

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Marvicnet Cía. Ltda.
Período 2022-2023**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas


Autor:

Sonia Estefanía Fajardo Barbecho

Carlos Santiago Guichay Quito

Director:

Janneth Olivia Encalada Torres

ORCID:  0000-0001-5026-6892

Cuenca, Ecuador

2024-06-21

Resumen

La empresa Marvicnet Cía.Ltda. no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano definido, ya que no cuenta con un departamento de Talento Humano establecido. Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal se basa en recomendaciones personales sin un sistema técnico que garantice la selección del mejor candidato, además de tener un alto índice de rotación de personal, mala asignación de tareas, falta de capacitación y evaluación del desempeño. Este trabajo de grado propone un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Marvicnet Cía. Ltda., que permitirá la adecuada administración del talento humano a través de técnicas adecuadas a sus subsistemas. El proyecto integrado consta de cuatro capítulos: el primer capítulo cubre los antecedentes del trabajo y generalidades de la empresa. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico basado en las definiciones y criterios de los principales autores relacionados con el tema de tesis para sustentar el Modelo de Gestión del Talento Humano a través de los subsistemas de Provisión, Desarrollo, Organización, Retención y Auditoría. El tercer capítulo presenta información relacionada con la situación del talento humano en la empresa. El cuarto capítulo presenta la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Marvicnet Cía. Ltda., lo que permitirá la adecuada administración de los trabajadores. Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones como el uso del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto.

Palabras clave del autor: gestión, talento humano, subsistemas



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The company Marvicnet Cía.Ltda. does not have a defined Human Talent Management Model, as it does not have an established Human Talent department. Therefore, the process of recruiting and selecting personnel is based on personal recommendations without a technical system to guarantee the selection of the best candidate, as well as having a high rate of staff turnover, poor task assignments, lack of training, and performance evaluation. This graduation project proposes a Human Talent Management Model for the company Marvicnet Cia. Ltda., which will allow the proper administration of human talent through techniques suitable for its subsystems. The integrated project consists of four chapters: the first chapter covers the background of the work and generalities of the company. The second chapter develops the theoretical framework based on the definitions and criteria of the main authors related to the thesis topic to of the Human Talent Management Model through the Provision, Development, Organization, Retention, and Audit subsystems. The third chapter presents information related to the situation of human talent in the company. The fourth chapter presents the proposal of the Human Talent Management Model for the company Marvicnet Cia. Ltda., which will enable the proper administration of the workers. Finally, the main conclusions and recommendations are presented such as the use of the proposed Human Talent Management Model.

Author keywords: management, human talent, subsystems



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Introducción.....	12
1. CAPÍTULO I: Antecedentes	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Justificación	15
1.3. Determinación de los Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Antecedente de la Empresa Marvicnet Cía. Ltda.	17
1.4.1. Reseña Histórica.....	17
1.4.2. Misión	17
1.4.3. Visión.....	17
1.4.4. Servicios Brindados	18
1.4.5. Organización Actual de Marvicnet Cía. Ltda.....	20
2. CAPÍTULO II: Marco Teórico	21
2.1. Administración de Talento Humano	21
2.2. Gestión de Talento Humano	21
2.3. Evolución de las Teorías de Talento Humano.....	23
2.4. Procesos de la Gestión de Talento Humano	24
2.5. Modelos de Gestión de Talento Humano	25
2.6. Sistema de Gestión de Talento Humano.....	27
2.7. Subsistema de Provisión.....	28
2.7.1. Reclutamiento de Personal	28
2.7.2. Selección de Personal	32
2.8. Subsistema de Organización	35
2.8.1. Socialización Organizacional	35
2.8.2. Descripción de Puestos	37
2.8.3. Análisis de Puestos.....	37
2.8.4. Diseño de Puestos.....	41
2.8.5. Evaluación de Desempeño	43
2.9. Subsistema de Retención	46
2.9.1. Remuneración.....	46
2.9.2. Recompensas Organizacionales.....	48
2.9.3. Seguridad Social.....	49

2.9.4. Relaciones Internas	51
2.10. Subsistema de Desarrollo	52
2.10.1. Capacitación y Desarrollo de Personal.....	53
2.11 Subsistema de Auditoría.....	58
3. CAPITULO III: Diseño Metodológico.....	60
3.1. Población y Muestra.....	60
3.2. Resultados del Proyecto	60
3.3. Enfoque y Alcance de la Investigación	60
3.3.1. Información General.....	61
3.3.2. Subsistema de Provisión.....	67
3.3.3. Subsistema de Organización	68
3.3.4. Subsistema de Retención	69
3.3.5. Subsistema de desarrollo.....	71
3.3.6. Subsistema de Auditoria	74
4. CAPÍTULO IV: Desarrollo	75
4.1. Organización del Departamento de Talento Humano.....	75
4.2. Organigrama Funcional de Marvicnet Cía. Ltda.	76
4.3. Subsistema de Provisión.....	77
4.3.1. Reclutamiento de Personal	77
4.3.2. Selección de Personal	85
4.4. Subsistema de Organización	94
4.4.1. Descripción y Análisis de Puestos.....	94
4.4.2. Evaluación de Desempeño	142
4.5. Subsistema de Retención	145
4.6. Subsistema de Desarrollo	146
4.7. Subsistema de Auditoría	147
Conclusiones.....	149
Recomendaciones.....	150

Índice de figuras

Figura 1 Planes de Categoría Gonectados.....	18
Figura 2 Planes de Categoría Ultragonectados	19
Figura 3 Planes Go Pymes.....	20
Figura 4 Funciones principales de la Gestión de Talento Humano	22
Figura 5 Proceso en la Gestión de personas.....	24
Figura 6 Subsistemas de gestión de Talento Humano	27
Figura 7 Características del Reclutamiento interno	29
Figura 8 Características del Reclutamiento Externo	30
Figura 9 Características del Reclutamiento Externo	32
Figura 10 Proceso de la Selección de Personal	33
Figura 11 Elementos Clave de un Programa de Socialización	36
Figura 12 Proceso del Análisis de Puestos	38
Figura 13 Factores para la Estructura del Análisis de Puestos.....	39
Figura 14 Métodos Básicos para el Análisis de Puestos	41
Figura 15 Etapas Psíquicas Críticas.....	42
Figura 16 Motivos para la Evaluación de Desempeño.....	44
Figura 17 Remuneración Tradicional Vs Remuneración por Habilidades	47
Figura 18 Componentes de la Remuneración Total	48
Figura 19 Finalidad de los Planes de Seguridad Social y Prestaciones.....	49
Figura 20 Elementos de las Condiciones Ambientales	50
Figura 21 Beneficios de la capacitación	54
Figura 22 Etapas de la Capacitación.....	55
Figura 23 Trabajadores según el Departamento al que pertenecen	66
Figura 24 Trabajadores Seleccionados según los Medios de Reclutamiento	67
Figura 25 Departamento de Talento Humano	75
Figura 26 Organigrama Funcional de Marvicnet Cía. Ltda.....	76
Figura 27 Modelo de reclutamiento mediante Redes Sociales	77
Figura 28 Modelo de reclutamiento mediante Multitrabajos.....	78
Figura 29 Modelo de reclutamiento mediante la página web de la empresa.....	79
Figura 30 Modelo Solicitud de empleo de Marvicnet Cía. Ltda.	80
Figura 31 Modelo de Currículo Vitae	83
Figura 32 Test de Personalidad	85
Figura 33 Parámetros del Test de Kudert.....	88
Figura 34 Parámetro Verbal	88

Figura 35 Parámetro Espacial	89
Figura 36 Parámetro Lógico	89
Figura 37 Parámetro Matemático	90
Figura 38 Parámetro Abstracto	90
Figura 39 Parámetro Conductual	91
Figura 40 Parámetro emocional	91
Figura 41 Dimensiones del test de Kudert.....	92
Figura 42 Dimensión Conductual	92
Figura 43 Dimensión Cognitiva	93
Figura 44 Dimensión Emocional.....	93
Figura 45 Formato para la Evaluación de Desempeño.....	143
Figura 46 Tabla de Remuneración	145
Figura 47 Plan de Capacitación	146
Figura 48 Nomina de Trabajadores	148

Índice de tablas

Tabla 1 Agencias de Marvicnet Cía. Ltda.	17
Tabla 2 Técnicas para detectar necesidades de capacitación	56
Tabla 3 Técnicas para Impartir la Capacitación	57
Tabla 4 Trabajadores según Ubicación de la Agencia	61
Tabla 5 Trabajadores según la Edad	61
Tabla 6 Trabajadores según el Sexo	62
Tabla 7 Trabajadores según Estado Civil	62
Tabla 8 Trabajadores según Nivel de Instrucción Educativa y Título Académico.....	62
Tabla 9 Trabajadores por Años de Experiencia Laboral	63
Tabla 10 Trabajadores por Años de Experiencia Laboral	63
Tabla 11 Trabajadores según Tiempo en la Empresa.....	65
Tabla 12 Trabajadores según Tiempo en el Cargo	65
Tabla 13 Trabajadores según el Departamento al que pertenecen.....	66
Tabla 14 Trabajadores Seleccionados según Medios de Reclutamiento	67
Tabla 15 Trabajadores según la Técnica de Selección.....	68
Tabla 16 Trabajadores según Inducción Recibida	68
Tabla 17 Trabajador con Evaluaciones de Desempeño.....	69
Tabla 18 Trabajo en Horas Extras por Departamento.....	69
Tabla 19 Beneficios Percibidos por la Empresa.....	70
Tabla 20 Opiniones de los Trabajadores sobre los Planes Recreativos.....	70
Tabla 21 Trabajadores Capacitados	71
Tabla 22 Personal Capacitado por Departamento	71
Tabla 23 Utilidad de la Capacitación para el Cargo	72
Tabla 24 Temas de Capacitación que les Gustaría Recibir a los Trabajadores	72
Tabla 25 Oportunidad de Ascenso.....	73
Tabla 26 Frecuencia de Actualización de Datos	74

Dedicatoria

Con mucho amor dedico este Trabajo de Titulación a Dios, por escuchar mis oraciones y darme las fuerzas, sabiduría y conocimientos para culminar esta etapa de mi vida tan anhelada.

