen funciones en puestos de trabajo y para que un trabajador pueda desempeñarlas correctamente sus funciones existen factores que se encuentran correlacionados los cuales son:

Satisfacción laboral. Con respecto a la satisfacción laboral Georgina (2011) indica lo siguiente:

La actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (pág.15), es decir, que son los sentimientos y acciones del comportamiento.

Capacitación del trabajador. La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar. (Cabral, 2013) En

toda organización se debe de generar una capacitación al personal que labora y desempeña cada una de las funciones.

Trabajo en equipo. Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. (Mujica, 2003), es decir, cuando los colaboradores satisfacen un conjunto de necesidades al reunirse se produce una estructura en el que existe una interacción estable dando origen a los equipos de trabajo, necesario para generar buenas condiciones laborales para un desempeño laboral efectivo en la organización.

Evaluación 360°. El objetivo de esta técnica o instrumento de evaluación es poder valorar o verificar como el empleado genera las actividades del puesto, de una manera confiable. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (Chiavenato, 2007, pág. 246)

Las evaluaciones pueden ser realizadas por los superiores ya que son ellos quienes conocen el desarrollo de los subordinados también pueden ser autoevaluaciones en el que el colaborador hace un análisis de su desempeño y finalmente se pueden evaluar entre iguales, se aplica a personas con el mismo nivel jerárquico.

Para poder tener un conocimiento del desempeño en cuanto al liderazgo los jefes pueden ser evaluados por parte de sus subordinados, finalmente los clientes evalúan a la persona ocupante del cargo.

Es necesario tener en cuenta todas las funciones que realiza el colaborador en el desarrollo de sus actividades.

En la actualidad existen varios métodos para poder generar las evaluaciones de desempeño, sin embargo, cada organización puede seleccionar el modelo que se encuentre en el nivel y el área en el que el colaborador se encuentre.

En resumen, “La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

Para la evaluación de desempeño se pueden aplicar varios métodos:

- Mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Subsistema de Control

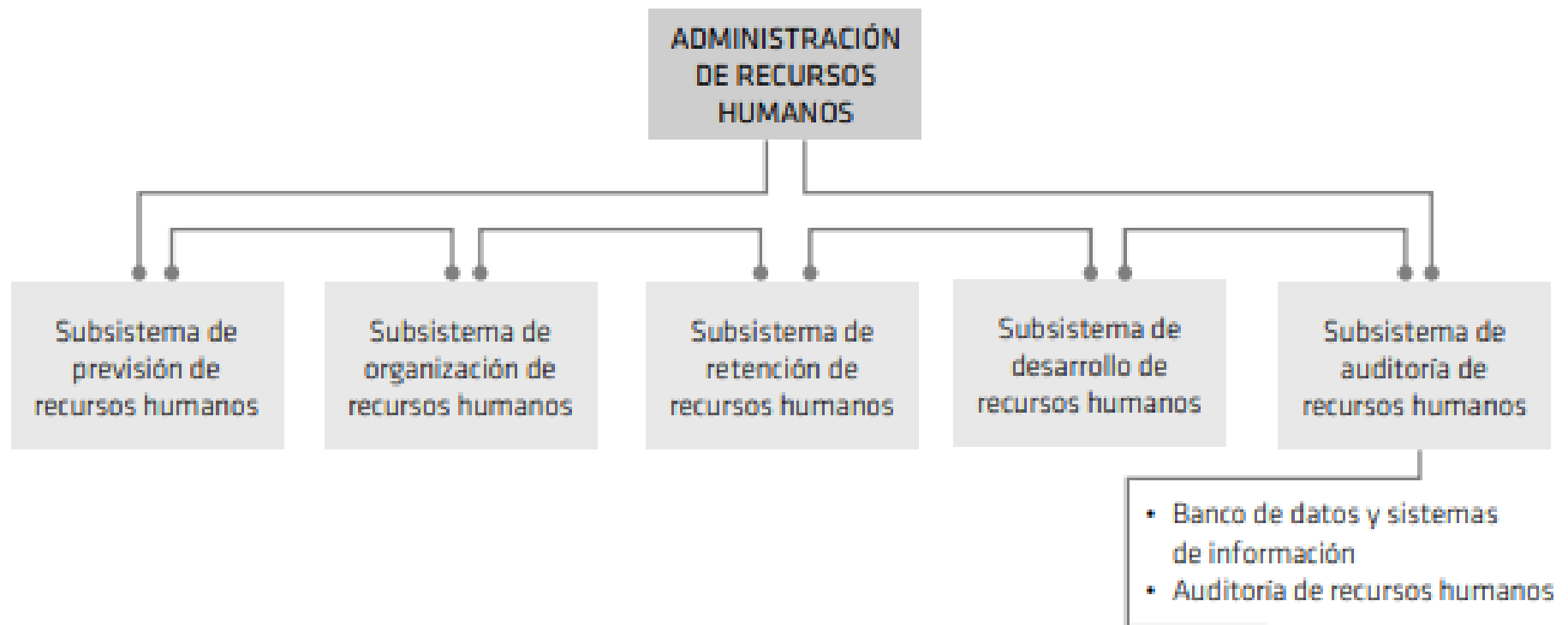
Auditoria de Recursos Humanos. Las organizaciones mantienen estrategias que permiten alcanzar los objetivos laborales, mantienen fielmente una visión y una misión que cumplir, para que este subsistema tenga continuidad es preciso que exista un control.

Anteriormente se detallaron subsistemas de atracción, integración, retención y desarrollo del personal, Sin embargo, se debe generar una auditoria a dicho departamento de recursos humanos, en el cual se asumiría las responsabilidades con respecto al personal. Se genera con el fin de que se pueda asegurar las diferentes áreas de la organización, de esta manera se trabajará con el debido proceso y lineamiento establecido.

En la Figura 6 se puede observar un resumen de los Subsistemas de la administración de Recursos Humanos.

Figura 6

Administración de Recursos Humanos



Satisfacción laboral

“En las organizaciones en la actualidad uno de los factores de gran importancia para los colaboradores es la satisfacción laboral, ya que un personal satisfecho promueve un desarrollo en las conductas organizacionales” (Locke, 1976). La satisfacción laboral es uno de los temas de mayor interés en la actualidad, ésta consta con varias dimensiones las cuales se tiene que examinar y conocer para poder conocer la satisfacción o insatisfacción laboral de las organizaciones.

Teoría de la jerarquía de las necesidades y motivación de Maslow

De acuerdo con Abraham Maslow, un psicólogo humanista, las acciones de los individuos surgen de la motivación, dirigida al fin de cubrir las necesidades del ser humano, las cuales tienen importancia para el bienestar de la persona. Así la pirámide de Maslow se convierte en una teoría psicológica importante para la psicología humanista que se refiere a la motivación del ser humano, es decir, es aquello que nos conduce a actuar tal y como lo hacemos.

Para Maslow una de las teorías de la motivación humana era que el individuo tiene cinco tipos de necesidades que se van desarrollando en un orden, de ahí su nombre de jerarquía de las necesidades, es decir, el ser humano tiene una necesidad superior que es la de sentirse realizado y satisfecho y que se solo se la puede alcanzar cuando se ha satisfecho las necesidades básicas.

Para lograr la autorrealización es necesario tener alegría y bienestar en todas las esferas de la vida del cotidiana, A esto el autor llamó experiencias cumbres que son las que permiten resolver todo tipo de conflictos o dificultades que se le presenten al ser humano.

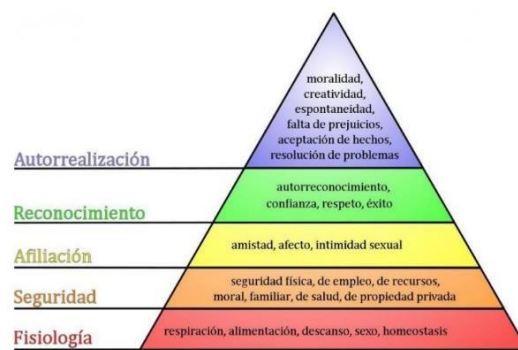
Entre los conceptos de Maslow que siguen en la actualidad están los de la autorrealización, y jerarquía de las necesidades. En el concepto de la jerarquía de las

necesidades y motivación de Maslow se la identifica por medio de una pirámide entre las cuales muestra que las necesidades biológicas son causadas por la constitución genética, así en la parte baja de la estructura se ubican las necesidades fisiológicas que son las de mayor prioridad y en la parte superior las que tienen menor prioridad.

Al ser una teoría muy reconocida sobre la motivación, se tiene en cuenta que ésta guarda una relación con el concepto de satisfacción, es decir, que el ser humano siempre está en busca de la satisfacción de sus necesidades. Maslow indica que existe la jerarquía de cinco necesidades que se muestra en la Figura 7.

Figura 7

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: GarcíaAllen (2021)

A continuación, los niveles de la pirámide propuesta por Maslow.

Necesidades Fisiológicas. Son las necesidades más básicas del ser humano y que son de gran importancia para la supervivencia, si éstas no son cubiertas no se puede llegar al siguiente nivel. Se encuentran:

- Comer, beber agua, Respirar
- Dormir
- Tener relaciones sexuales

- Refugio

Necesidades de seguridad. A partir de que las necesidades fisiológicas son satisfechas en su totalidad se llega al siguiente nivel que es la necesidad de una seguridad personal, la estabilidad y protección del individuo. “Las necesidades que pertenecen a este nivel de la pirámide de Maslow tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo” (Allen, s.f.). Se encuentran:

- Empleo
- Salud
- Ingresos y Recursos
- Familiar y propiedad privada

Necesidades De Afiliación. Son las necesidades que son menos básicas, son las necesidades de sentirse acompañados o que el ser humano es miembro de alguna comunidad, esto incluye dar afecto a otra persona o buscar una respuesta afectiva de otros. Se encuentran:

- Amor
- Afecto
- Pertenencia
- Participación
- Inclusión

Necesidades de Reconocimiento. A partir de que se cubren las tres necesidades básicas de la pirámide sigue la de aceptación o reconocimiento, son las que favorecen la autoestima del individuo. Al tener un reconocimiento por parte de los demás hacia la persona,

este se va a sentir parte de la sociedad y si no se logra el individuo se va a sentir inferior. El autor divide la estima en dos:

- Alta: respeto por uno mismo, confianza, logros, libertad.
- Baja: necesidad por el respeto de la gente, dignidad, atención, fama.

Necesidad de autorrealización. Esta necesidad es la que le encuentra sentido a la vida, está en la cima de la pirámide, solo una pequeña cantidad de la población alcanza la autorrealización porque los otros individuos no pueden satisfacer sus otras necesidades. En este nivel el individuo quiere dejar un legado, expone sus talentos al máximo, es decir, es el cumplimiento personal a través de actividades específicas. Se encuentran:

- Espiritual
- Moral
- Ayuda desinteresada a los demás

Instrumento: Cuestionario de satisfacción laboral de kunin

La escala de caras propuesta por Kunin fue un Test no verbal creado en 1955 en el que consiste en escoger una cara que más se acerque al estado de ánimo que sienta el empleado hacia su trabajo en general. En la actualidad es uno de los test más utilizados para poder medir la satisfacción laboral en las organizaciones

El cuestionario se divide en dos partes:

1. Para medir la satisfacción global del trabajador: En esta sección se encuentran cinco preguntas, entre las cuales en una de ellas se debe elegir una de las seis caras que represente mejor su estado de ánimo con respecto al trabajo que está realizando. En una de las preguntas del test se puede medir la fluctuación potencial que tiene el trabajador, es decir, los deseos que tiene de cambiar de trabajo.

2. Se mide la satisfacción laboral del empleado por categorías: En esta sección el cuestionario consta de 23 ítems, en la cual el encuestado debe de elegir una opción por cada grupo. Se puede obtener el resultado final con una escala de Likert.

Para poder interpretar el cuestionario se lo realiza de la siguiente manera:

1. Para las imágenes de las caritas: Las caras 1 y 2 significan insatisfacción, Las caras 3 y 4 representan satisfacción con fuentes de insatisfacción y las caras 5 y 6 como satisfacción

2. Para obtener una calificación individual: Se realiza las sumas de las dos partes del grupo de las 23 categorías; primer parte ¿Cuán importante es para Ud.? Nada, algo, muy importante y segunda parte es no, algo, mucho. Para obtener interpretación muestral: Se resume los resultados obtenidos en la calificación individual.

El cuestionario tiene una duración de 20 minutos, para que el test pueda tener una validez confiable es necesario que el trabajador pueda responder por lo menos 16 ítems. La interpretación de los resultados del test tiende a ser igual en las dos partes del cuestionario cuando los encuestados son sinceros en sus respuestas.

La calificación que se da en escala para medir los resultados es:

- 3 a 4= satisfacción
- 2,01 a 2,99 = satisfacción con fuentes de insatisfacción
- 2 o menos= insatisfacción.

Instrumento de escala de satisfacción laboral Sonia Palma

El instrumento fue diseñado y creado por la PhD. Sonia Palma, Psicóloga Organizacional, el cual consta de 36 proposiciones asociadas a 7 factores. Para la toma de este instrumento debe ser aplicada de manera individual con una duración de 15 minutos. El

instrumento se puede tomar de forma manual o computarizada. El objetivo de la escala es evaluar a los trabajadores el nivel de satisfacción por escalas o factores.

La finalidad del instrumento es poder medir los niveles de satisfacción con respecto al trabajo y a la significación de las tareas.

La escala de satisfacción laboral consta de los siguientes componentes:

- Factor I: Importancia de la Tarea
- Factor II: Condiciones laborales
- Factor III: Reconocimiento Personal
- Factor IV: Beneficios Económicos
- Factor V: Desarrollo personal
- Factor VI: Desempeño de tareas
- Factor VII: Relación con la Autoridad

El puntaje total será de la suma de las respuestas de cada ítem. Las puntuaciones utilizadas son:

- 5 totalmente de Acuerdo
- 4 de acuerdo
- 3 indeciso
- 2 en desacuerdo
- 1 total desacuerdo

Clima Laboral

Las organizaciones deben de ser los lugares en donde se generan las actividades mediante el cual se logran los objetivos y cada colaborador mantiene un nivel de satisfacción,

el trato que se tienen entre colaboradores, es decir un jefe a un subordinado, o incluso entre pares son los elementos que definen el clima laboral.

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización. Está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados e indica específicamente las características motivacionales del entorno de la organización. Por tanto, es favorable cuando satisface las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando estas necesidades no pueden satisfacerse. (Worki 360 HR, s.f.)