A mis padres Hernán y Sonia por ser los principales promotores de mis sueños y ejemplo de lucha, persistencia y superación, Quienes toda mi vida me han motivado a alcanzar mis sueños y metas estando presentes en cada dificultad para brindarme su amor incondicional para continuar.

A mis hermanos Boris y Bryan por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias a sus consejos e infinito amor me han enseñado que la distancia no existe mientras el amor nos mantenga unidos.

A mi familia y amigos quienes con su amabilidad y apoyo han dejado una marca indeleble en mi corazón.

Estefanía Fajardo

Dedicatoria

El presente trabajo tiene un sentimiento muy especial al ser un logro profesional, lo dedico primeramente a Dios por la vida, fuerzas como también por dejarme conocer a diferentes personas en mi vida que me apoyaron motivándome a seguir mis objetivos. Es menester agradecer a mis padres quienes han sido y son mi pilar fundamental en mi vida, que siempre me ha impulsado a seguirme esforzando y mejorar como persona; al finalizar mi carrera profesional es lo único que puedo ofrecer a mis padres para que se sientan orgullosos de haberme ayudado a conseguir este objetivo.

Finalmente, la dedicatoria más importante es para mi hijo Joaquín quien es la fuente de mi inspiración y motivación a seguir adelante sobre cualquier obstáculo.

Santiago Guichay

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por darnos la sabiduría para tomar las decisiones correctas en este proceso de la vida.

A nuestros padres y familia por el apoyo incondicional en esta etapa académica muy importante.

A Marvicnet Cía. Ltda. y Economista Paula Vicuña por el apoyo y apertura para el desarrollo de este Trabajo de Titulación.

A nuestra tutora Ing. Janneth Encalada por los conocimientos, apoyo incondicional, paciencia, consejos y seguimiento en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, a la Universidad de Cuenca por permitirnos formarnos como profesionales y ser parte de su prestigiosa institución.

Introducción

La Gestión de Talento Humano, a través del tiempo, ha ido evolucionando con el desarrollo de nuevas técnicas y enfoques; por tanto, es importante para las empresas el contar con un Departamento de Talento Humano que administre adecuadamente a sus trabajadores. Esto teniendo en cuenta, que en la actualidad se pasó del concepto tradicional de meros trabajadores a una perspectiva más valiosa que los define como agentes proactivos con potencial para contribuir al desarrollo de todas las empresas.

La empresa Marvicnet Cía. Ltda., desde que inició sus actividades, ha enfrentado como problema central la inadecuada Gestión de Talento Humano en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, retención y capacitación de los trabajadores debido a la ausencia de un departamento específico dedicado a tales funciones. Esta carencia ha provocado un sistema de contratación basado en recomendaciones personales, una mala asignación de actividades y tareas para cada puesto de trabajo; además, la ausencia de una evaluación de desempeño técnicamente elaborada, falta de capacitación, un alto índice de rotación de personal y malestar generalizado entre todos los trabajadores.

Ante la situación de la empresa antes señalada y considerando la necesidad de contar con un departamento de Talento Humano con una adecuada gestión que contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales; basándonos en los criterios de los principales autores en materia de talento humano, así como teniendo en cuenta la situación actual, en el presente trabajo de titulación proponemos un Modelo de Gestión de Talento Humano en base a las técnicas propias de cada uno de los subsistemas que la componen como: provisión, desarrollo, organización, retención y auditoría.

El presente trabajo de titulación lo presentamos en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se presentan los Antecedentes, que comprende la justificación, el planteamiento del problema y la determinación de objetivos; además, se proporciona información general sobre la empresa como su historia, misión, visión y servicios que ofrece.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico, con conceptos y fundamentación teórica relacionada con el tema de tesis, el cual permite la elaboración adecuada del Modelo de Gestión de Talento Humano en base a los subsistemas de este: Subsistema de Provisión, Subsistema de Organización, Subsistema de Desarrollo, Subsistema de Retención y Subsistema de Auditoría.

En el tercer capítulo, se detalla el diseño metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto integrador de titulación, así como se presentan los principales resultados de la información recopilada sobre la situación real de la empresa en materia de Talento Humano.

En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta de creación del Departamento de Talento Humano, así como el Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Marvicnet Cía. Ltda. a través del desarrollo de las diferentes técnicas para cada uno de los subsistemas de provisión, organización, desarrollo, retención y auditoría para una correcta gestión.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas por la empresa Marvicnet Cía. Ltda. para una adecuada administración de su talento humano.

1. CAPÍTULO I: Antecedentes

1.1. Planteamiento del Problema

El concepto tradicional de Talento Humano que tiene sus raíces en la era industrial aún persiste en muchas Empresas y Organizaciones. En aquel entonces las empresas veían a los trabajadores más como piezas intercambiables en la cadena de producción ya que el concepto de Talento Humano no estaba centrado en el desarrollo individual (Chiavenato I. , 2019).

Actualmente la mayoría de las empresas están adoptando perspectivas más modernas y avanzando a modelos más centrados en la gestión de Talento Humano, de manera que los trabajadores son talentos considerados como activos estratégicos que aportan conocimientos, habilidades y perspectivas que enriquecen y fortalecen a la empresa u organización (Chiavenato I. , 2019).

Por todas estas razones, el área de Talento Humano es receptiva a una variedad de factores que afectan tanto a las personas como organizaciones ya que se enfrenta continuamente a cambios internos y externos.

Por otro lado, se ha podido evidenciar que Marvicnet Cía. Ltda. desde que inició sus actividades ha enfrentado como problema central la inadecuada Gestión de Talento Humano y el uso de técnicas para el reclutamiento, selección, evaluación, retención y capacitación de sus trabajadores a consecuencia de la ausencia de un departamento dedicado para tales funciones.

Lo mencionado anteriormente ha provocado un sistema de contratación basado en recomendaciones, una mala asignación de actividades y tareas para cada puesto de trabajo; además, la ausencia de una evaluación de desempeño técnicamente elaborada, falta de capacitación, un alto índice de rotación de personal. Por lo que se plantea la elaboración de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa con el objetivo de organizar el departamento y proponer técnicas para mejorar el proceso en cada subsistema de Talento Humano. Así como mejorar el bienestar de los trabajadores y contribuir al éxito y sostenibilidad de la empresa.

1.2. Justificación

En la actualidad Marvicnet Cía. Ltda., es una empresa dedicada al suministro de internet mediante fibra óptica; actualmente la organización ha crecido paulatinamente y cuenta con 68 trabajadores distribuidos en las diferentes agencias y departamentos. Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un Departamento de Talento Humano que realice una adecuada gestión de los subsistemas de Talento Humano y permita la consecución de los objetivos organizacionales. Además, es importante mencionar que el departamento de Talento Humano se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización (Chiavenato I. , 2019).

Esta situación ha ocasionado un sistema de contratación y selección basado en recomendaciones; una mala asignación de actividades y tareas para cada puesto de trabajo; además, la ausencia de una evaluación de desempeño técnicamente elaborada, falta de capacitación y un alto índice de rotación de personal. Por otro lado, la Administración de Talento Humano es un proceso para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos de la organización a través del trabajo de las personas. Para lograrlo, la Administración lo gestiona a través de subsistemas interdependientes (Chiavenato I. , 2019), los que permitirán la selección y análisis, evaluación e interpretación de la información necesaria para definir políticas de administración del talento humano, con el fin de alcanzar la gestión administrativa y técnica de calidad en concordancia con los objetivos de la empresa.

Ante la necesidad de contar con el departamento de Talento Humano que realice una adecuada gestión que permita la consecución de los objetivos organizacionales, se pretende a través del análisis de la situación actual de la gestión de talento humano y la determinación de los procesos acordes a las necesidades de la empresa proponer un modelo de gestión de talento humano a través de cada uno de los subsistemas necesarios con la finalidad de organizar el departamento y proponer técnicas para mejorar el proceso en cada subsistema de Talento Humano para mejorar el bienestar de los trabajadores y contribuir al éxito y sostenibilidad de la empresa.

1.3. Determinación de los Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Marvicnet Cía.Ltda, período 2022-2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los conceptos y metodología para diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano.
- Analizar la situación actual de la gestión de talento humano que se encuentra desarrollándose.
- Organizar el departamento de talento humano.
- Proponer técnicas para mejorar el proceso en cada subsistema de Talento Humano.

1.4. Antecedente de la Empresa Marvicnet Cía. Ltda.

1.4.1. Reseña Histórica

La empresa MA Cía. Ltda. fue constituida mediante Acuerdo número 20180101009P01137 de la Superintendencia de Compañías del 28 de marzo del 2018, cuya actividad es el suministro de acceso a Internet por los operadores de la infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas. El registro en el Registro Mercantil de la empresa Marvicnet Cía. Ltda. fue el 06 de abril del 2018 bajo el número 204. Las actividades de la empresa se iniciaron en la provincia del Oro, Cantón Santa Rosa, para posteriormente ampliar su cobertura hasta los cantones Arenillas y Pasaje. Actualmente la empresa tiene sus agencias en las ciudades de Cuenca, Machala, Arenillas, Pasaje y Santa Rosa.

Tabla 1 Agencias de Marvicnet Cía. Ltda.

Ciudad	Número de Agencias
Cuenca	3
Machala	2
Arenillas	1
Pasaje	1
Santa Rosa	1
Total	8

Fuente: Marvicnet Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores

1.4.2. Misión

Brindar la tecnología más confiable para que todos sus usuarios puedan acceder a los contenidos en Internet con la mayor disponibilidad, velocidad y sin interrupciones.

1.4.3. Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en servicios de acceso a Internet por fibra óptica con excelencia en su administración gestión y servicio postventa.

1.4.4. Servicios Brindados

La empresa actualmente brinda dos tipos de planes: Los residenciales y los Pymes, los planes de la empresa se encuentran sujetos a cambios ya que periódicamente realizan actualizaciones de velocidades.

Planes Residenciales

Están dirigidos para el Hogar, segmenta sus planes residenciales del servicio de Internet en tres categorías: Gonectados, Ultragonectados y de Responsabilidad Social, los cuales se describen a continuación:

Planes de Categoría Gonectados

Figura 1 Planes de Categoría Gonectados



Fuente: Marvicnet Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores

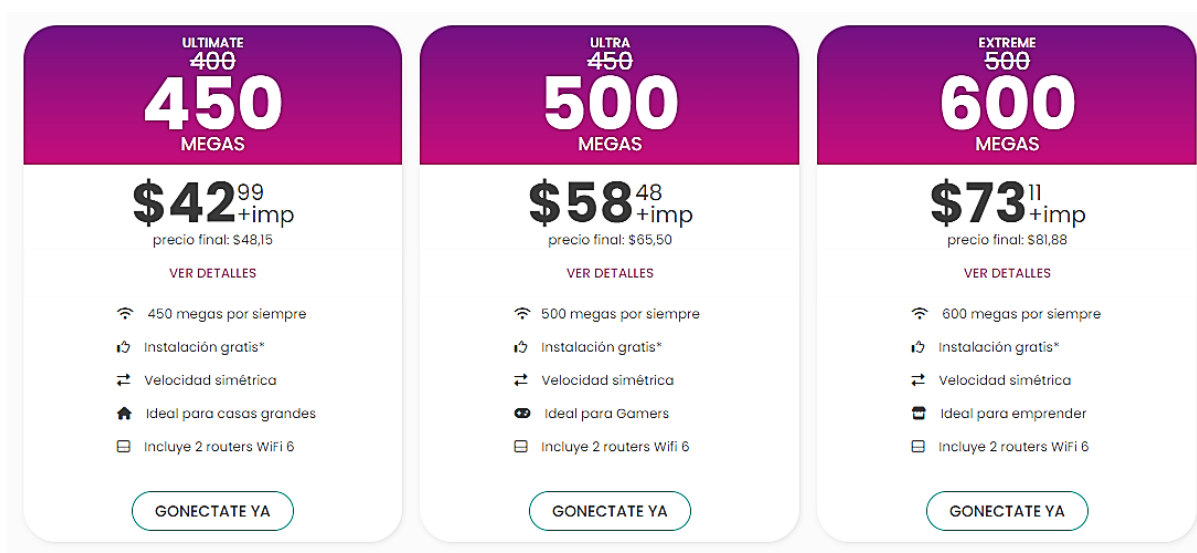
Características

- La compartición de todos los planes categoría Gonectados a comercializarse es de 2:1
- Puede ser en modalidad Prepago, únicamente para clientes con forma de pago en Ventanilla y Pospago para clientes con forma de pago mediante débito bancario.
- El servicio de Internet residencial aplica únicamente para brindar el servicio un solo predio y grupo familiar.
- Los planes son simétricos (igual velocidad de subida y bajada).

- El costo de instalación es de \$100 más impuestos de ley.
- Tienen IPs dinámicas.

Planes de Categoría Ultragonectados

Figura 2 Planes de Categoría Ultragonectados



Fuente: Marvicnet Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores

Características

- La compartición de todos los planes categoría Ultragonectados a comercializarse es de 2:1.
- Puede ser comercializados únicamente modalidad Pospago mediante débito bancario (ahorros, corriente) o tarjeta de crédito.
- Incluyen el servicio de Wifi Total a través de nodos con tecnología Mesh.
- El costo de instalación es de \$100 más IVA.
- Tienen IPs dinámicas.

Planes de Responsabilidad Social

El plan de responsabilidad social va dirigido hacia clientes de escasos recursos económicos.

Características

- La compartición es de 2:1 simétrico.
- La forma de pago es únicamente mediante
- pago en ventanilla modalidad Prepago.

Planes Pymes

Están dirigidos para pequeñas y medianas empresas

Figura 3 Planes Go Pymes



Fuente: Marvicnet Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores

Características

- Puerto 25 protegido
- Compartición 2:1
- Servicio técnico especializado
- Tienen IPs Fijas

1.4.5. Organización Actual de Marvicnet Cía. Ltda.

Actualmente la empresa no dispone de una estructura organizacional oficial y técnicamente elaborada. Se maneja en base a siete departamentos:

- Departamento Administrativo
- Departamento Comercial
- Departamento Contable
- Departamento de Marketing
- Departamento de TICS

- Departamento Técnico

La empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano. Por ello, parte de las funciones de talento humano las realiza la Gerente General de la empresa.

2. CAPÍTULO II: Marco Teórico

Para desarrollar eficientemente un Modelo de Gestión de Talento Humano es importante conocer y comprender lo que señalan los principales autores del tema de estudio. En este capítulo se señala y analiza la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de titulación. Además, esta información brindará al lector la oportunidad de familiarizarse con los fundamentos teóricos para una comprensión más profunda del tema.

2.1. Administración de Talento Humano

Para que una empresa sea rentable se requiere cumplir funciones y actividades importantes, en la cual la secuencia y comunicación entre departamentos son fundamentales para la obtención de objetivos; sin embargo, el factor esencial del talento humano son los trabajadores, ya que constituyen el núcleo principal de la misma; la experiencia, trayectoria, aptitudes y conocimiento son factores condicionantes no solamente para que las empresas logren sus objetivos, sino que sean exitosas, se mantengan en el mercado y adquieran prestigio (Armijos et al., 2019).

Toda organización empresarial debe tener su Departamento de Talento Humano, puesto que es fundamental en la trascendencia corporativa y en su impacto a nivel laboral. Su buena administración en gran medida determinará el efecto o posicionamiento de la empresa dentro del mercado laboral que hoy se ha vuelto sumamente competitivo.

En este sentido, el área de talento humano cumple funciones de reclutamiento, selección y evaluación, para contar con el personal adecuado y ubicado en los lugares correctos, con habilidades pertinentes y apropiadas en concordancia con los requerimientos de cada departamento, unidad o subsistemas lo cual contribuye a mejorar el cumplimiento de eficiencia, efectividad y competitividad con otras empresas (Ramírez et al., 2019).

2.2. Gestión de Talento Humano

El Departamento de Talento Humano se caracteriza por ser muy vulnerable a la percepción que prevalece en las instituciones, ya que se determina por factores de contingencia, la cual depende de varios aspectos como la estructura organizacional, la cultura de organización, la

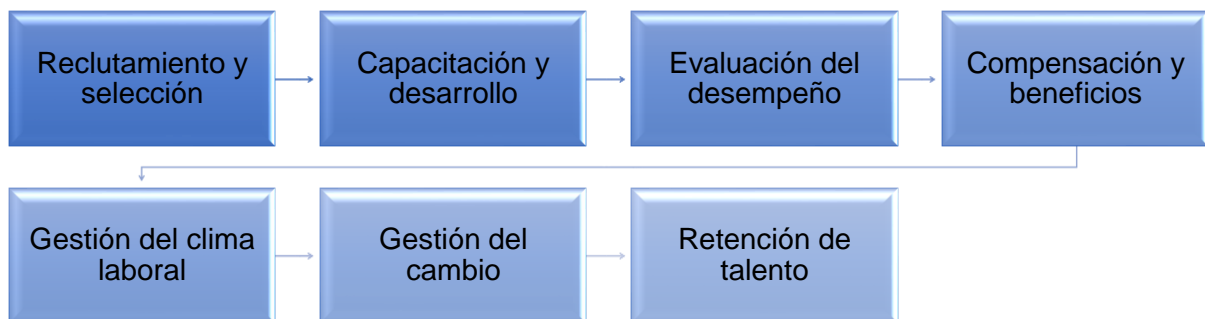
tecnología, el negocio, el ambiente y los procesos propios de la institución. Chiavenato (2020) afirmó lo siguiente:

La Gestión de Talento Humano es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones, es decir, el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito en virtud de las ventajas competitivas que proporcionan a su negocio. Es la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí. (pág. 10).

Según Alles (2018) “La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad” (p. 2), La gestión de talento humano se aleja de la idea determinista que descifra al talento humano como un don, por ello se interpreta de manera objetiva para poderlo definir. Además, cabe mencionar que la gestión de talento humano reúne un conjunto de prácticas y procesos diseñados para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores.

Las funciones clave dentro de la gestión de talento humano incluyen:

Figura 4 *Funciones principales de la Gestión de Talento Humano*



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la Figura 4, las funciones de la Gestión de Talento Humano son fundamental para la gestión empresarial que busca optimizar el rendimiento de sus trabajadores para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado.

2.3. Evolución de las Teorías de Talento Humano

La Revolución Industrial es uno de los primeros antecedentes esenciales, acerca de la organización empresarial y proceso de talento humano, ya que se establecieron acciones mediadoras entre personas e instituciones como mecanismos de resolución conflictiva. A medida que las unidades productivas incrementan su función, se evidencia la necesidad de capacitación y profesionalización por parte los trabajadores, autores como Chiavenato sostienen que el origen del talento humano se inició en el siglo XX como mecanismo para resolver las divergencias de las finalidades personales e institucionales (Samudio et al., 2022).

En la década de 1950, se empezaron a introducir modificaciones dirigidas a la administración de personal en concordancia con la ley del trabajo vigente, además de la resolución de conflictos de intereses. Posterior a la década de 1960, la legislación laboral demostraba signos de obsolescencia, aun cuando las empresas crecían apresuradamente. A partir de ello comienza a consolidarse el concepto del talento humano que actualmente es el capital inteligente apropiado para afrontar constantes retos (Jara et al., 2018).

En la década de 1970, aun cuando era una etapa de transición entre el nuevo concepto de los trabajadores como principal capital de las empresas y el concepto tradicional de agentes pasivos cuyas actividades se planificaban según las necesidades de la institución; por ello, la cimentación nueva de un concepto de recursos humanos es la administración de las personas en el sentido de agentes activos y proactivos inteligentes y creativos, con habilidades de implementar decisiones acertadas, capacidades físicas o artesanales (Chiavenato I. , 2020).