El clima laboral mantiene varios factores que son; La forma en que el individuo percibe su ambiente, atribución a resultados de su esfuerzo, las instrumentalidades de los resultados, las expectativas laborales que influyen en su conducta.

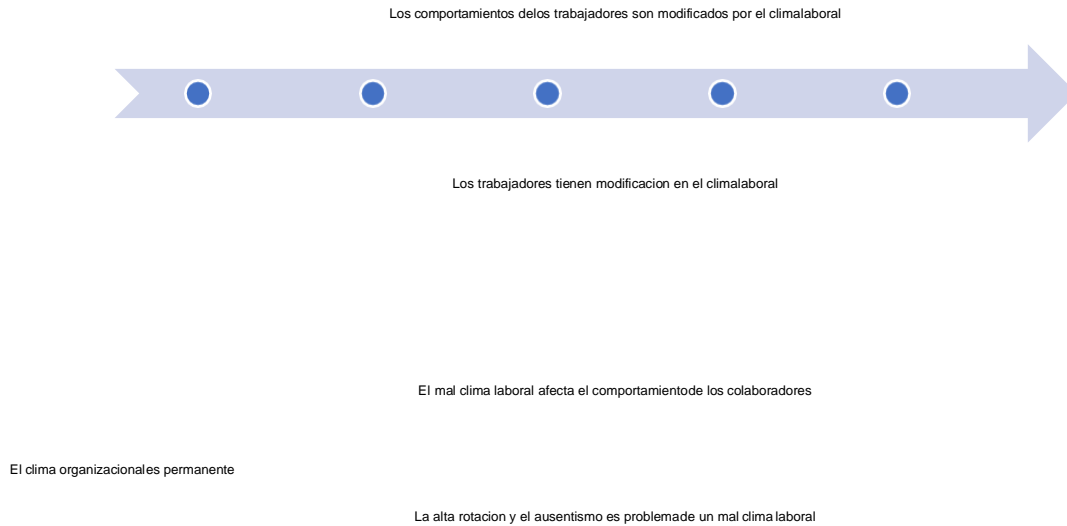
El clima laboral se pueden evidenciar los problemas o las habilidades que mantengan los trabajadores. De esta forma se pueden cumplir con los objetivos organizacionales

Características del clima laboral

Actualmente el clima laboral mantiene varias características que se muestran en la Figura 8 para poder generar un correcto diagnóstico:

Figura 8

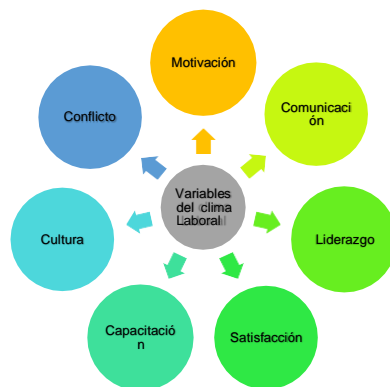
Características del clima laboral



De la misma forma en la Figura 9 se pueden identificar las variables que son más estudiadas en el clima laboral

Figura 9

Variables del clima laboral



Instrumento de escala de opiniones de clima laboral

Se trata de un instrumento diseñado y elaborado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo con la técnica de la escala de Likert con un total de 50 ítems que trata de verificar el clima laboral, es decir, de cómo el colaborador percibe el ambiente laboral, con el involucramiento de la tarea asignada, acceso a los materiales y a la información, así como las condiciones laborales que mantienen facilidad en la realización de las tareas. A continuación, en la Tabla 2 se presentan los factores que se determinan en el instrumento:

Tabla 2*Factores De La Escala De Opiniones Del Clima Laboral*

Factores	Ítems
Realización Personal	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46
Involucramiento Laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49
Condiciones Laborales	5,10,15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

La aplicación del instrumento puede generarse de forma manual o computarizada, de acuerdo con las normas técnicas se le brinda una puntuación de 1 a 5 puntos, en total de 250 puntos a la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Entre mayor puntaje es más favorable el ambiente de trabajo y a menor puntaje se define lo contrario.

Marco Referencial*Antecedentes de la investigación*

Para el presente trabajo de investigación realizado en la empresa Novisolutions Cía. Ltda. Sobre el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, se utilizarán referencias bibliográficas, trabajo de tesis y demás documentos que aporten significativamente al buen desarrollo de la investigación.

Según Sandoval (2015) en su trabajo de investigación titulado Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación Deportiva del Carchi. Plantea como objetivo general el Desarrollar un sistema integrado de gestión que mejore el comportamiento de los colaboradores de la FDC. De la cual se concluye que dicha organización presenta falta de planificación en el área de talento humano y como resultado el personal no puede desarrollar competencias dentro de la organización.

Es importante destacar que, para implementar un adecuado sistema de gestión de talento humano dentro de una organización, se deben evaluar la situación en la que la empresa se

encuentra, para después aplicar un modelo que les permita analizar los comportamientos y resultados previos.

De acuerdo a Galarza (2013) en su tema de Tesis Sistema de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora Skandinav S.A en la ciudad de Ambato, propone desarrollar un modelo que permita mejorar el desempeño laboral de sus empleados. Ya que actualmente los procesos que utiliza el departamento de Talento humano no son los adecuados, y son desarrollados de manera superficial, es decir se basan en criterios propios y no utilizan la teoría de especialistas en el área de talento Humano.

El personal no es el más adecuado ya que tiene otras actividades a realizar fuera del dpto. humano por lo que se conlleva a un desorden y alteración de actividades a realizar. Se concluye que cada organización debe tener un sistema integral de gestión de talento humano que permita el correcto y el idóneo desempeño laboral de cada uno de los empleados. Y esto se logra únicamente con la correcta ejecución de un sistema integral que les permita encontrar soluciones o mejoras dentro de la gestión de recursos humanos.

Según Badillo (2020) en su trabajo investigativo propone un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa Policía Nacional de Babahoyo. Ya que se evidencian inconsistencias en el departamento de Talento humano, por lo que la cooperativa no puede cumplir con las metas establecidas. El capital humano no recibe reconocimiento económico cuando ha realizado un trabajo que cumpla con las metas establecidas por la gerencia. Como consecuencia de la falta de un adecuado sistema de gestión humano en la cooperativa, los empleados no pueden tener oportunidades de crecimiento profesional, ya que no reciben actualización periódica de conocimientos haciendo que el personal se quede en un trabajo por mucho tiempo.

Se concluye que la Gestión de Talento Humano debe contar con un eficiente modelo que vele por los intereses de los empleados, brindándole las garantías y seguridades necesarias en un puesto de trabajo. Realizar evaluaciones a los empleados a fin de determinar su capacidad intelectual en su área de trabajo. De la misma forma en que efectúen capacitaciones, seminarios que les permita desarrollar sus habilidades en sus actividades diarias.

Marco Legal

En el marco legal el presente proyecto se base en los Artículos del Código del Trabajo y el Reglamento Interno de la empresa.

Código del Trabajo

Codificación 17

Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012

Estado: Vigente

En el **Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.** - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado (2012, pág. 3)

Mientras que en el **Art. 8.- Contrato individual.** - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (2012, pág. 4)

En las contrataciones en el **Art. 35.- Quienes pueden contratar.** - Son hábiles para celebrar

contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración. (2012, pág. 15)

Como parte de los beneficios sociales que la empresa mantiene en el Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios. (2012, pág. 33)

Con respecto al reglamento Interno **Art. 64.- Reglamento interno.** - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. (CODIGO DEL TRABAJO , 2012, pág. 26)

Reglamento Interno Novisolutions Cía. Ltda.

Art. 1.- Propósito del Reglamento Interno de Trabajo. - El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer normas que regulen las relaciones entre NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. y el personal que labora en el mismo, sujeto al Código de Trabajo en calidad de empleados o trabajadores.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64, del Código de Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art.42, del literal e) del Art. 45 del mismo Código y, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, NOVISOLUTIONS CIA. LTDA con domicilio principal en la ciudad de Quito, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 4.- De los Órganos de Administración de los recursos humanos. - La administración del Recurso Humano de NOVISOLUTIONS CIA. LTDA., es función del Empleador, con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

Capítulo III

De La Admisión Y La Integración

Art. 10.- Vacantes. - Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de recurso humano, NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. buscará la persona más idónea para llenar la vacante. Para la selección de candidatos se aplicará las políticas y procedimientos establecidas en el Manual de funciones, siempre que no atenten al ordenamiento jurídico vigente, de NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. debidamente aprobados.

Art. 11.- La etapa previa a la contratación de un empleado juega un importante papel dentro de la selección del personal. NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. puede requerir del aspirante lo siguiente:

- Ser ecuatoriano y mayor de edad;
- Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- Comprobación de las cualidades profesionales mediante exámenes técnicos u otros mecanismos que demuestre sus conocimientos y capacidades, sin que por ello se atente a la integridad y privacidad del trabajador;
- Presentar una solicitud de empleo en los formularios que NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. estime conveniente y / o llenar las hojas de información respectiva.
- Entrevista de manera personal con los entes decisores de NOVISOLUTIONS CIA. LTDA.
- Examen pre ocupacional.

Art. 12.- El solicitante o candidato a ocupar una vacante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. La inexactitud de los datos o información consignados por el empleado al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante etc., constituyen faltas graves a este Reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo, de acuerdo con el Art. 310, numeral 2, del Código de Trabajo, previo trámite de Visto Bueno. NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad del historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, NOVISOLUTIONS CIA. LTDA se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar esta vacante.

Art. 13.- Documentos. - Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía
- Certificado de votación del último sufragio
- Certificado del Historial de afiliación al IESS o Mecanizado.
- Dos certificados actualizados de honorabilidad y honradez, otorgada por personas solventes, y en los que conste: dirección domiciliaria y teléfono del que otorga el certificado.
- Hoja de vida con los documentos legalmente certificados que acrediten sus datos.
- Certificado de trabajo del último empleador si los hubiere tenido, en el que conste: tiempo de servicios, clases de actividad y causa de terminación del Contrato de trabajo.
- 4 fotografías tamaño carne (dos de frente y dos de perfil derecho)
- Certificado de tipo de sangre

Art. 14.- Referencias. - NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, NOVISOLUTIONS CIA. LTDA. Se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar el vacante.

Art. 38.- Incrementos de sueldos o remunerativos. - Todo incremento remunerativo estará autorizado exclusivamente por el Empleador mediante un oficio o documento escrito. Los incrementos de sueldos o remuneraciones podrían darse en los siguientes casos:

- a) En cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias;
- b) Por ascensos o promociones de los empleados;
- c) Por buen rendimiento de los trabajadores;

- d) Por incrementos inflacionarios exagerados que incrementen el costo de la vida
- e) Por otras causas que justifique tales incrementos.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Sampieri, 2003)

Al realizar estudios de investigación cuantitativa, su objetivo es determinar la relación dentro de una población entre una variable y otra (Arteaga, 2020).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de carácter no experimental, en la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Diseño transaccional, porque intenta medir la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal enfatizando que su propósito fue describir variables y se analizaron su incidencia e interrelación en un momento dado.

Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene un alcance exploratorio, ya que se generó una investigación previa para conocer el nivel de satisfacción y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions, en la actualidad en la organización no se han generado investigaciones previas para conocer la satisfacción de los colaboradores, así como se encuentran de acuerdo con un ambiente laboral adecuado.

Población

La población son los 152 colaboradores que pertenecen a la razón social Novisolutions, que se encuentran ubicados a nivel nacional. Debido a las restricciones presentes por la pandemia del COVID-19 y para salvaguardar la salud tanto de los encuestados como del encuestador, se procedió a realizarla vía Google Formularios, donde se utilizó el cuestionario de Sonia Palma para evaluar satisfacción y clima laboral de manera independiente.

Muestra

La muestra la conforman los colaboradores de que pertenecen a la razón social Novisolutions quienes comparten la jornada laboral administrativa y la jornada laboral comercial. Poseen profesiones afines al departamento en el que desarrollan actividades y se encuentran en un rango de edad de 18 años en adelante. En vista que la población total no es grande ni infinita, en el presente estudio se muestreó a toda la población (empresa) para obtener un resultado real de la percepción del trabajador con respecto al clima y ambiente laboral.

Operacionalización de las Variables

Para el presente trabajo se generó la operacionalización de las variables para medir como se puede observar a continuación en la Tabla 3 y Tabla 4:

Tabla 3

Descripción de la Variable y Dimensiones del estudio de Satisfacción Laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
----------	-----------------------	-------------	-------------

Satisfacción Laboral	Estado emocional positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo de las experiencias laborales	Condiciones Físicas	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción -Alta Insatisfacción	Ítems: 1, 32
		Beneficios Laborales	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción -Alta Insatisfacción	Ítems: 2, 33
		Políticas Administrativas	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción -Alta Insatisfacción	Ítems: 8, 33
		Relaciones sociales	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción -Alta Insatisfacción	Ítems: 3, 34
		Desarrollo Personal	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción	Ítems: 4, 29, 34
				<u>-Alta Insatisfacción</u>
Relación con la autoridad		Desempeño de Tareas	-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción -Alta Insatisfacción	Ítems: 5, 30, 35
			-Alta Satisfacción -Parcial Satisfacción -Regular -Parcial Insatisfacción	Ítems: 6, 31, 36
			<u>-Alta Insatisfacción</u>	

Tabla 4*Descripción de la Variable y Dimensiones del estudio de Clima Laboral*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Clima Laboral	La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral. Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.	Realización personal	-Muy Favorable -Favorable -Media -Desfavorable -Muy Desfavorable	Preguntas 1,6,11, 16, 31, 36, 41,46
		Involucramiento Laboral	-Muy Favorable -Favorable -Media -Desfavorable -Muy Desfavorable	Pregunta 2,7, 12, 17,22,27,32,37,42,47
		Supervisión	-Favorable -Media -Desfavorable -Muy Desfavorable -Muy Favorable	Pregunta 3,8,13,18,23,28,33,38
		Comunicación	-Favorable -Media -Desfavorable -Muy Desfavorable -Muy Favorable	Pregunta 4,9,14,19,24,29,34,39
		Condiciones Laborales	-Favorable -Media -Desfavorable	Pregunta 5,10,15, 20, 35, 40, 45, 50
			<u>-Muy Desfavorable</u>	

Proceso De Recolección De Datos

Para el análisis de los resultados y la recolección de datos se utilizó el cuestionario de Satisfacción Laboral y el Cuestionario de Clima Laboral de la Autora Sonia Palma del año de 1999. Consta de dos cuestionarios independientes, el primero con 36 preguntas y el segundo

con 50. Para ser respondido se contaba con un tiempo estimado de 15-25 minutos. El primer cuestionario consta de siete dimensiones y el segundo de cinco. Al usar un cuestionario previamente validado, no es necesario realizar una prueba de confiabilidad, puesto que el Alfa de Cronbach de esta prueba es de 0.79. El alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados, en otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. (Oviedo & Arias, 2005)

Para interpretar y medición de los resultados se realiza mediante la escala de Likert yase deben sumar cada uno de los encuestados y agruparlos por dimensiones, donde se evaluará, dependiendo de la suma de los resultados, la categoría a la que pertenecen (satisfecho/favorable a insatisfecho/desfavorable). Dentro de los detalles del cuestionario se explica el procedimiento, el cual se encuentra en los anexos.