La gestión del talento humano en la era del conocimiento ha experimentado una transformación significativa. Anteriormente los trabajadores solían ser vistos como simples participantes pasivos en los procesos productivos, sujetos a la supervisión de la institución para asegurar su correcta administración. Sin embargo, actualmente se reconoce que los trabajadores son agentes proactivos con habilidades, conocimientos y potencial para contribuir de manera significativa al éxito de la empresa. Por otro lado, las organizaciones experimentaron un cambio y se vuelven más competitivas a través de una gestión más eficiente del talento humano logrando un concepto mucho más amplio y complejo que concibe a los trabajadores como factores activos de la organización.

2.4. Procesos de la Gestión de Talento Humano

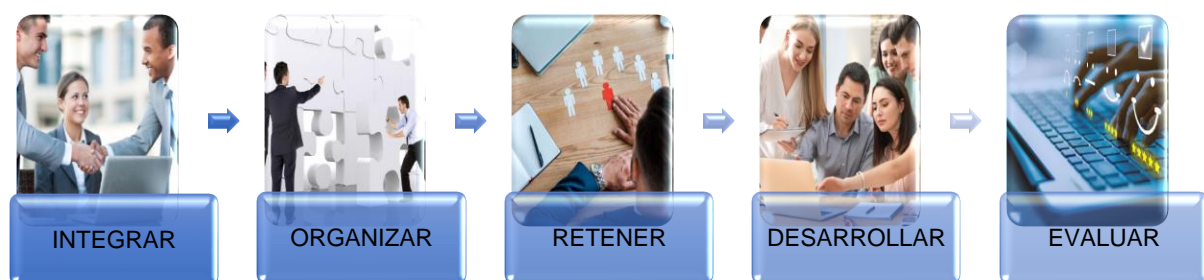
El proceso de gestión de talento humano es un factor esencial y condicionante en el funcionamiento de toda empresa; el cual comprende un conjunto de tareas, cuyo propósito es optimizar la productividad y el bienestar de los empleados; el proceso consiste en establecer la alineación entre las necesidades del trabajador y de la empresa para establecer factores de coincidencia y trabajar conjuntamente por objetivos en común, cuya estimación de resultados conduce el aumento de la producción y rendimiento, bienestar profesional, económico y personal. Ramírez et al. (2018) aportan:

Las personas y organizaciones poseen un efecto social derivada de la variable de talento humano, cuya forma de reclutar personal, integrarlas y hacerla producir, impulsa su autodesarrollo a través de la evaluación y auditoria, representando el proceso de talento humano y desarrollando a su vez una habilidad competitiva de la empresa (P. 26).

Por ello, el proceso de talento humano es una gestión mucho más compleja que la selección de trabajadores para determinadas funciones ya que incluye la evaluación y análisis del recurso humano de una forma más profunda a la experiencia o habilidades laborales, implica también las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, compromiso y disponibilidad.

Chiavenato (2019) explica que “los procesos en la gestión de personas son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el talento” (p. 169), dichas modificaciones inciden en los demás, impulsando motivaciones nuevas que permiten cambios en todo el sistema, además este autor menciona que los procesos globales y dinámicos se forman a partir de subsistemas que conforman los procesos básicos de gestión de personas.

Figura 5 *Proceso en la Gestión de personas*



Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores

Así también, Alonso et al. (2018) manifiestan que:

El proceso consta de seis etapas: planificación inicial, reclutamiento en la gestión de talento, incorporación de nuevos trabajadores, proceso de desarrollo, plan de evaluación y formación constante. Con respecto a la planificación menciona aspectos como la determinación de competencias para los cargos de la organización, lo cual deben iniciar de una estructura definida en términos de autoridad y responsabilidad (p. 50).

La garantía del funcionamiento exitoso en la empresa requiere de dos aspectos fundamentales planificación y organización para determinar en términos específicos y transparentes cuál es el perfil de cada puesto y qué categoría cumple con los requisitos predeterminados. En este orden de ideas, la selección debe realizarse de forma objetiva y racional considerando las competencias de la planificación.

La formación de talento humano es una actividad que se realiza en concordancia con la planificación, aunque en el período formativo es frecuente que se presenten necesidades específicas que deben incluirse en la programación, cuyo objetivo esencial es el desarrollo laboral (Olán y García, 2022).

2.5. Modelos de Gestión de Talento Humano

La gestión de organizaciones y recursos humanos han demostrado cambios con el pasar del tiempo con la finalidad de enfrentar los retos planteados por parte de las empresas, cuyos cambios surgen del medio que les rodean, siendo más avanzados los requerimientos del sistema de gestión.

Las tecnologías de información y las comunicaciones se han desarrollado a través del tiempo, incrementando su talento e inteligencia para obtener una posición más protagónica en el cumplimiento de sus competencias, por lo tanto, es indispensable aplicar modelos adecuados para optimizar los recursos humanos y garantizar una gestión adecuada del talento humano (Acurio et al., 2020).

Existen varios enfoques que se utilizan en el ámbito administrativo, cuyos modelos más conocidos son los siguientes:

- **Modelo de Besseyre Des Horts**

De acuerdo con Rimapa (2020) demuestra el procedimiento general de talento humano a través del modelo de gestión estratégica de recursos humanos, asegurando la competencia

de la empresa y efectuando prácticas de adquisición, cuyas misiones del sistema se describen a continuación:

Adquisición. - Está compuesta por la definición de puestos que permite los sistemas de clasificación y los perfiles de puestos de una organización, lo cual demuestra la relevancia de las competencias institucionales.

Estimulación. – Se caracteriza por ser un sistema de retribuciones motivadoras y equitativas con la finalidad de optimizar los resultados, la cual incluye los objetivos, procedimientos e indicadores enfocados en la gestión participativa, permitiendo que las condiciones de trabajo incluyan prácticas de mejora continua.

Desarrollo. - Se encarga de diagnosticar la organización a través de la información, comunicación y formación profesional, a través de auditorías de gestión de talento humano, lo cual incluyen objetivos que permiten implementar estrategias de estimulación y adquisición.

- **Modelo por Competencias**

De acuerdo con Pérez (2018) el modelo por competencias “es un modelo cuyo núcleo central está en la demostración de habilidades y conocimientos, evoluciona rápidamente ya que se determina por su adaptación y flexibilidad de transformación” (pág. 3). Por ello, este modelo brinda un aprendizaje activo orientado al trabajo, sin limitarse al conocimiento y a la práctica, incluyendo la formación los principios y valores, para un desarrollo eficiente del trabajo.

- **Modelo de Gestión de Comportamiento**

Es el más actitudinal en el sentido que los objetivos se dirigen al reconocimiento y valoración de la labor que realiza el trabajador dentro de sus funciones en la organización corporativa o empresarial.

Según Obando et al. (2019) los procesos de evaluación, el entrenamiento gerencial, el liderazgo y la motivación son los aspectos más importantes de este modelo, lo cual permiten desplazar los inconvenientes de salario y costo, cuyo interés se basa en la actitud de las personas para comprender la capacidad de adaptación en las tareas asignadas.

Este modelo es de carácter conductual, ya que se concentra principalmente en los aspectos del comportamiento tales como: la motivación, las aptitudes inherentes al entrenamiento gerencial, como la capacidad para tomar decisiones eficientes a la resolución de conflictos.

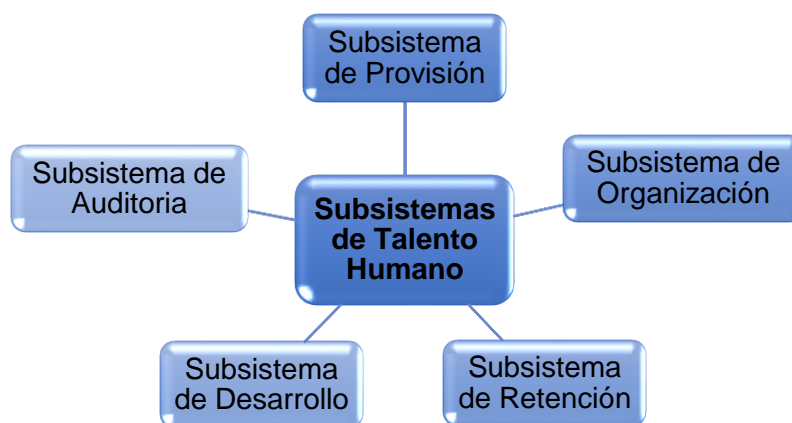
2.6. Sistema de Gestión de Talento Humano

El sistema de gestión de talento humano consta de cinco subsistemas que están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, contribuye a que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los demás. Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización; son de carácter situacional ya que varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (Chiavenato I. , 2019).

Además, los subsistemas de gestión de talento humano conforman un proceso que permiten captar, emplear, atraer, desarrollar, controlar y mantener la institución, cuya organización depende de factores ambientales, tecnológicos y humanos que varían según su organización y siendo a su vez de carácter situacional (Rámirez, 2023).

Los Subsistemas de Talento Humano son de carácter flexible permitiendo modificaciones ante las necesidades que la empresa lo requiera. Siendo los siguientes subsistemas de provisión, subsistema de organización, subsistema de retención, subsistema de desarrollo y subsistema de auditoría.

Figura 6 Subsistemas de gestión de Talento Humano



Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores

Estos subsistemas trabajan de manera conjunta con el objetivo que la organización pueda reclutar, desarrollar y retener a los trabajadores más idóneos para el cargo y garantizar un ambiente de trabajo productivo y saludable.

2.7. Subsistema de Provisión

El subsistema de provisión de talento humano se enfoca en asegurar que la organización disponga del personal adecuado para alcanzar sus objetivos y metas a través del reclutamiento y selección de personal. Dicha asignación se efectúa en las condiciones adecuadas garantizando la asignación pertinente del trabajador, en este sentido, Chiavenato (2019) menciona lo siguiente:

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprende todas las actividades de investigación de reclutamiento y selección, y su provisión a las tareas organizacionales. Se trata de abastecer a la organización del talento necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo.

Además, para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el entorno que rodea a la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema (pág. 112).

En el subsistema de provisión es crucial entender el entorno que rodea la organización ya que este subsistema se encarga del reclutamiento y selección del personal. Por otra parte, el proceso de reclutamiento y selección de personal presenta una profunda vinculación con el contexto laboral en el sentido de la constante evaluación entre los perfiles del puesto, actitudes, experiencia y los requerimientos de la institución, así se cumple el propósito de dotar a la organización del talento humano apropiado y concordante con la empresa.

2.7.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es el proceso de buscar y atraer solicitantes de empleo calificados que comienza con la identificación de un puesto de trabajo que requiere dotación de personal y se completa cuando se reciben currículos y solicitudes de empleo de un determinado número de postulantes para posteriormente aplicar las técnicas de selección.

Chiavenato (2019) afirma que “el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (pág. 128).

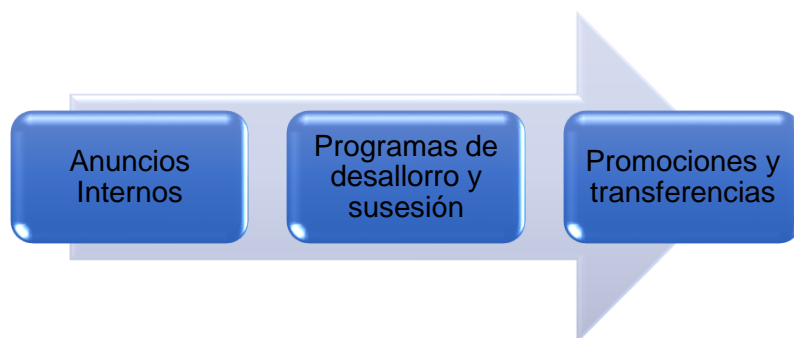
Las empresas emplean dos enfoques diferentes para buscar y reclutar candidatos idóneos que cubran las vacantes laborales. A continuación, se explica cada uno de ellos:

- **Reclutamiento Interno**

Implica buscar y considerar a los trabajadores actuales dentro de la organización para ocupar vacantes disponibles. De manera que, el reclutamiento interno se concentra en profundizar hacia las actitudes y fortalezas internas de los trabajadores para extraer de ellas lo más provechoso y beneficioso para la organización (Rivera, 2019).

En este enfoque, se les brinda a los trabajadores de la empresa la oportunidad de avanzar en sus carreras y desarrollar nuevas habilidades dentro de un nuevo cargo. Algunas de las características del reclutamiento interno incluyen:

Figura 7 *Características del Reclutamiento interno*



Fuente: (Rivera, 2019)

Elaborado por: Autores

- **Reclutamiento Externo**

Implica buscar candidatos fuera de la organización para cubrir vacantes disponibles. Por ello, el reclutamiento externo, se dirige a los aspirantes que se encuentran en el exterior de la organización con el propósito de aplicar el proceso de selección de personal, ya sea por disponibilidad de vacantes o renovación de estrategias (Chiavenato I. , 2019).

Este enfoque permite a la organización acceder a nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas que pueden enriquecer el equipo y aportar nuevas ideas. Algunas características del reclutamiento externo incluyen:

Figura 8 *Características del Reclutamiento Externo*

Fuente: (Rivera, 2019)

Elaborado por: Autores

Ambos enfoques tienen sus ventajas y desventajas. El reclutamiento interno puede promover la lealtad de los empleados, el desarrollo de habilidades y el aprovechamiento del conocimiento interno, mientras que el reclutamiento externo permite la incorporación de talento idóneo con nuevas perspectivas. Las organizaciones a menudo optan por una combinación de ambos enfoques para garantizar un proceso de selección equilibrado y eficiente.

Proceso de Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento se debe cumplir una serie de pasos que se resumen en cinco etapas básicas que consisten en: Planificación, difusión, divulgación, selección por competencias y contratación.

Según los autores Percy y Martínez (2023):

La planificación es la que se determinan las necesidades básicas de la empresa en la cual se justifica la relevancia del reclutamiento del talento humano. En la etapa de difusión y divulgación se realiza la promoción a través de las redes sociales de la información requerida y principalmente de la convocatoria realizada. El reclutamiento y evaluación se atienden a todas aquellas personas que acudieron a la convocatoria, se evalúan sus perfiles a través de entrevistas, y contacto directo para determinar quiénes son más aptos para ejercer las funciones (p. 6).

El siguiente proceso es la selección por competencias, que se refiere a la selección de personal previo a la realización del diagnóstico y elección del perfil más capacitado para el puesto. Finalmente, la contratación del personal que fue convocado y seleccionado para el

cumplimiento de las funciones del puesto.

Según Espinoza (2023), el reclutamiento se caracteriza por depender de una decisión en línea que se formaliza a través de un orden de servicio que se denomina requisición personal o de empleo, este documento lo debe firmar la persona responsable de ocupar la plaza disponible en su división o área laboral.

Fuentes de Reclutamiento

Paredes et al. (2020) señala que existen nuevas estrategias y métodos de reclutamiento tanto internos como externos, como la entrevista por selección, el empleo de redes sociales, entrevistas virtuales, videollamadas, prueba psicotécnica, y dentro de las más empleadas está la entrevista por competencias.

Las principales fuentes de reclutamiento consisten en: portales de empleo, redes sociales, eventos para la promoción de empleo, página web corporativa de la empresa y agencia de reclutamiento; la tecnología informática contribuye significativamente a la promoción y búsquedas de empleo a través de servidores electrónicos especializados, así también es posible observar las tendencias inherentes a la demanda y oferta de cargos laborales (Bute, 2018).

Las redes sociales son también un aporte tecnológico para la selección de personal, una de las más reconocidas es LinkedIn lo que permite el acceso a información sobre potenciales trabajadores acerca de experiencia, habilidades, competencias y títulos académicos. Los eventos para la promoción de empleo permiten la aproximación entre potenciales aspirantes y empresas contratantes, incluso a través de entrevista presencial para establecer si el trabajador cumple con el requerimiento para el cargo.

Las páginas web de la empresa son un medio idóneo para captar la atención de aspirantes que cumplan con determinado perfil. Las agencias de reclutamiento son empresas de contratación externa cuya función consisten en la evaluación y selección de aspirantes en concordancia con los perfiles indicados por la empresa contratante.

Se considera pertinente, por razones de disminución de costos una empresa utilice como fuentes de reclutamiento redes sociales y la propia página de la empresa como mecanismos directos, ágiles y eficientes para la búsqueda de personal con perfil acorde a cargos de la empresa (Pinos y Chasi, 2021).

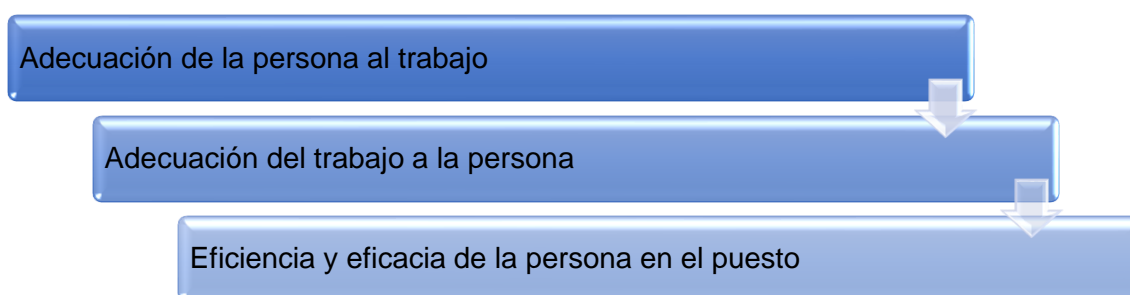
2.7.2. Selección de Personal

De acuerdo con Dessler (2020), “La selección es el proceso de escoger entre individuos que han sido reclutados para cubrir ofertas de trabajo existentes o proyectadas” (p. 124).

A diferencia del reclutamiento que es un proceso dirigido a la búsqueda de potenciales aspirantes para cubrir vacantes, en la selección de personal se elige a los trabajadores reclutados cuyo perfil sea apropiado para las vacantes que ofrece la empresa con el propósito de incrementar el rendimiento y la eficiencia de las personas (Bravo y Delgado, 2022).

En otras palabras, la selección de personal busca elegir a los candidatos idóneos para desempeñar las actividades del cargo disponible. Desde este punto de vista, la selección de personal pretende fundamentar tres aspectos básicos:

Figura 9 *Características del Reclutamiento Externo*



Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores

Proceso de la Selección de Personal

Para garantizar una selección de personal adecuada es importante utilizar un sistema secuencial que implica una serie de pasos y actividades para identificar a los candidatos más adecuados para ocupar la vacante ofertada.

El objetivo final del proceso de selección de personal es encontrar a la persona con las habilidades, experiencia y cualidades idóneas para ocupar el puesto de manera efectiva y contribuir al éxito de la organización. Por ello, el proceso de la selección de personal se basa en seis pasos:

Figura 10 *Proceso de la Selección de Personal*



Fuente: Dessler (2020)

Elaborado por: Autores

Según Dessler (2020), a continuación, se detalla cada uno de los procesos de la selección de personal:

- **Selección de Solicitantes**

La selección inicial de candidatos es ejecutada por los miembros del departamento de talento humano, quienes revisan los currículos y solicitudes de empleo con la finalidad de seleccionar aquellos candidatos que cumplan o más se ajusten al perfil de cargo.

- **Pruebas de Selección**

Luego de la selección de candidatos se procede a la aplicación de las pruebas de selección mediante métodos o herramientas para evaluar a los candidatos. Algunas de las técnicas más utilizadas son las siguientes: Pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.

- **Entrevista**

La entrevista de selección implica un proceso de comunicación bidireccional entre el entrevistado y entrevistador. Los objetivos del entrevistador incluyen evaluar las calificaciones de los candidatos y observar los aspectos relevantes como: el comportamiento, las habilidades de comunicación verbal, el grado de confianza y las relaciones interpersonales.

- **Verificación de Referencias**

Luego de la entrevista se procede con la verificación de la información de referencias para comprobar la exactitud de la información proporcionada por los candidatos en sus formularios de solicitud y currículum.