Se realizará una estadística descriptiva para las preguntas filtro de la encuesta de satisfacción laboral. Histograma de frecuencias para las edades y años de servicio en la empresa. Diagramas de pastel para los géneros, estado civil y situación laboral de los empleados, adicionalmente se presentan también sobre el conocimiento de las políticas y satisfacción de Talento humano en la empresa. En cuanto a las preguntas, se presentará un gráfico de barras general con el promedio de cada una de las preguntas, siete gráficos de

barras correspondientes al resumen de cada dimensión y finalmente diagramas de pastel por dimensiones para un análisis de resultados.

En cuanto a la encuesta de clima laboral, se procedió a realizar un gráfico de barras general, así como un histograma de frecuencias para la suma total por encuestado y un cuadro resumen basado en la categoría que se sitúa.

Adicionalmente, se procederá a determinar un promedio de cada una de las preguntas y se las agrupará por factores (un análisis para cada encuesta), para realizar un análisis de varianza de una vía (ANOVA) donde las preguntas de la encuesta serán las variables de respuesta para el presente estudio. La hipótesis nula (sin efecto de factores) será rechazada con un valor $p < 0.05$. La homogeneidad de varianzas entre factores se examinará mediante la prueba de Bartlett. La suposición de normalidad se examinará mediante la prueba de Shapiro-Wilk. En el caso de presentarse diferencias significativas, se usará la prueba de Tukey para comparar las medias de cada dimensión, en el caso de que la prueba de homogeneidad de varianzas falle, se aplicará estadística no paramétrica (prueba de Kruskal-Wallis y Test de Dunn).

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

El histograma de frecuencias correspondiente a la distribución de edades mostró que más del 40% de la empresa se encuentra conformados por personas entre los 26 y 30 años como se observa en la Tabla 5 y en la Figura 10. Personas mayores a 45 años corresponden al 5.3% de la empresa y solo el 3.31% corresponde a personas de 18 a 20 años. Casi el 75% de la población corresponde a personas entre 18-30 años.

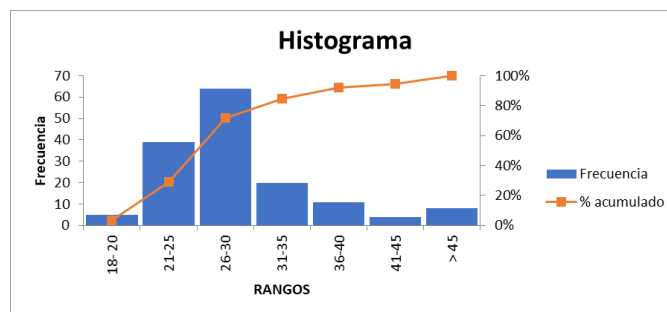
Tabla 5

Rango de edades colaboradores Novisolutions

Rangos	Frecuencia	% Acumulado	% real
18- 20	6	3.31%	3.31%
21-25	39	29.14%	25.66%
26-30	64	71.52%	42.11%
31-35	20	84.77%	13.16%
36-40	11	92.05%	7.24%
41-45	4	94.70%	2.63%
> 45	8	100.00%	5.26%

Figura 10

Histograma rango de edades colaboradores Novisolutions



En cuanto a los años laborales en la empresa, se tiene que poco más del 55% corresponde a personal que cuenta con menos de un año laboral. Mientras que, las personas con más de cinco años en la empresa, alrededor del 7%, evidenciando la alta rotación del personal, notando que poco más del 80% de la empresa tiene menos de 2 años en su puesto como se muestra en la Tabla 6 y la Figura 11.

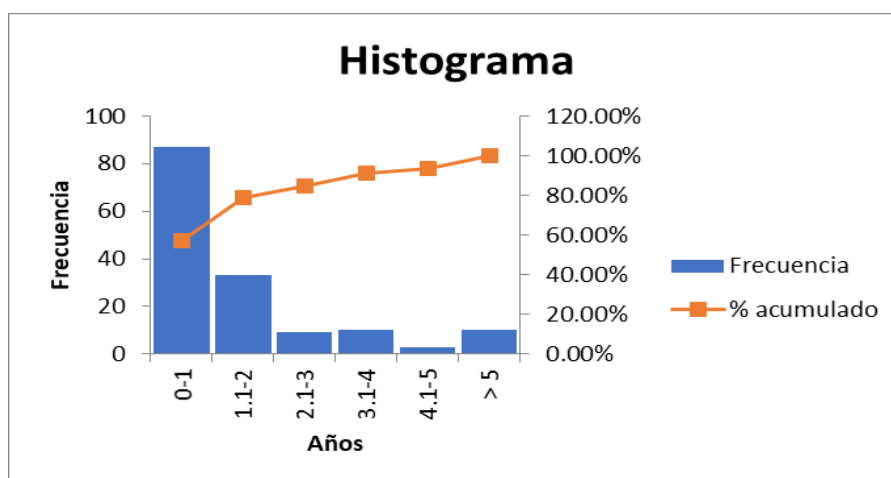
Tabla 6

Años Laborales de los Colaboradores en la Empresa Novisolutions

Rango de edad	Frecuencia	% acumulado	% real
0-1	87	57.24	57.24
1.1-2	33	78.95	21.71
2.1-3	9	84.87	5.92
3.1-4	10	91.45	6.58
4.1-5	3	93.42	1.97
> 5	10	100.00	6.58

Figura 11

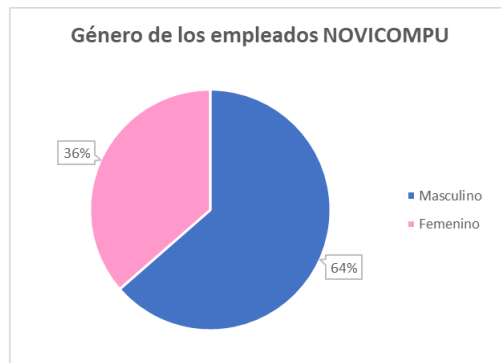
Histograma Años laborales de los colaboradores en la empresa Novisolutions



En cuanto al género del personal de la empresa en la Figura 12 se muestra que el 64% corresponde a personal masculino y el 36% a personal femenino.

Figura 12

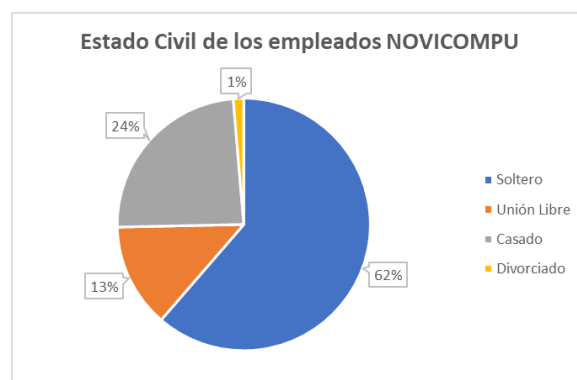
Género de los Colaboradores de la Empresa Novisolutions



En lo que corresponde al estado civil del personal en la Figura 13 se observa que el 62% de los trabajadores se encuentran solteros, el 24% casados y el 14% restante en unión libre o divorciado.

Figura 13

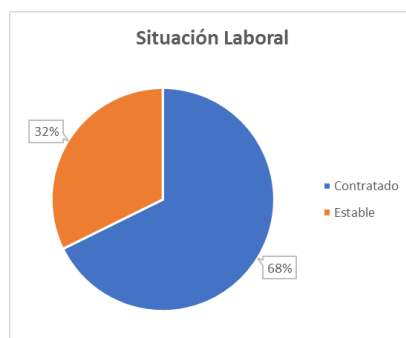
Estado civil de los Colaboradores Novisolutions



En la Figura 14 la situación laboral de los empleados se divide entre un 32% estable y un 68% bajo contrato

Figura 14

Situación Laboral de los colaboradores Novisolutions



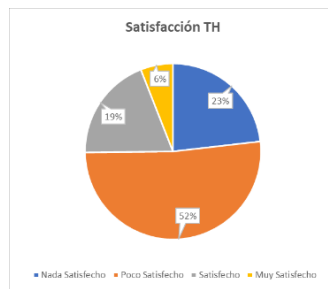
En cuanto a las políticas de talento humano, En la Figura 15 un 28% de los encuestados mencionan que, si las conocen, mientras que el 72% restante las desconoce. En cuanto a la satisfacción por parte al departamento de talento humano en la Figura 16 un 6% se encuentra muy satisfecho, 23% satisfecho, 52% poco satisfecho y un 19% nada satisfecho.

Figura 15

Conocimiento de las Políticas de Talento Humano



Figura 16 Satisfacción del Desempeño del Departamento de Talento Humano

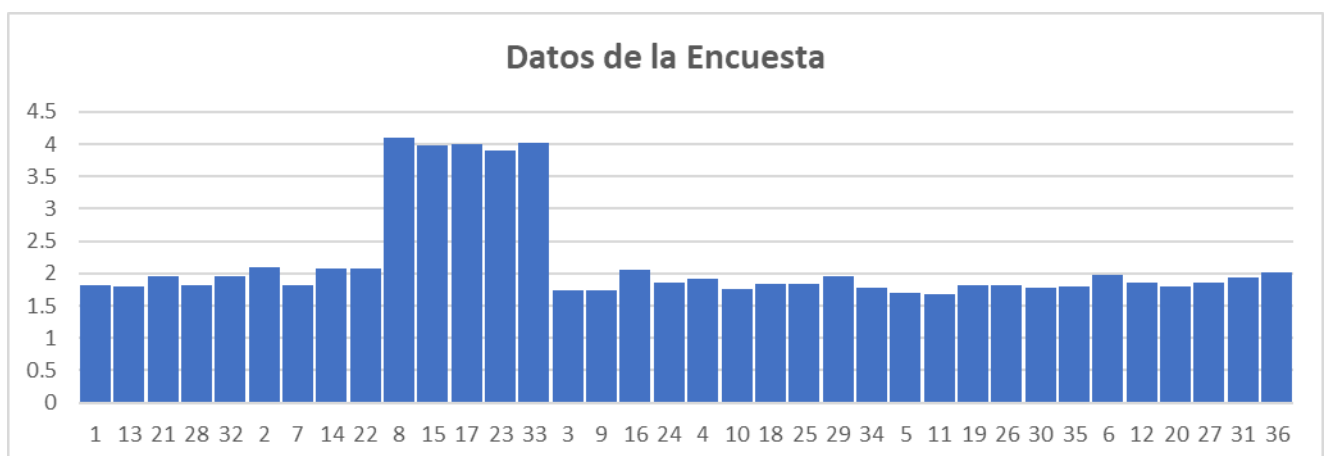


Resultados Escala de Satisfacción Laboral

Se promediaron la suma individual de los resultados por preguntas, agrupadas por dimensiones, mostrando la distribución en la Figura 17, donde se puede observar que todas las preguntas ajenas al factor III, poseen valores bajos por debajo de 2. Se debe tomar en cuenta que la encuesta evalúa aspectos negativos como “Me siento mal con lo que hago” o “Me aburre mi trabajo” (factor III principalmente), por lo que dicha mala puntuación no corresponde a un valor real y será corregido en el análisis de satisfacción laboral de los empleados.

Figura 17

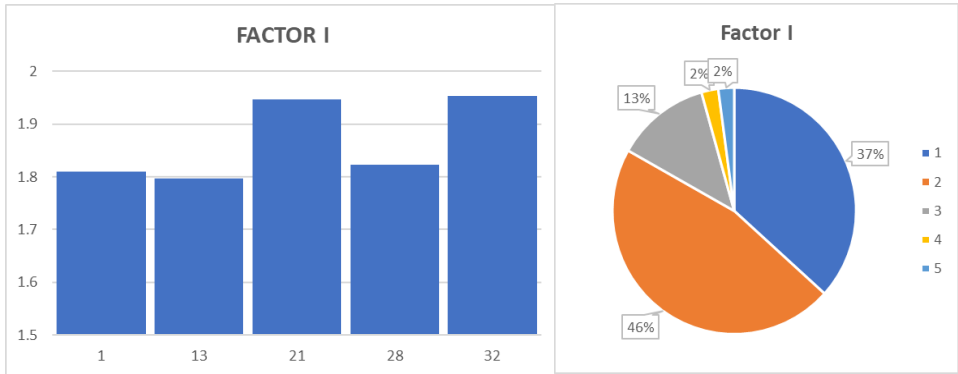
Promedio por preguntas de la Encuesta de Satisfacción Laboral



El factor I, correspondiente a espacio físico/materiales presentó la distribución mostrada en la Figura 18, siendo el menor valor la pregunta 13 que es el ambiente donde trabajo es reconfortarle y la más alta la 32 en donde existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. Así mismo, alrededor del 80% de las respuestas fueron 1 y 2.

Figura 18

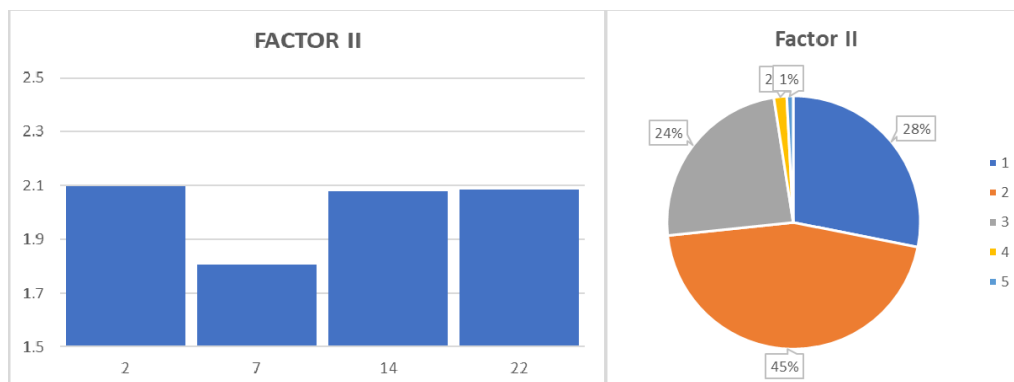
Factor I Espacios Físicos



El factor II, correspondiente a los beneficios laborales, presentó valores similares al factor I como se muestra en la Figura 19. Siendo la pregunta con menor valor la 7 que es Mesiento mal con lo que hago y la más alta la 2 -Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo, es decir que el personal no considera tener un mal sueldo ni se siente mal con su trabajo. La mayor cantidad de respuestas fueron catalogadas en el número 2.

Figura 19

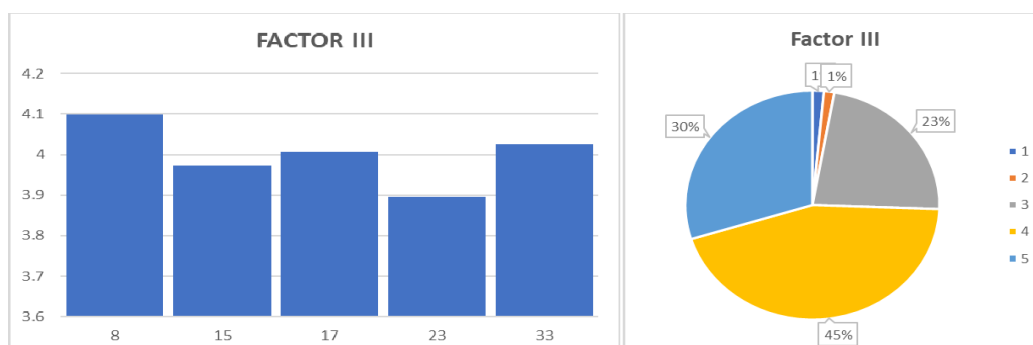
Factor II Beneficios Labores



El factor III menciona las políticas administrativas de la empresa, siendo la pregunta 8 que es percibo un mal trato de la empresa con los valores más altos, es decir, un alto valor indica que no se siente bien tratado en la empresa y la pregunta 23 en cuestión a ell horario de trabajo me resulta incómodo la que presenta los valores más bajos, alegando a que si existe comodidad en cuanto al trabajo realizado. La mayor cantidad de respuestas fueron 4 y 5, abarcando un 75% de las respuestas como se muestra en la Figura 20.

Figura 20

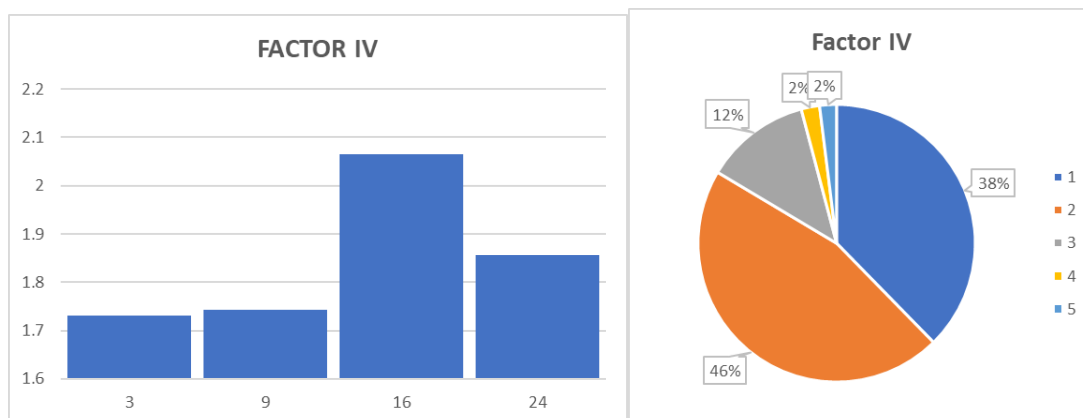
Factor III Políticas Administrativas



El factor IV trata sobre las relaciones sociales, donde la pregunta 16 que es (tomar distancia con mis compañeros de trabajo) presentó el mayor valor y la pregunta 3 (El ambiente creado con mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones, alegando un mal ambiente laboral) tuvo los valores más altos. La mayor cantidad de respuestas fueron 1 y 2 sumando un total del 84% de los encuestados. En la Figura 21 se demuestran los resultados.

Figura 21

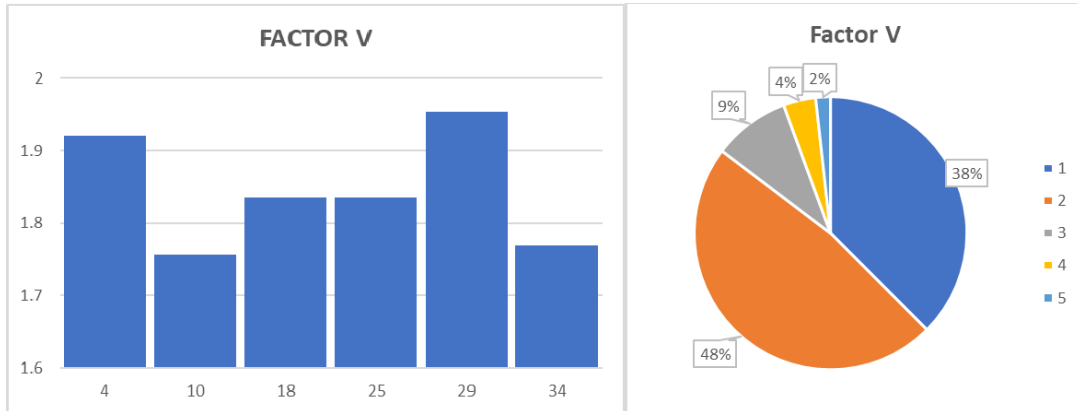
Factor IV Relaciones Sociales



El factor V que se observa en la Figura 22 está correlacionado con el desarrollo personal de los empleados, donde se evidenció que ninguna de las preguntas llegó a un promedio mayor a 2. Adicionalmente, la pregunta 29 que es me siento realizado con mi trabajo presentó los valores más altos, sin embargo, todas las respuestas están por debajo de 2, mientras que la pregunta 34 me siento bien conmigo mismo en mi trabajo presentó los valores más bajos. La mayor cantidad de respuestas fueron 1 y 2 con más del 85% de los encuestados.

Figura 22

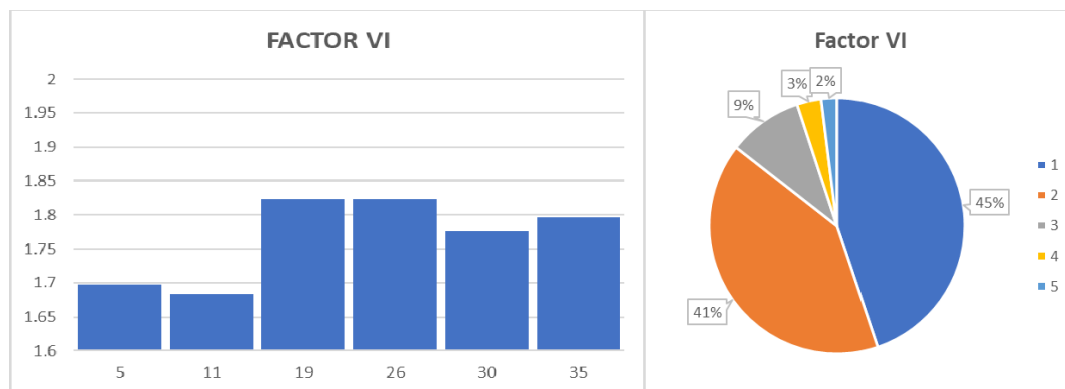
Factor V Desarrollo Personal de los colaboradores



El factor VI se vincula al desempeño de tareas y se puede observar que la pregunta 26 (aburrimiento en el trabajo) es uno de los valores más altos, pese a apenas pasar el promedio de 1.8, lo que quiere decir que los empleados pasan ocupados. Y la pregunta 11 (Me siento realmente útil con la labor que realizo) presenta los valores más bajos, alegando una mala percepción del trabajo realizado por los empleados. Así mismo, la mayor cantidad de respuestas fueron 1 y 2 con el 86% de los resultados. Se puede Observar en la Figura 23.

Figura 23

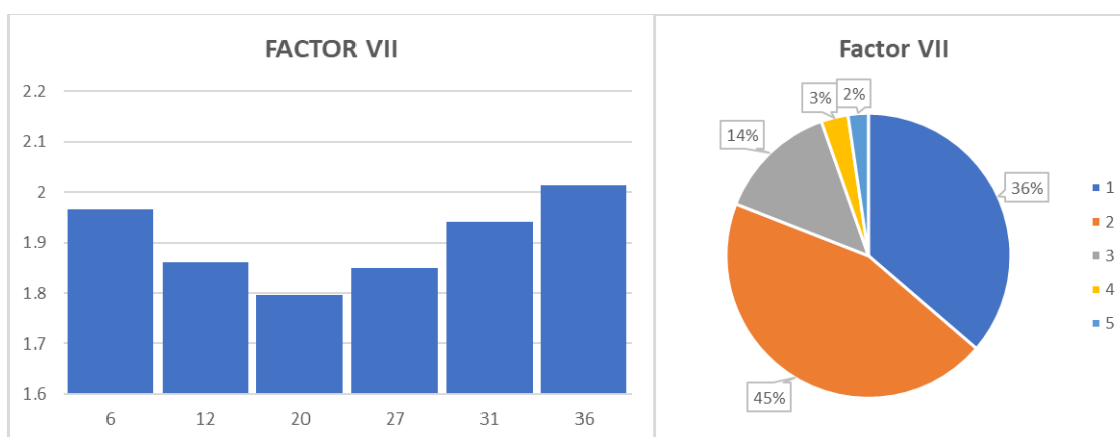
Factor VI Desempeño de Tareas



Por último, el factor VII, correspondiente a relación con la autoridad, en la Figura 24 menciona que la pregunta 20 llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo presenta el menor valor y la pregunta 36 mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo los valores más altos, aunque apenas superando el valor de 2 de 5. La mayor cantidad de respuestas fueron 1 y 2.

Figura 24

Factor VII Relación con la autoridad



Según el método desarrollado por Sonia Palma y realizado en la presente encuesta a NOVICOMPU, la satisfacción laboral de los encuestados fluctúa entre alta insatisfacción y parcial insatisfacción, siendo los factores II y III, correspondientes a beneficios laborales y a políticas administrativas, los factores que presentaron los mejores resultados como se muestran en la Tabla 7. El factor III al ser tener preguntas inversas se procedió a corregir su resultado (resultado real en verde).

Tabla 7*Tabla de satisfacción Laboral colaboradores Novisolutions*

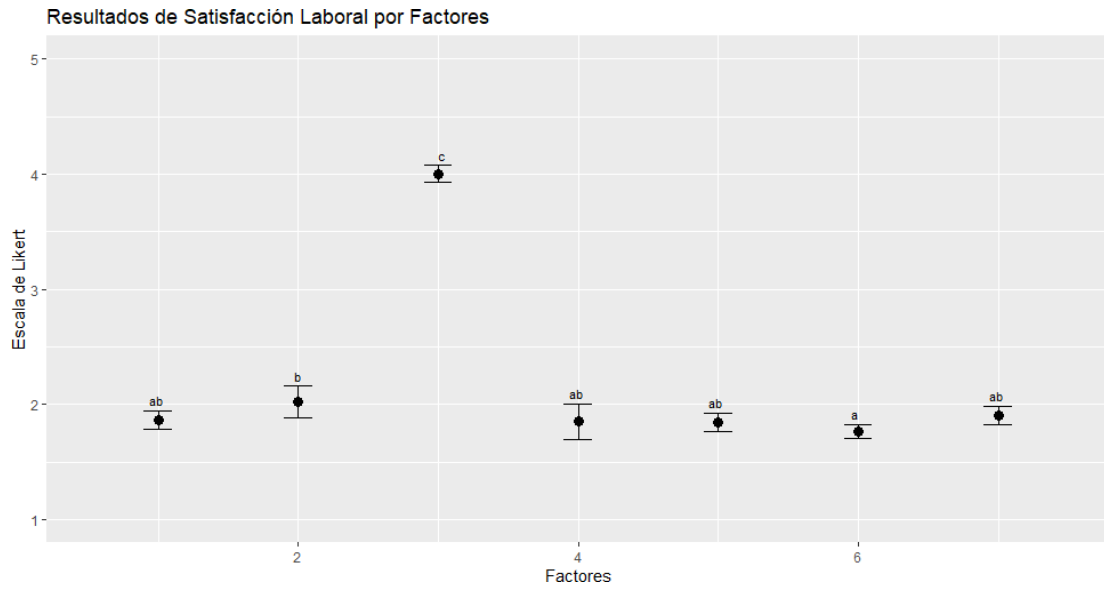
Satisfacción laboral	Factores							Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Alta Satisfacción	> 23	> 18	> 23	> 19	> 29	> 29	> 29	> 168
Parcial Satisfacción	20-22	15-17	20-22	17-18	26-28	26-28	26-28	149-167
Regular	15-19	9-14	15-19	12-16	20-25	20-25	20-25	112-148
Parcial Insatisfacción	11-14	7-8	11-14	10-11	14-19	14-19	14-19	93-111
Alta Insatisfacción	0-10	0-6	0-10	0-9	0-13	0-13	0-13	0-92
Encuesta	9.3 77.9	8.1	20.0	7.4	11.1	10.6	11.4	

ANOVA Satisfacción Laboral

La prueba de Shapiro-Wilk permitió evidenciar normalidad en cada uno de los factores, la que presentaron valores $p > 0.05$ en 6 de sus 7 valores. Por otro lado, la prueba de Bartlett mostró homogeneidad de varianzas entre dimensiones con un valor $p = 0.5009$. En vista que se cumplen ambos requisitos, se procedió a elaborar un ANOVA, donde se presentaron diferencias significativas entre tratamientos ($p < 0.05$) denotándose a través de la prueba de Tukey que el factor III correspondiente a políticas administrativas presentó el mayor valor, siendo significativamente diferente al resto de factores, al ser un factor de escalainversa, un valor alto corresponde a políticas administrativas malas. Adicionalmente, el factor VI correspondiente a las relaciones sociales, evidenció los valores más bajos. En la Figura 25 se visualiza los resultados.