- **Entrevista con el Jefe Inmediato**

Una vez verificada las referencias del candidato se procede a una segunda entrevista con el jefe inmediato, quien normalmente toma la decisión final de selección. La entrevista de supervisión es importante porque el supervisor conoce los aspectos técnicos del trabajo, es el más calificado para evaluar los conocimientos y habilidades laborales de los solicitantes, y está mejor equipado para responder cualquier pregunta específica del trabajo por parte del candidato.

- **Contratación**

Finalmente se realiza una evaluación subjetiva de todos los candidatos e información recopilada de cada uno para llegar a un juicio global. La validez y la confiabilidad de estos juicios se puede mejorar mediante el uso de pruebas que sean objetivamente puntuados y diseñando una hoja de calificación de candidatos basada en los criterios de deseos ponderados. Otro enfoque implica combinar todas las piezas de información de acuerdo con una fórmula y otorgar el puesto al candidato con mayor puntuación.

Cabe mencionar que el proceso de selección de personal puede variar acorde a las políticas y necesidades de la empresa, con la finalidad de garantizar una contratación idónea para el cargo requerido que aporten al cumplimiento de las misión y visión de la empresa.

- **Test de Kudert**

Es una útil herramienta de evaluación psicométrica, con soporte encontrado en el enfoque teórico en la metodología DISC, basado en los estilos; dominancia, influencia, solidez y cumplimiento y la teoría de actitudes mentales (Aspectos cognitivos y emocionales). El cual permite identificar factores como la inteligencia, inteligencia emocional, características de comportamiento, habilidades, potencial organizacional y otros factores relacionados que predicen el éxito de la persona que realiza un trabajo en específico.

Los distintos comportamientos de las personas son esenciales para identificar las actividades, condiciones y relaciones que disfrutan. No obstante, los seres humanos no dependen sólo de su comportamiento, también de cómo reaccionan ante los problemas todos los días, esto es especialmente importante en un ambiente de trabajo.

2.8. Subsistema de Organización

El subsistema de organización se centra en la estructura organizativa y distribución de responsabilidades que abarca la creación de funciones, roles, asignación de recursos y coordinación de actividades para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva.

Chiavenato (2019) expresa lo siguiente:

Los procesos de organización se encuentran compuestos por los miembros nuevos de una empresa, además de la evaluación, diseño de puesto y el cargo desempeñado, por tanto, una vez que se selecciona se debe integrarlos en su puesto de trabajo y evaluar su desempeño. (p.166)

De manera que, el objetivo principal del subsistema de organización consiste en el diseño, descripción y análisis de puestos. Así como también la evaluación de desempeño, lo cual significa examinar si el trabajador seleccionado cumple con el perfil del puesto para ejercer actividades satisfactoriamente.

2.8.1. Socialización Organizacional

Una vez reclutados y seleccionados los trabajadores que ingresan a la organización antes de emplear las actividades en su puesto la organización los induce al contexto organizacional, adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional. Es así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura,

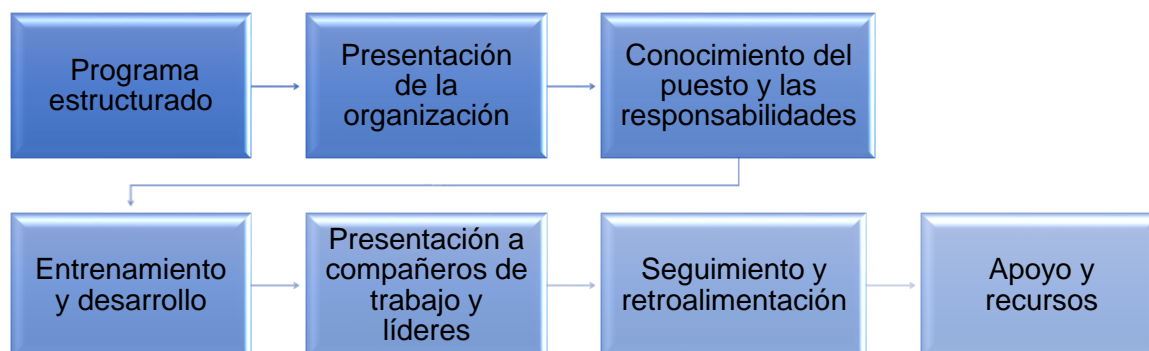
contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización (Hernández y Rodríguez, 2022).

Según Chiavenato (2019), “las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional a las prácticas y filosofías predominante” (pág. 166).

La socialización organizacional es de vital importancia en la empresa para garantizar que los nuevos trabajadores desarrollen con eficiencia y eficacia las actividades correspondientes a su cargo. En este aspecto, al ingresar a la organización el nuevo empleado acepta cumplir el horario de trabajo desempeñando las actividades encomendadas, para ello deberá seguir la dirección de su superior acatando las reglas internas del establecimiento. Para crear una situación de trabajo el nuevo integrante deberá influir en la organización para que le permita proporcionar las metas personales que se haya trazado.

Los programas de socialización tienen como objetivo ayudar a los empleados a familiarizarse con la cultura organizacional, los procesos internos, las políticas y los procedimientos, así como establecer conexiones con sus compañeros de trabajo y líderes. A continuación, se presentan algunos elementos clave que se suelen incluir en los programas de socialización:

Figura 11 *Elementos Clave de un Programa de Socialización*



Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores

Los programas de socialización son fundamentales para garantizar una adaptación exitosa y una transición fluida a la organización. Al implementar estos planes, las organizaciones demuestran su compromiso con el éxito y el bienestar de sus nuevos empleados, lo que a su vez promueve el compromiso, la productividad y la retención del talento.

2.8.2. Descripción de Puestos

Es un proceso que implica identificar y enunciar las tareas o responsabilidades que definen y distinguen un puesto específico del resto dentro de la organización. Incluyen todos los aspectos intrínsecos como:

- Título del puesto
- Ubicación del puesto en el organograma
- Contenido del puesto

2.8.3. Análisis de Puestos

Según Bohlander et al. (2018) el análisis de puesto “es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan”. (pág. 132)

Las organizaciones definen su estructura formal a través de puestos y departamentos estableciendo requisitos y obligaciones según la cantidad que impongan las reglas, cuyo término se define como el conjunto de funciones definida en la estructura organizacional y administrativas, así como las relaciones entre los puestos, siendo integrada por las actividades que desempeñan los trabajadores y que ocupan una posición formal en la organización.

- **Proceso de análisis de puestos**

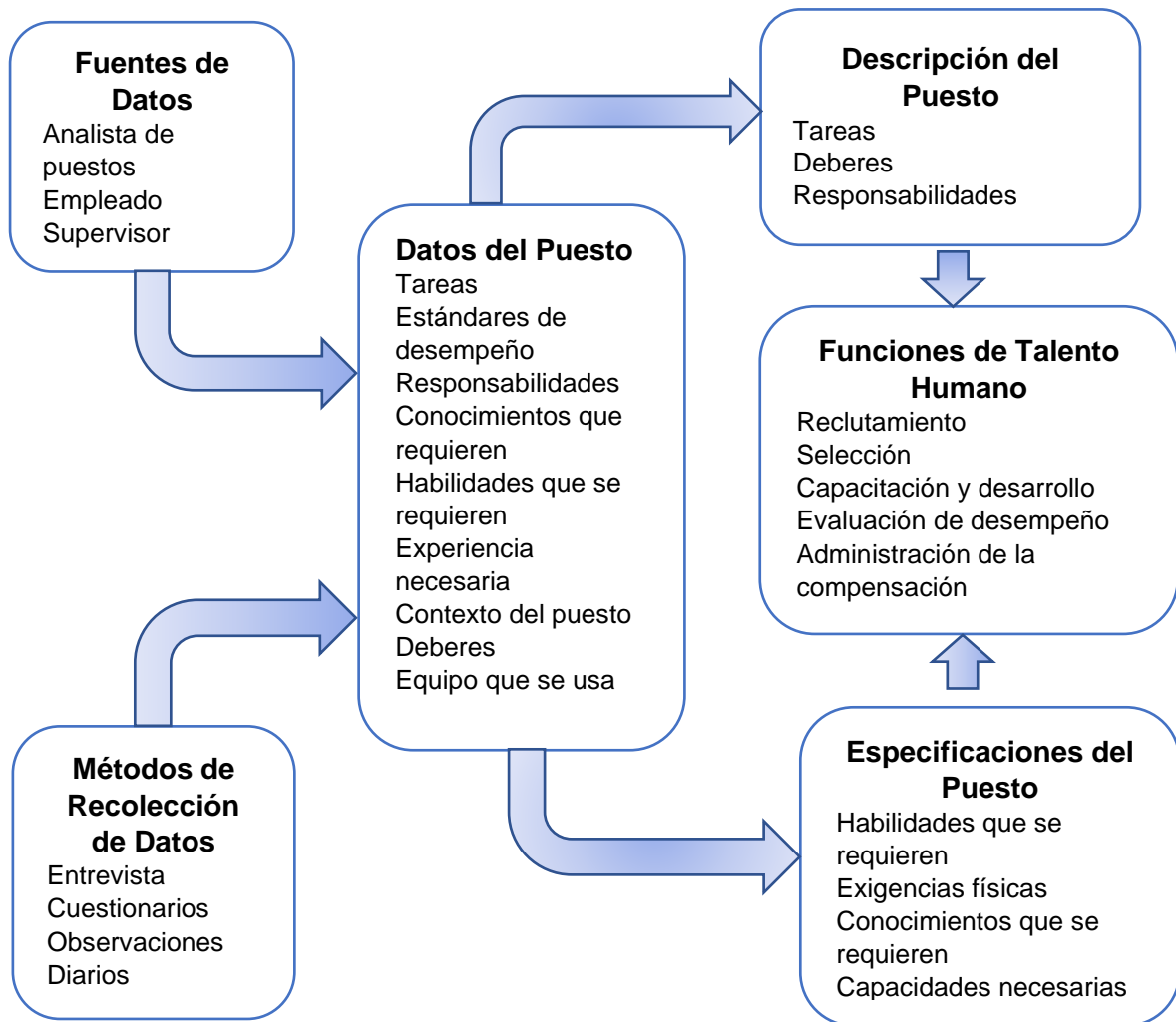
Según Bohlander et al. (2018) muestran que el proceso de análisis de puestos donde se puede observar los datos para analizar y retroalimentarlas funciones de Talento Humano.