Figura 25

Resultado de Satisfacción Laboral por Factores



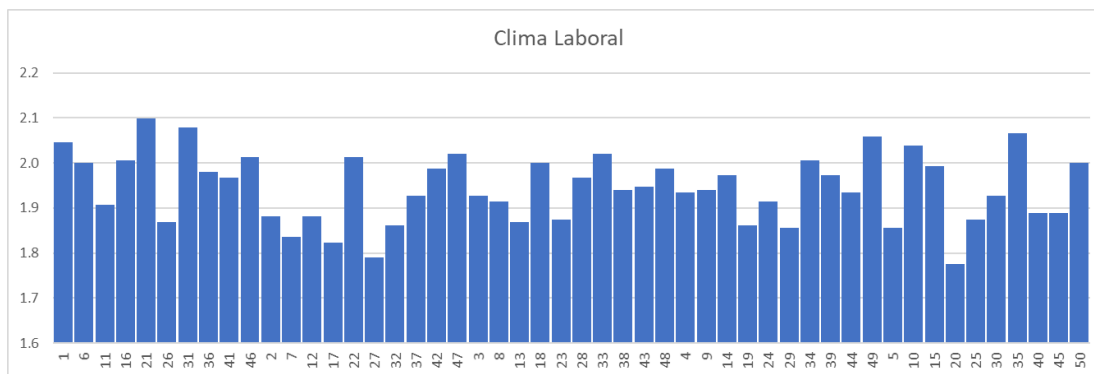
Resultados Escala De Opiniones Clima Laboral

Por otro lado, se realizó una encuesta correspondiente al clima laboral, aplicando el mismo principio utilizado en la satisfacción laboral. De manera general se tuvieron valores mayores a 1.7 en todas las preguntas, lo que indica una fuerte influencia de valores bajos en las respuestas a las preguntas.

En cuanto a la pregunta 21 que es Los supervisores expresan reconocimientos por los logros presentó el valor más alto 2.1, que corresponde igual a un valor bajo y la pregunta 20 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien definido el más bajo, es decir que no existe el trabajo en equipo como tal por la falta de estructura y definición del mismo como se observa en la Figura 26.

Figura 26

Promedio por preguntas de la Encuesta de Clima Laboral



Mediante un histograma representado en la Figura 27 y la Tabla 8 de frecuencias se procede a evidenciar la percepción del clima laboral a través de los encuestados, en lo que semuestra que alrededor del 55% de los encuestados considera que se trabaja en un ambiente desfavorable, seguido de un 33% que considera que es un ambiente muy desfavorable.

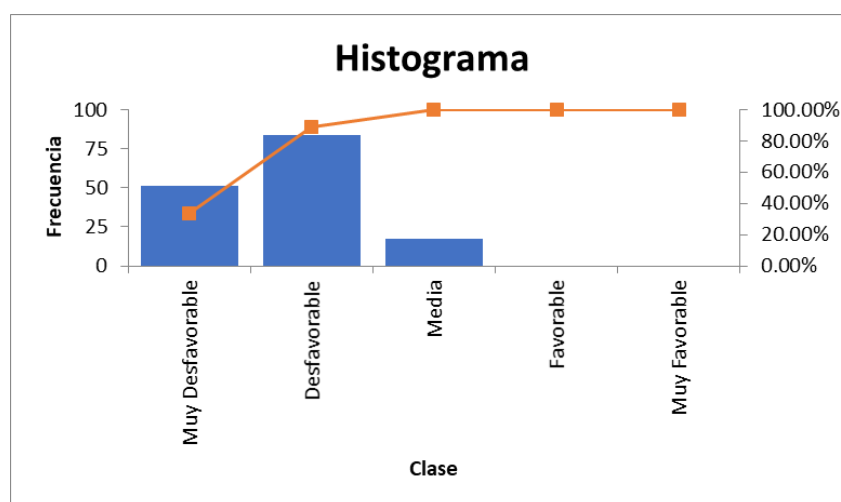
Tabla 8

Frecuencia de Clima Laboral

Factores	Factores	Frecuencia	% acumulado	% real
50-89	Muy Desfavorable	51	33.55	33.55
90-129	Desfavorable	84	88.82	55.26
130-169	Media	17	100.00	11.18
170-209	Favorable	0	100.00	0.00
210-250	Muy Favorable	0	100.00	0.00

Figura 27

Histograma de la escala de clima Laboral



Finalmente, realizando la metodología presentada en anexos y en la Tabla 9, se tiene que

NOVICOMPU presenta condiciones desfavorables en su clima laboral para todas sus

dimensiones. (Realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Tabla 9

Factores de Escala de Clima Laboral

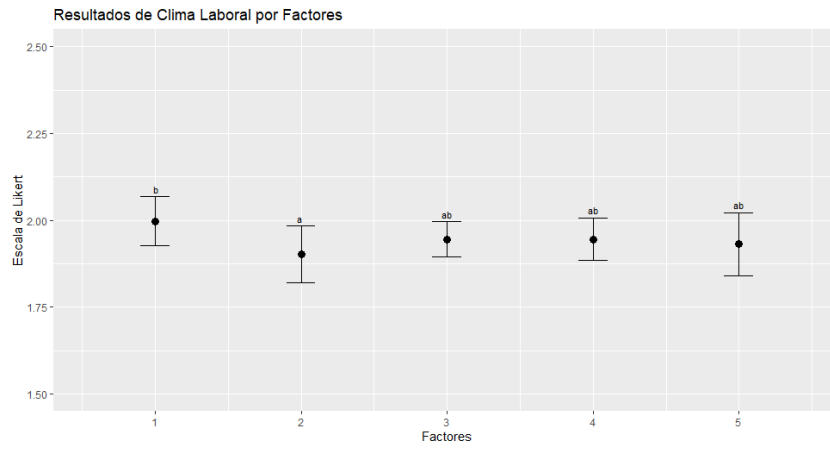
Categorías	Factores					Total
	D1	D2	D3	D4	D5	
Muy Favorable	42-50	42-50	42-50	42-50	42-50	210-250
Favorable	34-41	34-41	34-41	34-41	34-41	170-209
Media	26-33	26-33	26-33	26-33	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	18-25	18-25	18-25	18-25	90-129
Muy Desfavorable	10-17	10-17	10-17	10-17	10-17	50-89
ENCUESTA	20.0	19.1	19.5	19.5	19.4	97.4

ANOVA Clima Laboral

La prueba de Shapiro-Wilk permitió evidenciar normalidad en cada uno de los factores, la que presentaron valores $p > 0.3943$. Por otro lado, la prueba de Bartlett mostró homogeneidad de varianzas entre dimensiones con un valor $p = 0.4724$. En vista que se cumplen ambos requisitos, se procedió a elaborar un ANOVA, aparentemente no se presentaron diferencias significativas entre tratamientos ($p = 0.08$), sin embargo, al ser un valor cercano a 0.05 procedimos igualmente a elaborar la prueba de Tukey, donde el factor II correspondiente al involucramiento laboral, presentó los valores más bajos, lo cual está estrechamente relacionado con el mal desempeño de los trabajadores con su trabajo como lo muestra la Figura 28.

Figura 28

Resultado de Clima Laboral por Factores



CAPÍTULO 4. PROPUESTA DISEÑO DE SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO

Subsistema De Previsión

En la actualidad Novisolutions no cuenta con un proceso que permita llevar un correcto reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal por lo que no se puede generar una contratación que certifique el ingreso de personal altamente calificado. Para que se pueda generar una debida contratación es necesaria el levantamiento de procedimientos y de los perfiles de cargo de cada área.

	MANUAL DE FUNCIONES RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
---	--

1. OBJETIVO

Contar con talento humano preparado para el puesto que va a desempeñar, con parámetros psicológicos, sociales y formativos acorde al puesto que va a desempeñar, esto con el objetivo de evitar la rotación y pérdidas económicas directas e indirectas detectadas a la presente fecha.

2. POLITICA

Se establece que toda contratación debe estar respaldada por un Requerimiento de Personal; y, que, en selección de personal estable, el candidato contratado sea aquel cuyo perfil se asemeje al perfil idóneo para el cargo, obteniendo además altas calificaciones durante el proceso de selección tanto en entrevistas como en pruebas psicométricas y/o técnicas.

Se determina además que la recontractación de excolaboradores debe ser aprobada por la presidencia, así como de las contrataciones del nuevo personal.

Se define que el nivel mínimo académico para ingresar a la compañía es el bachillerato.

3. ALCANCE

Aplica a todo proceso de selección y contratación a realizarse en la empresa

4. RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad del encargado de selección establecer la política y los procedimientos para Selección y Contratación de personal a nivel nacional, verificar que estos se cumplan; realizar la preselección, presentar los mejores candidatos a quienes presentaron el requerimiento, y brindar asesoría durante el proceso de selección.
- Es responsabilidad del Ejecutivo Superior de cada área, aprobar los requerimientos de personal de su área, cuando se traten de reemplazos de cargos aprobados en el organigrama, y cuando se trate de cargos creados siempre que pertenezcan a niveles jerárquicos inferiores a Asistente y hasta este último nivel.
- Es responsabilidad compartida entre el Gerente Comercial y el jefe Inmediato que presentaron el requerimiento, seleccionar al candidato idóneo y decidir su contratación.
- Es responsabilidad del presidente aprobar los Requerimientos de Personal de cargos creados de niveles jerárquicos superiores al de Asistente, así como la recontractación de excolaboradores.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RECLUTAMIENTO

1. El responsable del Área que solicita la vacante debe mediante una ficha indicar los parámetros del puesto, especificando claramente descripción del puesto, sueldo, fecha de contratación, perfil del candidato. (Ver Anexo). Este documento debe ser entregado al departamento de Talento Humano debidamente firmado. Evitar mezclar las competencias que se buscan poniendo la principal o dividir las en Indispensable y deseables. El objetivo es evitar los currículums confusos que tratan de abarcar todo el perfil sin tener fortaleza en lo más importante.
2. Una vez receptado el documento se realiza la gestión para hacer el anuncio publicitario de acuerdo con la ciudad en que se requiera cubrir la vacante, se realiza la publicación mediante las redes sociales y se procede a subir la vacante en el portal de empleos: <https://jobs.novicompu.com/> para la revisión de las hojas de vida.
3. Una vez realizada la publicación se revisa la base de datos de la plataforma System Novisolutions para filtrar los currículums vitae que cumplan con los requerimientos

solicitados Indispensables. Los requerimientos deseables deberán ser cuantificados con puntos adicionales.

SELECCIÓN

4. Con el personal seleccionado, se convoca a una primera entrevista, en la cual se les realiza preguntas básicas acorde a las técnicas de contratación de gestión de talento humano y se les pide llenar la solicitud de empleo. (Ver Anexo.) Si la Contratación es para locales fuera de la Ciudad de Guayaquil, deberá viajar un miembro del Área de Talento Humano a dicha Ciudad para efectuar el proceso de los filtros detallados en los puntos 5, 6 y 7. Esta jornada deberá realizarse en un solo día en las instalaciones de la Empresa que brinden condiciones de confidencialidad, tranquilidad y espacio para el desarrollo de dichas pruebas.

5. Una vez superadas estas etapas se lo cita a una entrevista con Gerencia Administrativa, donde se analizan en conjunto con el aspirante todo lo obtenido en las etapas previas. La persona de Talento Humano responsable de este proceso de selección deberá coordinar la agenda, la llegada y el registro de los resultados, para poder seleccionar a quienes superan la siguiente etapa. En caso de ser fuera de la Ciudad de Guayaquil esta entrevista podría ser vía videoconferencia.

6. A los candidatos que superen positivamente los pasos previos se les asigna una entrevista final con quien emitió la solicitud de reclutamiento, para que sea él quien decida merecer el puesto. En caso sea fuera de la Ciudad, el acompañamiento de quien lleva adelante este proceso es imprescindible.

En esta misma entrevista se le comunica a cada aspirante las políticas de contratación de personal nuevo las cuales son:

- Se ingresa por TRES días de prueba sin remuneración, debido a que si no se adapta al puesto o no gusta del trabajo a realizar puede retirarse en cualquier momento previa notificación de su inmediato superior, quien deberá recabar los motivos de dicha deserción y notificar a su jefe.
- Pasado ese período rigen TRES meses a prueba con emisión de factura que rige desde el día uno que ingresó. Período que sirve para evaluar el desempeño detallado del aspirante.

- Posterior a este tiempo se procede a su inclusión en nómina.

CONTRATACIÓN

7. Una vez aceptadas las políticas de contratación se notifica a Talento Humano el inicio del período de prueba para que solicite al candidato copia de cédula y certificado de votación para abrir su expediente junto con toda la documentación reunida en este procedimiento.

8. Si el candidato supera los tres meses iniciales de trabajo debe entregar la siguiente documentación:

- Hoja de vida actualizada – con firma, número de cédula y huella digital pulgar derecho.
- Original y copia de cédula y papeleta de votación – con firma, número de cédula y huella digital pulgar derecho.
- Impresión de ubicación de su domicilio obtenido de google maps en vista aérea y a nivel de suelo - con firma, número de cédula y huella digital pulgar derecho.
- Original y copia de planilla de servicio básico actualizado donde conste la dirección domiciliaria que registró en su hoja de vida – con firma, número de cédula y huella digital pulgar derecho.
- Exámenes pre-ocupacionales realizados en el laboratorio clínico autorizado por la Empresa en caso de estar en Quito o Guayaquil. Para el resto de las ciudades en un laboratorio particular.

9. Una vez pasado los tres meses de prueba se empieza con el proceso de afiliación en el IESS, elaboración de contrato, ingreso de información en el Ministerio de trabajo (SUT) para ser firmados y subirlos a la web del Ministerio de Relaciones Laborales.

10. En el expediente del empleado se irá almacenando su historial laboral:

- Solicitud de vacaciones
- Permisos por motivos de salud otorgados por el IESS
- Préstamos Otorgados por el IESS
- Certificados de salud y seguridad ocupacional
- Llamados de atención
- Multas
- Comunicaciones varias

- Liquidación por salida de trabajo

11. Hacer seguimiento del proceso de Integración del candidato al entorno de la Empresa a los 30, 60 y 90 días desde su ingreso, así mismo consultar con su Jefe inmediato superior la valoración que tiene respecto a la calidad del trabajo realizado.

INDUCCIÓN

Una vez seleccionado al personal y habiendo acordado y aceptado las condiciones laborales se procede con la capacitación e inducción del personal con el siguiente proceso:

1. Capacitación del sistema MBA y toma de prueba de conocimiento en oficinas Quito, en el caso de que el postulante sea de otra ciudad el encargado del departamento de Talento Humano debe coordinar la acreditación de viáticos del nuevo colaborador para que pueda trasladarse a dicha ciudad.
2. En el día dos se genera la presentación general de la empresa indicando las políticas, reglamento interno de la empresa y capacitación del organigrama de la empresa.
3. Se traslada al nuevo colaborador con el jefe inmediato quien procede a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren en la localidad.
4. Se dirige al nuevo colaborador al recorrido de la sucursal o de las oficinas donde va a desempeñar las funciones para lo cual fue contratado.

REGISTROS Y ANEXOS

Solicitud De Requerimiento De Personal Informe de Entrevista

Solicitud de Empleo

APROBACIONES


Firmas

GERENCIA GENERAL	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Subsistema De Organización

El conocer el análisis de puesto ayuda a establecer y fijar las cargas de trabajo de cada colaborador de esta manera se podrá tener en la organización la correcta coordinación de las funciones y actividades de cada departamento y así conocer si se trabaja de forma adecuada.

A continuación, se definen las funciones del cargo de los colaboradores del departamento de Talento Humano ya que en la actualidad no existen funciones definidas para cada persona que conforman el área.

	MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
---	---

RESPONSABILIDAD BÁSICA

Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la organización, proponiendo e implementando sistemas y procesos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades del personal.

FUNCIONES DEL CARGO

- Actualizar y hacer aprobar los organigramas funcionales de la empresa.
- Coordinar la implementación de los manuales de procedimientos de los departamentos de la empresa.
- Realizar las auditorías de los procedimientos.
- Actualizar y levantar las funciones de los cargos que existen en la empresa.
- Apoyar en la creación de nuevos departamentos u oportunidades de crecimiento de la empresa.
- Revisar y validar nuevos procesos implementados por los departamentos.
- Elaborar procedimientos en coordinación
- Definir y dar seguimiento a los indicadores de gestión por departamentos.
- Presentar informes a Gerencia de Talento Humano sobre los resultados de los indicadores.

- Actualizar los manuales departamentales.
- Valorar cargas de trabajo.
- Aprobar la creación de correos y/o grupos de correos.
- Crear y validar formatos que se desean aplicar en los departamentos.
- Planificar, diseñar y ejecutar las evaluaciones de personal en el período de prueba, acumplir un año de trabajo y anual.
- Concurrir a las reuniones de trabajo o cursos de capacitación a los que fuera convocadopor la empresa.
- Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.
- Cumplir las políticas y normas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir con las tareas asignadas por su Jefe inmediato.

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Indistinto
Edad	De 25 a 35 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Superior
Título	Psicólogo Laboral y Organizacional, Ingeniería Industrial o afines
Años de formación académica	5

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc)
Desarrollo Organizacional	Organización	Office avanzado
Procesos	Planificación	
Indicadores de Gestión	Escucha Activa	
	Proactivo	
	Orientación de Servicio	
	Comunicación	

CONDICIONES DE TRABAJO

ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO		SITIO DE TRABAJO		HORARIO	
	E	D	E	D		
De pie						
Sentado	X		Oficina	X	Regular De	
Caminando					Oficina	X
Subiendo y Bajando		Más o menos Pesado	Aire Libre			
Levantando Objetos		Pesado	Bajo Techo		Regular De	
Empujado					Sucursal	
Halando		Muy pesado	Máquina			

RIESGOS

Moderadas posibilidades de adquirir estrés y de sufrir afecciones gástricas.

ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL

No aplica.

DISTRIBUCIÓN

Titular del cargo Gerente General

Departamento de Talento Humano

APROBACIONES

Firmas

GERENCIA GENERAL Nombre	
GERENCIA ADMINISTRATIVA Nombre	

DENOMINACIÓN DEL CARGO:
REPORTA A:
SUPERVISA A:
NIVEL:
AREA: DEPARTAMENTO:

COORDINADOR DE SELECCIÓN

No aplica
5

RESPONSABILIDAD BÁSICA

Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo de acuerdo a las políticas internas de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

- Recibir los requerimientos de personal a nivel nacional validando con las vacantes existentes en la estructura organizacional.
- Manejar y cuadrar el presupuesto del personal a nivel nacional.
- Publicar las vacantes solicitadas en las fuentes de reclutamiento.
- Convocar y entrevistar a los candidatos.
- Establecer la terna de candidatos.
- Confirmar referencias laborales.
- Aplicar pruebas técnicas y/o psicológicas.
- Recibir las carpetas que el jefe de área/agencia (a nivel nacional) considera aptas luego de su entrevista y validar la información de los candidatos.
- Coordinar con el jefe inmediato las entrevistas de la terna de candidatos y posteriormente definir la contratación.
- Indicar al candidato información acerca del cargo y solicitar los requerimientos de contratación.
- Receptar documentación necesaria para el ingreso, armar la carpeta del personal y archivarla.
- Registrar en el sistema los datos del nuevo empleado y entregar el requerimiento de personal al encargado de contratación.
- Mantener actualizado el archivo nacional del personal.
- Mantener actualizada la información de los empleados tanto física como en el sistema.
- Ejecutar los cambios de cargo, área y/o agencia en el sistema.

- Desarrollar fuentes de reclutamiento externo a nivel nacional para identificar los mejores candidatos del mercado laboral y poder cubrir nuestras vacantes.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar los planes de inducción y entrenamiento del personal en supuesto de trabajo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
- Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.
- Cumplir las políticas y normas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir con las tareas asignadas por su Jefe inmediato

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Indistinto
Edad	De 25 a 35 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Superior
Título	Psicólogo Laboral y Organizacional o afines
Años de formación académica	5

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc.)
Herramientas de Reclutamiento, Selección	Planificación y Organización	Páginas de reclutamiento
Manejo de pruebas psicotécnicas	Trabajo bajo presión	Office Avanzado
	Escucha activa	Internet Avanzado
	Orientación de Servicio	
	Pensamiento Crítico	
	Pro actividad	
	Trabajo en equipo	

	Orientación a resultados	
--	--------------------------	--

CONDICIONES DE TRABAJO

ACTIVIDAD FISICA		TIPO DE TRABAJO		SITIO DE TRABAJO		HORARIO	
De pie		Liviano	X	Oficina	X	Regular De Oficina	X
Sentado	X						
Caminando		Más o menos Pesado		Aire Libre			
Subiendo y Bajando							
Levantando Objetos		Pesado		Bajo Techo		Regular De Sucursal	
Empujado		Muy pesado		Máquina			
Halando							

RIESGOS

Moderadas posibilidades de adquirir estrés y de sufrir afecciones gástricas

ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL

No aplica.

DISTRIBUCIÓN

Titular del cargo Gerente del área


Departamento de Talento Humano

APROBACIONES

Firma

s

GERENCIA GENERAL Nombre	
GERENCIA ADMINISTRATIVA Nombre	

	MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR DE NOMINA
---	--

RESPONSABILIDAD BÁSICA

Ejecutar con oportunidad y efectividad el proceso de nómina, beneficios de ley y el correcto pago a los colaboradores de acuerdo con las políticas internas de la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

- Ingresar en el sistema todos los descuentos de los empleados generados en el mes.
- Proporcionar anticipos de sueldo a los empleados según solicitud aprobada por Gerencia de Talento Humano.
- Cargar bonos u otros ingresos al sistema de acuerdo a la solicitud de cada departamento debidamente aprobada.
- Revisar y cuadrar la nómina (quincenal y mensual) para ser enviada al Departamento de Contabilidad para la respectiva aprobación.
- Ejecutar ajustes o cambios de sueldos, acumulación de fondos de reserva, préstamos según sea el caso.
- Realizar la carga de procesos Batch al IESS para la respectiva generación de las planillas.
- Cuadrar las planillas IESS.
- Acreditar oportunamente los haberes al personal.
- Imprimir y entregar el Rol Consolidado al Departamento de Contabilidad.

- Imprimir y enviar los roles de pagos a las agencias a nivel nacional.
- Receptar y archivar los roles firmados por los empleados de todas las agencias
- Elaborar el rol de pago correspondiente a Décimos III y IV, Utilidades y su respectiva impresión y envío.
- Responsable de la legalización, seguimiento, control y archivo de documentos legales roles de pago, décimo tercero y décimo cuarto, utilidades, otros.
- Enviar información de costos de nómina al departamento de presupuestos y a las áreas correspondientes.
- Enviar información sobre descuentos realizados en compras de almacén al departamento de crédito y cobranzas.
- Proporcionar certificados de cumplimiento de obligaciones patronales a los diferentes departamentos para trámites específicos.
- Coordinar con todas las áreas internas o externas (IESS, SRI, Inspectoría de trabajo, Bancos, etc.) los aspectos relacionados con su gestión.
- Proporcionar el flujo de necesidades de dinero al área financiera de manera semanal para los pagos planificados de la nómina.
- Atender telefónicamente al personal en los temas relacionados al proceso de nómina.
- Concurrir a las reuniones de trabajo o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
- Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.
- Cumplir las políticas y normas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir con las tareas asignadas por su Jefe inmediato.

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Indistinto
Edad	De 25 a 35 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Superior
Título	Economista, Contadora, Ingeniera Comercial o afines
Años de formación académica	5

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc)
Manejo de nómina	Trabajo en equipo	Excel avanzado
Legislación laboral	Planificación	
Reglamento del IESS, SRI	Destreza matemática	
	Organización de la información	
	Orientación de servicio	

CONDICIONES DE TRABAJO

ACTIVIDAD FISICA		TIPO DE TRABAJO		SITIO DE TRABAJO		HORARIO	
De pie		Liviano	X	Oficina	X	Regular	
Sentado	X					De Oficina	X
Caminando							

Subiendo y Bajando		Más o menos Pesado		Aire Libre			
Levantando Objetos		Pesado		Bajo Techo		Regular De Sucursal	
Empujado		Muy pesado		Máquina			
Halando							

RIESGOS

Moderadas posibilidades de adquirir estrés y de sufrir afecciones gástricas

ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL No aplica.

DISTRIBUCIÓN

Titular del cargo Gerente del área

Departamento de Talento Humano

APROBACIONES

Firmas

GERENCIA GENERAL	
Nombre	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	
Nombre	



MANUAL DE FUNCIONES GERENTE DE TALENTO HUMANO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:
REPORTA A:
SUPERVISA A:
NIVEL:
AREA: DEPARTAMENTO:

GERENTE DE TALENTO HUMANO

No aplica
5

RESPONSABILIDAD BÁSICA

Administrar eficientemente el Recurso Humano de la Empresa mediante una efectiva gestión de todos los subsistemas (selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, nómina, desarrollo del personal, entre otros) para apoyar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

FUNCIONES DEL CARGO

- Atraer y proveer candidatos calificados para las vacantes que se genere en la Estructura Organizacional aplicando un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Garantizar el funcionamiento de la empresa a través del elemento humano, es decir llenar a tiempo las vacantes existentes, especialmente de los cargos críticos, tener personal que pueda constituir personal de segundo a bordo.
- Mantener y desarrollar al personal en su puesto de trabajo a través de la definición y ejecución de un adecuado plan de inducción, entrenamiento y capacitación de acuerdo a las políticas internas.
- Gestionar oportunamente la elaboración, renovación y terminación de contratos de trabajo cuidando el cumplimiento de las leyes laborales y la normativa interna de la empresa.

- Controlar la correcta aplicación y oportuno pago de la nómina, en función de los documentos e instructivos suscritos según las políticas internas de la empresa y en función de la normativa legal vigente.
- Planificar y dar seguimiento oportuno a los beneficios y servicios que la empresa ofrezca sus empleados y que contribuyen al bienestar social de los colaboradores y de sus familias, desarrollando buenos niveles de satisfacción en los colaboradores.
- Dar seguimiento a la aplicación de la encuesta de clima laboral y presentar los resultados al Comité Ejecutivo.
- Desarrollar y mantener un adecuado clima laboral y estar en permanente coordinación con jefes y gerentes velando que se cumpla los planes de acción definidos para desarrollar un proceso de mejora continua.
- Coordinar conjuntamente con Gerencia General los planes de mejora de la comunicación interna en la empresa.
- Definir una adecuada política salarial y mantener actualizada la información de encuestas de mercado. Responsable de la valoración de cargos.
- Atender al personal con inquietudes inherentes a sus funciones
- Concurrir a las reuniones de trabajo o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
- Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.
- Cumplir las políticas y normas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir con las tareas asignadas por su Jefe inmediato.

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Indistinto
Edad	De 35 a 45 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Diplomado
Título	Psicólogo Laboral y Organizacional
Años de formación académica	2

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc)
Gestión estratégica: Selección, Contratación Capacitación, Evaluación, Clima Laboral	Planificación	Office avanzado
Nómina	Liderazgo	
Desarrollo de personal, Coaching	Manejo de conflictos	
Legislación laboral, Reglamento del IESS	Escucha Activa	
Desarrollo Organizacional	Proactivo	
	Orientación de Servicio	
	Comunicación	

CONDICIONES DE TRABAJO

ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO		SITIO DE TRABAJO		HORARIO	
	E	D	E	D		
De pie					RegularDe Oficina	X
Sentado	X		Oficina	X		
Caminando			Aire Libre			
Subiendo y Bajando		Más o menos Pesado				
Levantando Objetos		Pesado	Bajo Techo		Regular De Sucursal	
Empujado			Máquina			
Halando		Muy pesado				

ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL No aplica.

DISTRIBUCIÓN

Titular del cargo Gerente General

Departamento de Talento Humano

APROBACIONES

Firmas

GERENCIA GENERAL Nombre	
GERENCIA ADMINISTRATIVA Nombre	

Subsistema De Retención.

En Novisolutions existe un sistema de remuneración el cuál se detalla a continuación:

- Se genera el pago del salario básico de acuerdo con la tabla sectorial que fue establecida por el gobierno.
- Se genera el pago de forma mensual para todos los colaboradores afiliados y que generan una prestación de servicios.