En este sentido, el análisis de puestos contribuye a realizar la selección de personal en términos más seguros y confiables considerando las habilidades y destrezas de los trabajadores, como también contribuye a la correcta organización y evita la colocación inapropiada de trabajadores en áreas que no corresponden a su conocimiento y habilidades.

El objetivo del análisis de puestos conlleva una investigación minuciosa que permite desempeñar con éxito las actividades laborales, ayudando a que los departamentos y áreas conozcan lo que cada trabajador debe realizar para cumplir con las metas propuestas. El objetivo de dicha estrategia establece los requerimientos que tiene la empresa con respecto

al perfil específico de un trabajador, por ejemplo: la solicitud de un profesional en contaduría con experiencia y dominio satisfactorio de programas de software del área (García, 2017).

Figura 12 *Proceso del Análisis de Puestos*



Fuente: Bohlander et al. (2018)

Elaborado por: Autores

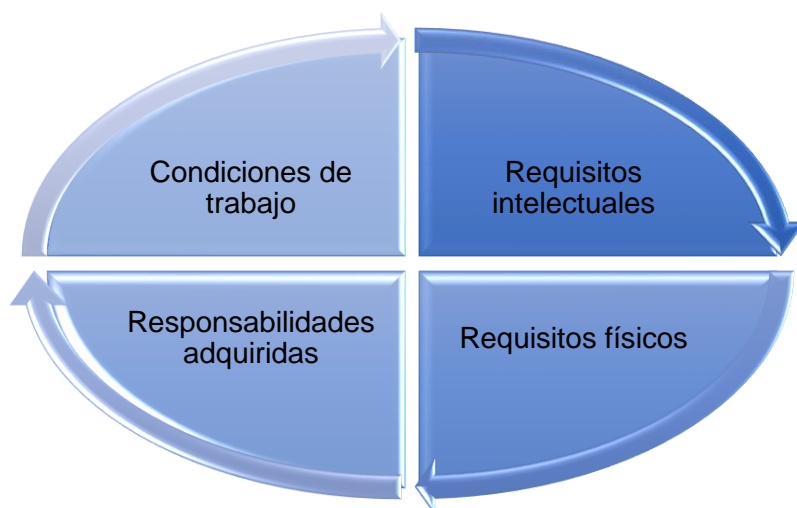
Es indispensable describir el contenido de un puesto para poder conocerlo, cuyo proceso enuncia las tareas y responsabilidades que integran los puestos de trabajo, representando la descripción de las tareas del puesto, la periodicidad y los métodos para el cumplimiento de las tareas, además de las metas planteadas, los principales aspectos del puesto se enumeran por escrito, así como sus responsabilidades y obligaciones. Cortelezzi y López (2018) señalan que:

El análisis de puestos se crea en la necesidad imperiosa de crear una organización tomando en consideración las nuevas exigencias y tendencias más actuales con base en las demandas sociales. Todo ello en función de información sistematizada del personal y de aquellos aspirantes que reúnen las condiciones propicias para hacerse con el cargo determinado (p. 21).

- **Estructura del Análisis de Puestos**

Según Chiavenato (2019) la estructura de análisis de puestos se refiere a los requisitos físicos e intelectuales presentes en el trabajador para realizar una gestión exitosa en el puesto, asumir responsabilidades y condiciones que deben ser demostradas. análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

Figura 13 Factores para la Estructura del Análisis de Puestos



Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores

Cada uno de estos requisitos se dividen en varios factores de especificaciones, los cuales funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo cambian los factores de especificaciones, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento (Molinari y Escaramellini, 2018).

Requisitos Intelectuales: Se refieren a las exigencias del puesto en lo referente a los conocimientos que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

Los Requisitos Físicos: Se refiere a la cantidad y a la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren, como la fatiga que ocasiona. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño del puesto de trabajo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

Responsabilidades Adquiridas: Son aquellas responsabilidades que además del desempeño normal implica la supervisión directa. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

Condiciones de Trabajo: Comprende el entorno laboral en el que se realiza el trabajo abarcando aspectos como:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

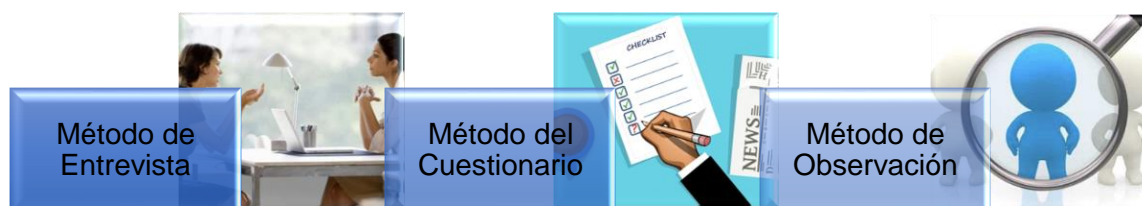
Una vez que se haya identificado el contenido del análisis de puestos, se procede diseñar los puestos en base a los requerimientos que haya impuesto la empresa, a pesar de que exista una relación cercana entre el análisis de puestos y el diseño de puestos. Se debe tener cuenta que son dos técnicas muy diferentes, ya que el análisis determina los requisitos, condiciones

y responsabilidades del puesto, mientras que el diseño define el contenido del puesto.

- **Fuentes para el Análisis de Puestos**

Según Chiavenato (2022) , existen tres métodos básicos para obtener datos sobre el trabajo:

Figura 14 *Métodos Básicos para el Análisis de Puestos*



Fuente: Chiavenato (2022)

Elaborado por: Autores

Como se visualiza en la Figura 14, el método de la entrevista es el método más utilizado para obtener datos sobre los puestos de trabajo y determinar sus deberes y responsabilidades; el método del cuestionario o sigue el mismo guion que la entrevista, con la diferencia de que lo rellena la persona que ocupa el puesto de trabajo, el directivo o ambos a la vez; y el método de la observación es un método aplicable a actividades simples, rutinarias y repetitivas.

2.8.4. Diseño de Puestos

Según Bohlander et al. (2018) el diseño de puestos “es una extensión del análisis enfocado en la reestructuración de puestos para captar los talentos de los empleados, mejorar su satisfacción laboral y potenciar el desempeño de la organización” (pág. 143)

Esto implica definir las tareas, responsabilidades, autoridad, condiciones laborales y requisitos necesarios para desempeñar el puesto de manera efectiva.

Según Chiavenato (2019) diseñar un puesto se refiere a emplear cuatro contextos importantes.

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad),

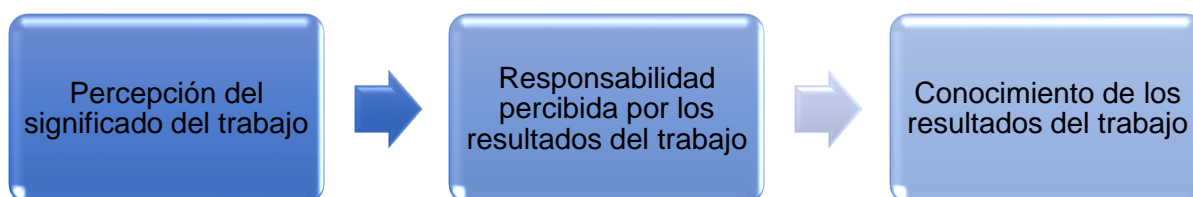
El diseño de puesto implica el detalle de las tareas que se realizan en cada puesto con la finalidad de cumplir con los requisitos organizacionales. Mediante este medio se puede estructurar los puestos individuales e integrar para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Por lo general, el diseño de puestos permite a los administradores cuidar los puestos individuales y los relacionan para crear unidades, organizaciones y departamentos, se caracteriza por no integrar al individuo, es decir que no utiliza sus potencialidades en su totalidad, si no las conductas más importantes para el desempeño de su función. (Carvajal, 2021).

- **Enfoque Motivacional del Diseño de Puestos**

El autor Chiavenato (2022) sostiene que el diseño de un puesto se incluyen las dimensiones esenciales, los que contribuyen a la generación de tres etapas psíquicas críticas:

Figura 15 *Etapas Psíquicas Críticas*



Fuente: Chiavenato (2022)

Elaborado por: Autores

La percepción del significado del trabajo es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo, el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y contribuye a la organización, la responsabilidad percibida por los resultados del trabajo es la profundidad en que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo, mientras que el conocimiento de resultados de trabajo re presenta grado en que el ocupante toma conciencia de su trabajo y autoevalúa su desempeño (Chiavenato I. , 2022).

Visto de esta forma, la motivación es un factor intangible pero muy influyente en el desempeño de las personas, por ello la percepción que las propias actividades son esenciales modifica favorablemente la conducta, al igual que vincula la responsabilidad con los resultados del

trabajo, así como la comprensión de estos.

2.8.5. Evaluación de Desempeño

La evaluación y gestión de desempeño se caracteriza por ser un proceso de estimación de la actuación de los trabajadores con relación a su puesto, que se vinculan a las tareas encomendadas, además de las metas y los resultados de desarrollo, no obstante, las expectativas deseadas no siempre van de la mano con la función y el desempeño, ya que pueden surgir diferencias, cuyos procesos se definen como un modelo mecánico con una visión determinista que resalta la eficiencia al exigir el cumplimiento de las actividades acordes a los métodos de trabajo (Montano y Álvarez, 2021).

En la dinámica del funcionamiento empresarial, los procedimientos y funciones de cada puesto son esenciales para que las instituciones demuestren los objetivos esperados; en este sentido los resultados de la evaluación contribuyen a rectificar errores, omisiones, o defectos en el procedimiento.

Chiavenato (2019) expresa lo siguiente:

Es un proceso que se encarga de medir la capacidad del individuo en su puesto de trabajo, en lo que concierne a las actividades laborales, resultados y metas, además de su potencial desarrollo y sus competencias, cuyo desempeño es situacional que fluctúa entre una persona a otra y su desempeño depende de diversos factores condicionantes (pág. 210).