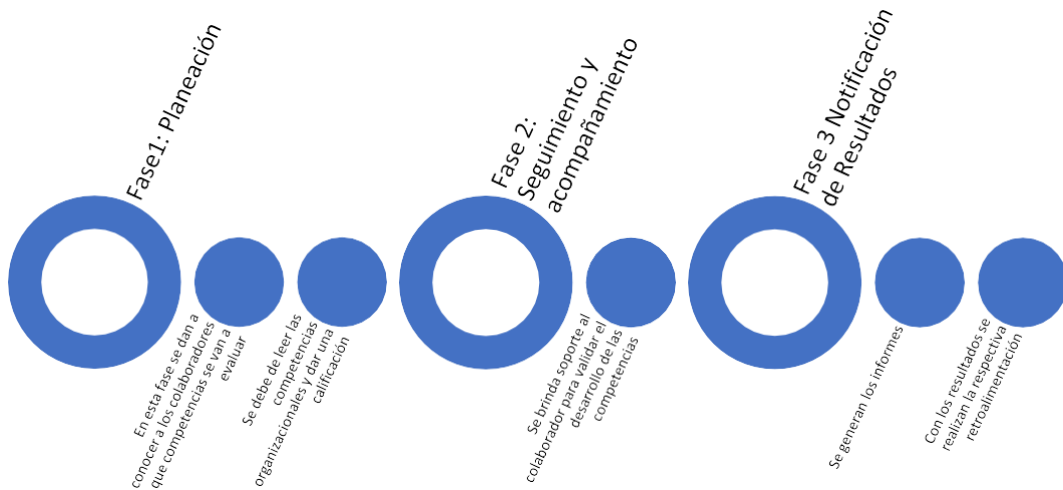
Como Incentivos

- Se genera el pago del 0,80% de comisión del valor de ventas que llegue al colaborador.
- Se generan pagos adicionales de bonos por responsabilidad y cumplimiento para el área administrativa.
- Se generan anticipos de sueldos de acuerdo con la necesidad de cada colaborador.
- Aprobación de fondos para actividades deportivas para los colaboradores

Subsistema De Desarrollo

Con el fin de mejorar los resultados de las funciones de los colaboradores y realizar los planes de capacitación que ayuden a desarrollar profesionales y alcanzar los objetivos en la organización es necesario la evaluación de desempeño para conseguir diversos propósitos como:

- Capacitación
 - Promociones
 - Incentivos
 - Mejoramiento de las relaciones laborales y comunicación interna entre departamentos de la organización
 - Conocimiento del diagnóstico organizacional
- Fases para la evaluación de desempeño



1. OBJETIVO

El principal objetivo es evaluar el desempeño del colaborador, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, recompensando las fortalezas, y tomando acciones correctivas en el caso de las debilidades, motivando al colaborador a desempeñarse de forma óptima en el ejercicio de su trabajo

2. POLITICA

Se establece que se evaluará el desempeño de los colaboradores, en los siguientes casos:

Cuando los colaboradores hayan sido promovidos a otros puestos a los 3 meses de haberse realizado el cambio.

3. ALCANCE

Aplica a todo el personal de la compañía, según los tipos de evaluación

4. RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad del jefe y/o Coordinador de RRHH la elaboración y el diseño de los formatos y Programas de Evaluación de Desempeño, y el seguimiento en su realización.
- Es responsabilidad de los Ejecutivos, jefes y Coordinadores con personal bajo su supervisión, evaluar el desempeño de estos de forma objetiva.
- Es responsabilidad del jefe y/o Coordinador de Recursos Humanos enviar los formularios de Evaluación de Desempeño, con fines contractuales, a los evaluadores que se encuentran a nivel nacional correspondientes al finalizar el período de 90 días, 6 meses, 1 año, según corresponda

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. El Jefe y/o Coordinador de RRHH diseñará los formatos de Evaluación de Desempeño con fines contractuales.

2. Todos los programas de Evaluación de Desempeño estarán diseñados por puntos asignados a cada ítem de calificación.
3. Los formatos de fines contractuales corresponderán a:
 - a) Período de prueba de 90 días o Evaluación de Contrato Eventual de 6 meses
 - b) Período de 1 año al finalizar un contrato fijo.

La evaluación de desempeño de 90 días permitirá al colaborador continuar con su contrato hasta finalizarlo.

4. La evaluación de 1 año corresponde al periodo de duración establecido en el contrato a tiempo fijo, y determinará si el contrato se vuelve indefinido, o se da por terminado.
5. Al finalizar los períodos contractuales indicados en el punto 3, literales a y b, el Jefe y/o Coordinador de RRHH, enviarán al Jefe Inmediato del colaborador a evaluarse el formulario respectivo, el cual al ser enviado de regreso, será analizado antes de ser archivado en el file del colaborador.
6. Al finalizar el período de prueba de 3 meses a un colaborador promovido o ascendido, se evaluará su desempeño, aplicando el formato de Evaluación
7. Toda Evaluación de Desempeño se realizará de forma directa y descendente, del Jefe Inmediato Superior al colaborador, realizándose a manera de entrevista, y tomando en consideración el desempeño del colaborador durante todo el período evaluado.
8. La evaluación 360° implica evaluación directa entre superiores, subordinados, pares, incluso clientes.


REGISTROS Y ANEXOS

Evaluación 360°

APROBACIONES

Firmas

GERENCIA GENERAL	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	

NIVELES DE COMPETENCIA			 NOVICOMPU LO MISMO PERO MÁS BARATO
ITEM	DETALLE		NIVEL MINIMO
1	Honestidad	¿Toma decisiones de modo etico en su trabajo?	100%
2	Flexibilidad	¿Es una persona que acepta indicaciones para realizar de forma diferente su trabajo, sin importar el area de trabajo y las circunstancias?	75%
3	Planificación	¿Asegura el cumplimiento de los resultados esperados con su trabajo?	75%
4	Efectividad	¿El colaborador persevera en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto, mostrando agudeza para tomar decisiones?	100%
5	Innovación	¿Toma decisiones para la mejora de su trabajo aplicando soluciones innovadoras y diferentes?	75%
6	Servicio al cliente	El trato con sus compañeros o clientes es correcto siempre?	75%
7	Trabajo en equipo	¿Ayuda a los compañeros a mejorar su trabajo? ¿Se comunica correctamente con sus compañeros, equipo de trabajo y/o superiores?	100%
8	Compromiso	¿Ofrece un correcto trabajo a la empresa, sin importar horarios, y días de trabajo?	100%
DESEMPEÑO			
1	Cumplio su trabajo a tiempo en este periodo		100%
2	Realizo propuestas productivas de mejora en su area y /o puesto de trabajo		75%
3	Colabora con sus compañeros en el trabajo y/o equipo de trabajo		100%
4	Cuida los materiales y/o activos que se le brindan en la compañía		100%
PROMEDIO MINIMO			85%

1. OBJETIVO

El principal objetivo es proporcionar conocimientos teóricos y prácticos al personal, con el fin de que sean competentes al realizar sus funciones, buscando a través de esta formación, un incremento de la motivación, de la productividad, y de la eficiencia y eficacia de las funciones desempeñadas

2. POLITICA

Se establece que anualmente se elaborará un Plan de Capacitación para todo el personal de la compañía, del cual, se procurará, que se realice al 100%.

3. ALCANCE

Aplica a todo el personal de la compañía

4. RESPONSABILIDADES

La elaboración, ejecución y el seguimiento del Plan de Capacitación será responsabilidad del Jefe y/o Coordinador de RRHH, con el soporte del Jefe Inmediato y del Ejecutivo Inmediato Superior de cada área y departamento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se procurará que toda capacitación recibida esté contemplada en el plan de capacitación, previamente elaborado y aprobado.
- El presupuesto para Capacitación anual será aprobado por la Contraloría General a nivel nacional. El Plan de Capacitación se elaborará anualmente a nivel nacional. El Plan de Capacitación atenderá a un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) el cual será levantado por el Jefe y/o Coordinador de RRHH, a través de la aplicación del formato “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, las necesidades de capacitación que esta tenga, y justificará esta necesidad en la medida que se relacione con su trabajo cuando no sea evidente que la necesidad se relacione con sus funciones.
- La información referente a necesidades de capacitación que se hayan registrado en Evaluaciones de Desempeño también será incluida dentro del Plan de Capacitación.
- Luego de realizar el D.N.C., el jefe y/o Coordinador de RRHH, buscarán las fuentes de capacitación y los cursos requeridos para atender las necesidades del diagnóstico.

- Se tomarán en cuenta 3 fuentes proveedoras de capacitación:
- Capacitación Externa con entidades o personas naturales dedicadas a ofrecer este servicio.
- Capacitación interna ofrecida por instructores internos calificados, que serán colaboradores de la compañía.
- Capacitación interna ofrecida por proveedores de productos y servicios varios adquiridos por la compañía.
- Toda capacitación adicional que no esté contemplada en el Plan de Capacitación será aprobada por el Ejecutivo Inmediato Superior del área y, si este tiene un costo monetario también por el Contralor General.
- En caso de reprobación por aprovechamiento, la empresa se reserva el derecho de volver a otorgar capacitación en el tema reprobado.
- La inscripción a cursos externos la realizará el jefe y/o coordinador de RRHH
- Al finalizar el período fijado para el cumplimiento del Plan de Capacitación, el jefe y/o Coordinador de RRHH determinará el porcentaje de cumplimiento del mismo. Este cumplimiento estará siempre condicionado por las necesidades de la empresa y la capacidad de los proveedores de capacitación.
- En caso de incumplimiento de la capacitación programada, es responsabilidad del jefe y/o Coordinador de RRHH en conjunto con el Ejecutivo Inmediato Superior involucrado, reprogramar tal capacitación o cancelarla según los requerimientos de la empresa, dejando constancia con comunicaciones internas de las acciones tomadas.

REGISTROS Y ANEXOS

Plan De Capacitaciones

APROBACIONES

Firmas

GERENCIA GENERAL Nombre	
GERENCIA ADMINISTRATIVA Nombre	

CONCLUSIONES

Se concluye en la presente investigación lo siguiente:

El estudio sobre el conocimiento de las políticas del departamento de Talento Humano ha permitido conocer que un alto porcentaje de los colaboradores tienen poca satisfacción con la Gestión del Talento Humano además de que no conocen las actividades o funciones a desempeñar por parte del área, esto debido a la poca gestión o actividades en pro al desarrollo organizacional. Actualmente el departamento de recursos humanos mantiene actividades operativas sin generar funciones de desarrollo organizacional en la empresa, por lo que la mayoría de los colaboradores se encuentran poco satisfechos con TH.

En la escala de satisfacción laboral entre los factores que mejores resultados se evidenciaron es en las Políticas Administrativas ya que al momento de generar una contratación quedan establecidas las condiciones laborales que van a regularizar la relación laboral, por lo que la empresa cumple con pagos de salarios, beneficios sociales establecidos por la Ley en el tiempo establecido por el reglamento Interno, adicional que el mismo es socializado al momento de la contratación.

El factor en el que se necesita crear un plan de acción de manera inmediata es el Factor VI de las Relaciones Sociales, es claro el sustento de la hipótesis de la investigación que al no existir un manual claro de procesos y funciones genera una mala comunicación en los colaboradores ya que el colaborador no se siente satisfecho con las laborales que realiza y con la comunicación interna entre departamentos, por ello en el plan del Diseño Integral de Talento Humano se propone la evaluación de desempeño que va a permitir tomar acciones correctivas en el caso de las debilidades, motivando al colaborador a desempeñarse de forma óptima en el ejercicio de su trabajo.

Con los resultados de la encuesta de Clima Laboral se concluye que entre los factores con mayor puntaje se encuentra que los supervisores expresan reconocimiento en los logros ya que se mantiene una buena relación entre jefes y subordinados además que se mantiene un buen liderazgo en la organización ya que los supervisores brindan apoyo para superar los obstáculos que se presenten en el desempeño de las funciones.

Sin embargo, en el estudio aplicado se evidencia que en el factor en donde se tiene que generar un plan de acción ya que no existe un ambiente favorable es en el Involucramiento Laboral, esto debido a la falta de reconocimientos, falta de capacitaciones ya que la empresa no brinda un plan de desarrollo a sus trabajadores, por lo que en la presente investigación se elaboró un manual de procesos de capacitación que pueda ser implementado en la organización a fin de los colaboradores a través de estas formaciones tengan un incremento en la productividad, motivación y desempeño laboral.

Finalmente se concluye que con la hipótesis Alternativa en que es importante un diseño Integral de la Gestión del Talento Humano ya que con estos manuales y procesos correctamente establecidos se va a mejorar la satisfacción y clima laboral que actualmente se mantienen en los colaboradores de la empresa Novisolutions, generando que tengan un alto desempeño en sus funciones y así poder alcanzar los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un estudio de cultura organizacional para poder conocer el conjunto de experiencias y valores que mantienen los colaboradores con respecto a la organización para validar se recomienda aplicar el modelo de Denison evalúa el comportamiento que debe tener una organización para lograr un mayor rendimiento operativo entre sus empleados. Este modelo recorre 4 dimensiones claves en el rendimiento: Misión, adaptabilidad, involucración y consistencia. (Denison Consulting , 2021)

El mantener esta investigación como base, permitirá que se puedan aplicar otras medidas de desarrollo y medición a los colaboradores como evaluación 360° para aplicar un plan de incentivo o de sucesión de carreras para motivar en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para complementar el equipo de Talento Humano se recomienda generar la contratación de un coordinador de Desarrollo Organizacional que pueda estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la organización, para proponer sistemas y procesos que permitan mayor productividad en las actividades de los colaboradores. Adicional validar la estructura Jerárquica del departamento para determinar los cargos existentes en la actualidad y determinar la funcionalidad del cargo.

Implementar el Subsistema de Investigación y control mediante las auditorías generadas al departamento de Talento Humano que validen los procesos ejecutados y se pueda mantener un control interno mediante los manuales de funciones y normas establecidas.

Ampliar el estudio con las diferentes razones sociales que mantiene la empresa como Novitec Cía. Ltda., Pronovi y Servicios Prestados que integre a los trabajadores que desempeñan las mismas funciones que no pudieron ser parte de la muestra.

REFERENCIAS

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de Gestión del Talento Humano*.
Ambato: Editorial UTA.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación Y Desarrollo Del Personal* .
- Allen, J. G. (s.f.). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*.
Obtenido de <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>
- Badillo SantaMaría, J. E. (2020). *Repositorio de Universidad Autónoma de los Andes" UNIANDES"*. Obtenido de Modelo De Gestión De Talento Humano Para Mejorar El Desempeño Laboral De Los Funcionarios De La Cooperativa Cooperativa:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12022/1/piubadm014-2020.pdf>
- Bohórquez , Á. (02 de Julio de 2016). *¿Qué es la cultura?* Obtenido de La palabracultura proviene de la raíz “colere” que significa cultivar o habitar.:
<https://www.compartirpalabramaestra.org/articulos-informativos/que-es-la-cultura>
- Cabral, J. (2013). *Rr.Hh: Formación De Personal*. Obtenido de
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como*.
- Chávez, L. V. (2016). *Gestión del Talento Humano* . Riobamba, Ecuador .Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*.
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*.
- Chica, C. D. (noviembre de 2017). *Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil*.
Obtenido de El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso

Compañía Gardosgran S.A.:

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/223/EL-MODELO-DE-Denison-Y-Su-Impacto-En-La-Cultura-Organizacional-Caso-Compania-Gardosgran-S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chuc, C. F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional*.

Obtenido de Modelo cultural de Denison: http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias* . Venezuelac

Correa, L. J. (2007). *El Talento Humano Una Estrategia De Éxito En Las Empresas Culturales*.

CYP-EC. (2016). *Es Muy Importante La Dirección Del Talento Humano*. Obtenidode <https://www.cursosypostgrados.ec/noticias-formacion-ecuador/es-muy-importante-la-direccion-del-talento-humano-29588.html>

Delgado, D. (2000). *Modelo de gestión por competencias*

Denison Consulting . (13 de julio de 2021). *Cambia tu cultura para mejorar turendimiento*.

Obtenido de <https://www.denisonconsulting.com/es/culture-surveys/>

Diaz, P. M. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*.

Epiquén, A. C. (2014). *Gestión del desempeño en las organizaciones educativas*.

Galarza Valdivieso, G. E. (2013). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* .

Obtenido de “Sistema De Gestión Del Talento Humano Para Mejorar El Desempeño Laboral

De Los Trabajadores En La Distribuidora Skandinar S.A. En La Ciudad De Ambato:

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/853/1/80172.pdf>

Georgina Hannoun. (2011). *“Satisfacción Laboral”*.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J.-J. (2018). The Culture Factor. *Harvard Business Review*, 44-52.

Gumucio, R. L. (2010). *La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional*

Juarez, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*.

Llanos, E. M. (2016). *La cultura organizacional : Eje de acción en la gestión humana*.

Obtenido de Capitulo 1: La personalidad de las organizaciones : La cultura:

[https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-](https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf)

[organizacional.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf)<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Lopez, J. F. (2010). *Taylorismo*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html>

Lopez, R. (2010). *La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional*.

Lozano Correa, L. J. (2007). *El Talento Humano, Una Estrategia De Éxito En Las Empresas Culturales*.

Marrama, I., & Berdini, A. (2017). *Intervención Sobre La Efectivización Del Subsistema De Provisión De Recursos Humanos*.

Mujica, A. G. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011

orientacion. (Octubre de 2018). *orientacion.universia*. Obtenido de

<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/5-pruebas-psicologicas-en-las-entrevistas-de-trabajo-3195.html>

Pelaez, M. R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. Obtenido de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015

Pérez, O. (2015). Entrevista de Reclutamiento por Competencias. *Obtenido de Blog PeopleNext* <https://blog.peoplenext.com.mx/entrevista-de-reclutamiento-por-competencias>

Ramos, S., & Piacentini, M. (2017). *Diseño Del Subsistema De Previsión Y Provisión De Recursos Humanos En Concesionaria Autocity*.

Riaza, Á. A. (02 de julio de 2018). *Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente*. Obtenido de Qué es la cultura organizacional: <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>

Sandoval Hidalgo , L. J. (2015). *Universidad Regional Autónoma de los Andes*.

Obtenido de Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación Deportiva del Carchi.:

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1555/1/TUTADM007-2015.pdf>

Scielo . (2019). Scielo. Obtenido De Gestión Del Talento Humano: Análisis Desde El Enfoque Estratégico: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167

UNESCO . (2019). *El término Cultura* . Obtenido de <https://es.unesco.org/fieldoffice/mexico>

Universidad de Cantabria . (21 de Junio de 2017). Obtenido de 2.10 El cambiocultural:

<https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=807>

Vertise, E. (2007). *Selección de personal* .

Yolanda, A. (2015). *Educación basada en competencias*.

APÉNDICES

Anexo 1. Consentimiento del uso de instrumento de evaluación

SONIA PALMA CARRILLO

www.soniapalmacarrillo.com

CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION

Autorización a: Grace Patricia Torres Santillán- Cedula Identidad 0921735882
Nathaly de los Ángeles Sierra Moncada-Cedula Identidad 0922807730

Institución: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Motivo: Tesis: "Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cia. Ltda."

Instrumento autorizado: Escala Clima Laboral CL-SPC (2004) como instrumento que forma parte de la tesis de referencia.

Muestra de investigación: 100 integrantes de la empresa Novisolutions Cia. Ltda.

Asesora: Magister Paola Traverso.

La presente autorización es para uso de las solicitantes como autoras de la tesis que se menciona. Se extiende por única vez para ser usado en la muestra especificada. Las solicitantes han cumplido con los requisitos solicitados para usar la Escala de Clima Laboral CL-SPC (2004). La calificación, análisis e interpretación de los datos es de responsabilidad de las tesis.

Mayo 25, 2022



Sonia Palma Carrillo, PhD

La trasgresión de los términos del uso del instrumento incluyendo facilitación a personas no autorizadas es sujeto a acciones legales pertinentes.

SATISFACCION LABORAL - SONIA PALMA CARRILLO

Marque con una (X) las siguientes características que se ajusten a su persona y complete los datos que se pide, recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Género: M () F ()

Edad: ()

Fecha:

..../..../....Estado Civil: Soltero () Casado () Viudo () Divorciado ()

Tiempo de Servicio: _____

Situación Laboral: Estable () Contratado()

Total Acuerdo: TA

Acuerdo: A

Indeciso: I En Desacuerdo: D

Total

Desacuerdo: TD

1. Conoce las políticas del Departamento de Talento Humano SI () NO ()

2. Que tan satisfecho se encuentra con la gestión del departamento de Talento Humano

Ninguno () Poco () Regular () Mucho () Todo ()

N°	I	TDA	A	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores				
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo				
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.				
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.				
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra				
6	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)				
7	Me siento mal con lo que hago				
8	Siento que recibo de parte de la entidad mal trato				
9	Me agradan trabajar con mis compañeros				
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente				
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo				
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo				
13	El ambiente donde trabajo es confortable				
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable				
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando				
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.				
17	Me disgusta mi horario.				
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo				
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia				
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo				
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable				
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.				
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.				
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo				
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.				
26	Mi trabajo me aburre.				
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.				
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.				
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.				
30	Me gusta el trabajo que realizo				
31	No me siento a gusto con mi (s) jefe (s)				
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias				
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias				
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)				
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.				
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.				


ESCALA DE CLIMA LABORAL - SONIA PALMA CARRILLO

Marque con una (X) las siguientes características que se ajusten a su persona y complete los datos que se pide, recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Género: M () F () Edad: () Fecha: .../.../....
 Ninguna: N Poco: P Regular: R
 Mucho: M Todo: T

N°		N	P	R	M	T
1	Existe oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Sus compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el desarrollo profesional de sus colaboradores					
7	Usted asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
12	Se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15	Tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño					
17	Está comprometido con la organización					
18	Recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por sus logros					
22	En su lugar de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en la que trabaja le permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permiten su desarrollo laboral					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la motivación que necesita					
32	Cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	Su trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas de trabajo					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato equitativo en la empresa					
49	Se conocen los avances de otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al puesto de trabajo					

Anexo 4 Solicitud de Reclutamiento de Personal

		SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Fecha de la Solicitud:			
22/3/2022			
Nombre: VIOLETA CALDERON		Cargo: SUPERVISOR	
INFORMACION DEL PUESTO			
Puesto a cubrir:		ADMINISTRADOR	
Jefe inmediato:		Cargo:	
Lugar de Trabajo : NARANJAL			
Causa de la Vacante:			
Reposición	SI / NO	SI	Nombre de quien se reemplaza: DANY MANCERO
Temporal	SI / NO	NO	Por que Tiempo? INDEFINIDO
Causa de la Vacante:			
Horario de trabajo:		8.30 AM HASTA 19PM	
Fecha de Inicio : INMEDIATO			
Actividades a realizar:	ADMINISTRAR UNA TIENDA DE VENTAS DE TECNOLOGIA .		
CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO			
Instrucción/Profesión:		TERCER NIVEL Rango de edad: 25 AÑOS	
Experiencia Especifica:	CONOCIMIENTOS EN TECNOLOGIA Y VENTAS		
Requiere ingles para este puesto:		No	<input checked="" type="checkbox"/>
		Si	<input type="checkbox"/>
		Porcentaje	<input type="text"/>
		%	
Programas Computacionales:	PROGRAMACION Y OFFIC		
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indistinto
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estado Civil:		Discapacidad ?	
Disponibilidad para cambiar de residencia SI / NO	NO	<input type="checkbox"/>	Disponibilidad para viajar SI / NO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
COMENTARIOS ADICIONALES			
ACTITUD , INICIATIVA PROPIA, LIDERAZGO, COMPETITIVIDAD.			
VIOLETA CALDERON		KATHIUSKA ALVARADO	
FIRMA DEL SOLICITANTE		FIRMA DE AUT ORIZACION	

Anexo 5 Solicitud de empleo



Por favor llenar con letra de imprenta

SOLICITUD DE EMPLEO	
Fecha:	Ciudad:
Puesto:	Aspiración Salarial:

DATOS PERSONALES					
Apellidos y Nombres:					
Tipo de Identificación(C/P):Fecha de Nacimiento: Estado Civil:			Número:		
Nacionalidad:			Lugar de Nacimiento:		
Dirección del Domicilio:Ciudad de Residencia:			Edad:		
T elefono(s) del Domicilio:			Tipo de Visado :		
Dirección electrónica (email):Vive con:			Parroquia:		
Personas que dependen de ud:			Celular(es):		
No. de Cargas Familiares:		Padres		Otros	
Tiene familiares trabajen aquí?		Hijos		Otros	
		En total que dependen de Ud. y sus ingresos			
Tallas de vestimenta :					
Camisa :		Pantalón		Calzado:	

ESTADODE SALUD Y HABITOS PERSONALES	
¿Cómo considera su estado de salud?	
¿Padece alguna enfermedad crónica? Cuál?	
¿Practica algún deporte? Cuál?	
¿Pasatiempo favorito?	

EXPERIENCIA LABORAL (ULTIMOS EMPLEOS)	
Nombre de la empresa	
Direccion	
Puesto que Ocupó	Fecha de Ingreso
Motivo de Salida	Fecha de Salida
Nombre y puesto de su jefe	Teléfono

Nombre de la empresa	
Direccion	
Puesto que Ocupó	Fecha de Ingreso
Motivo de Salida	Fecha de Salida
Nombre y puesto de su jefe	Teléfono

Nombre de la empresa	
Direccion	
Puesto que Ocupó	Fecha de Ingreso
Motivo de Salida	Fecha de Salida
Nombre y puesto de su jefe	Teléfono

REFERENCIAS PERSONALES/FAMILIARES	
Nombres:.....	Parentesco:.....
Teléfono:.....	Ocupación:.....
Dirección:.....	
Nombres:.....	Parentesco:.....
Teléfono:.....	Ocupación:.....
Dirección:.....	
Nombres:.....	Parentesco:.....
Teléfono:.....	Ocupación:.....
Dirección:.....	

DATOS ECONOMICOS			
¿Tiene Seguro privado de Vida	SI / NO	Empresa:	Valor \$
¿Tiene Seguro privado de Salud	SI / NO	Empresa:	Valor \$
¿Tiene ud otros ingresos?	SI / NO	Explique:	Valor \$
¿Su cónyuge trabaja?	SI / NO	Explique:	Valor \$
¿Vive en Casa propia?	SI / NO	Hipotecada?	Valor \$
¿Paga alquiler?	SI / NO	A quien?	Valor \$
¿Tiene tarjetas de Crédito?	SI / NO	Cuales:	Cupo \$
¿Tiene deudas?	SI / NO	Explique:	Valor \$
Detalle sus gastos mensuales :			

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

Anexo 6 Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE DESARROLLO					
Nombre de la persona					
Objetivo					
Plan de trabajo					
PERFIL	COMPETENCIAS PRESENTES	COMPETENCIAS AUSENTES	PLAN DE ACCION		
			ACCION A TOMAR	TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO ESPERADO



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles, con C.C: # 0922807730 y Torres Santillán Grace Patricia con C. C # 0921735882 autores del trabajo de titulación: **Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.** , previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de julio del 2022

f. Nathaly Sierra M.

Nombre: Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles

C.C: 0922807730

f. Grace Patricia Torres Santillán

Nombre: Torres Santillán Grace Patricia

C.C: 0921735882



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions Cía. Ltda.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Sierra Moncada Nathaly de los Ángeles Torres Santillán Grace Patricia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Traverso Holguín Paola Alexandra		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Julio del 2022	No. DE PÁGINAS:	125
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción Laboral- Clima Laboral- Manual de Funciones Desempeño laboral – Gestión Talento Humano		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Se generó la propuesta del Diseño del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano para mejorarla satisfacción laboral y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions, el cuál consistió en la elaboración de manuales de funciones en los diferentes subsistemas que mantiene el área, ya que a pesar de haber sido una empresa que hatenido un crecimiento en ventas y con respecto a su capital humano no mantiene políticas establecidas referente a la administración del talento humano. Mediante la investigación cuantitativa de carácter no experimental con un diseño transaccional con un alcance exploratorio, se aplicó un estudio para conocer el nivel de satisfacción y clima laboral de los colaboradores de la empresa Novisolutions para identificar los aspectos o factores que afectan en la dinámica laboral, dando como resultado que al colaborador no le quedan claras las políticas administrativas de la empresa, así como no se siente involucrado con la organización afectando el desempeño laboral de los empleados. Con la presente investigación se evidenció que no se mantiene un conocimiento de las políticas o actividades del departamento de Talento Humano y la poca satisfacción de sus funciones. Con la propuesta del diseño del Sistema Integral de Talento Humano se podrá realizar estrategias y planificaciones que ayuden a brindar una estrategia más organizada, esperando que esté investigación pueda servir como base para futuros estudios</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0979229265-0984095067	E-mail: sierranathy@gmail.com Gracetorres@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono:		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			