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño se interpreta como la valoración de actividades que efectúa cada individuo en su puesto laboral, en la observación de competencias y potencial, en situaciones por que influyen varios factores desde la propia experiencia y habilidad de cada trabajador y fases propias del procedimiento.

Entre las razones para evaluar el desempeño, requiere argumentos que justifiquen su elaboración ya sean: asesorías, desarrollo, retroalimentación, percepción y recompensas. Las recompensas consisten en la evaluación por méritos, por ejemplo: la eficiencia del trabajador para cumplir actividades específicas, en base a lo cual se conceden aumentos salariales, promociones y otros. La retroalimentación se refiere a la percepción de la interacción personal, como se transmiten actitudes y competencias. El desarrollo contribuye al autoconocimiento de habilidades destrezas y factores a mejorar (Cunill, 2020).

Chiavenato (2019) indica que, al saber el colaborador que las personas que le rodean también lo evalúan, este se preocupa por mejorar sus relaciones interpersonales. En el procedimiento de la evaluación la forma de cómo se comunican trabajadores entre sí, con directores o coordinadores; también es objeto de observación, ya que permite evaluar si dicha comunicación es eficiente o no para el logro de los objetivos de la empresa.

La percepción contribuye a delimitar el concepto hacia los colaboradores, así contribuye a mejorar determinados aspectos inherentes al entorno social. El potencial de desarrollo se refiere al conocimiento del potencial para definir programas de evaluación. Por último, la asesoría se refiere a los beneficios que le proporciona la evaluación al especialista en recursos humanos, así contribuye a mejorar aspectos como las técnicas o formas de comunicación.

- **Motivos para la Evaluación de Desempeño**

Según Chiavenato (2022), los motivos por los que las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de sus talentos son:

Figura 16 *Motivos para la Evaluación de Desempeño*



Fuente: Chiavenato (2022)

Elaborado por: Autores

A continuación, se describe cada uno de los motivos para evaluar el desempeño:

- ✓ **Recompensas:** la evaluación del desempeño proporciona un juicio sistemático para justificar aumentos salariales, ascensos, traslados e incluso posibles despidos de empleados. Es una evaluación basada en el mérito.
- ✓ **Retroalimentación:** proporciona un conocimiento más profundo sobre los resultados de su desempeño y sus actitudes y habilidades.
- ✓ **Percepción:** proporciona un medio para que cada talento sepa qué piensan de él los demás talentos que lo rodean. Esto mejora su autopercepción y su percepción de su entorno social.
- ✓ **Relación:** permite que cada talento mejore su relación con los demás de su entorno jefe, pares, subordinados y sepa cómo evalúan su desempeño.
- ✓ **Potencial de desarrollo:** proporciona medios para conocer en profundidad el potencial de desarrollo de sus empleados, con el fin de definir programas de formación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- ✓ **Desarrollo:** permite que cada talento sepa exactamente cuáles son sus fortalezas (qué debe aplicar con mayor intensidad en el trabajo) y puntos débiles (qué debe ser objeto de mejora a través de orientación y capacitación).
- ✓ **Counseling:** ofrece información al directivo o especialista de plantilla sobre cómo orientar el talento a través del coaching o mentoring.

• **Métodos de Evaluación de Desempeño**

Puede efectuarse a través de diversos métodos que fluctúan de una institución a otra, en la cual se diseña un sistema propio de evaluación según los objetivos que se hayan planteado, además de las características del personal, cuyo propósito es la medición del desempeño, estos se los efectúa mediante la selección forzada, escalas gráficas, incidentes críticos, investigación de campo, la Evaluación 360°, la Evaluación 180°, entre otros (Molina, 2022).

Es pertinente detenerse en el concepto de la Evaluación 360,° ya que valora a un individuo por otro conjunto de individuos a través de un grupo de factores predeterminados e implican la observación del comportamiento en las actividades diarias, en la comprobación de la concordancia con las funciones del cargo, para garantizar que se está evaluando el ítem o concepto apropiado, por ejemplo: si el trabajador recepcionista o encargado de relaciones públicas tiene aptitud gentil, amable, cortés y dispuesta a orientar al cliente cuando se presente un problema o situación específica (Sánchez, 2021).

La Evaluación de 180° es la combinación entre la evaluación del director o especialista en recursos humanos y la autoevaluación del trabajador frente a su desempeño, implica importantes ventajas como el hecho de delimitar el plan de acción, contribuye a mejorar los resultados o el diseño de planes de entrenamiento y capacitación.

2.9. Subsistema de Retención

Se concibe como el proceso cuyo objetivo es motivar a los trabajadores de la organización para incentivar resultados positivos en el ejercicio de las funciones, contribuyendo a la realización de actividades de forma óptima y eficiente.

Chiavenato (2019) manifiesta lo siguiente:

El subsistema de retención requiere de cuidados específicos como los planes económicos y de remuneración, dichos elementos inciden el desempeño eficaz de un puesto, ya que los individuos se enfocan al trabajo y al cumplimiento de las metas institucionales para conseguir un desempeño importante a través de la dedicación y el esfuerzo (p. 236).

De acuerdo con la cita anterior, el subsistema de retención implica la creación del equilibrio entre los planes de retribución salarial, calidad de vida, tributos sociales y relaciones con los colaboradores dirigido al reconocimiento de cada trabajador.

2.9.1. Remuneración

La remuneración es siempre un aspecto esencial, cuyo dinero es un motivador eficiente para que exista mayor productividad; sin embargo, existen inconvenientes con los planes de remuneración, especialmente de aquellas personas que creen que la remuneración se da en función de edad, desempeño y grado de estudios, por ello, la remuneración se centra en la recompensa que percibe la persona a cambio de efectuar actividades organizacionales, refiriéndose básicamente a la relación de intercambio entre institución e individuo (Mendivel et al., 2019).

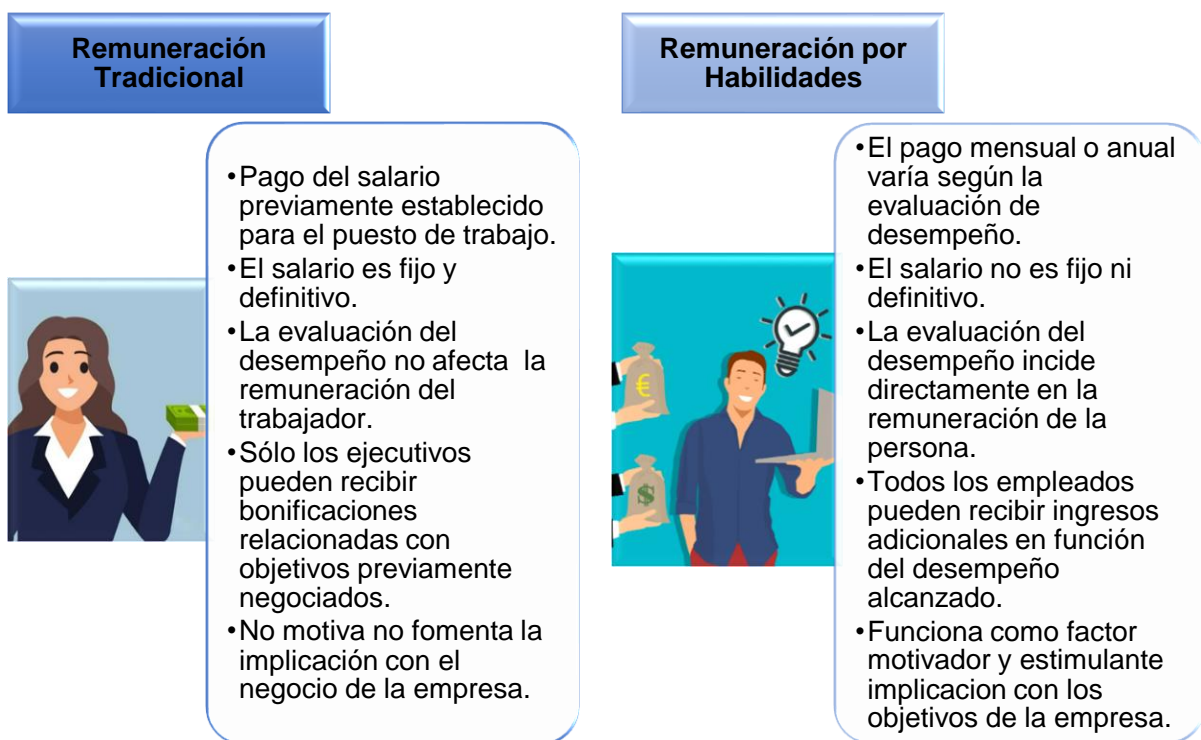
La retribución posee un carácter de sustento que se emplea para cubrir las necesidades del trabajador, constituyéndose a su vez un medio de sustento normal. Guartán (2019) explica que, “la remuneración debe permitir la protección del trabajador contra prácticas que pudieran tender a hacerle demasiado dependiente de su empleador y garantizar que el trabajador reciba a tiempo, y en su totalidad, el sueldo que ha ganado” (pág. 4).

En este sentido, el salario se refiere a la garantía vital del trabajador, por ello el compromiso tanto de la institución como de los especialistas en recursos humanos es el estricto cumplimiento en la cancelación de salarios, bonificaciones o prestaciones sociales; si la empresa no cumple apropiadamente contribuye a la falta de responsabilidad y falta de empatía por parte de los trabajadores. Los elementos que más destacan son los siguientes: seguro social, seguro médico, seguro de vida, seguro vehicular y de alimentación (Ochoa, 2023).

Remuneración por Habilidades

La remuneración a través del tiempo ha ido cambiando de un enfoque tradicional a un enfoque basado en las habilidades; centrándose en una forma de remuneración relacionada con el nivel formación y habilidades de cada persona que aportan ventajas competitivas a la organización. El foco principal pasa a ser la persona y sus habilidades individuales y ya no el trabajo. Esto significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del trabajo, sino con las calificaciones de quienes realizan las tareas satisfactoriamente.

Figura 17 Remuneración Tradicional Vs Remuneración por Habilidades



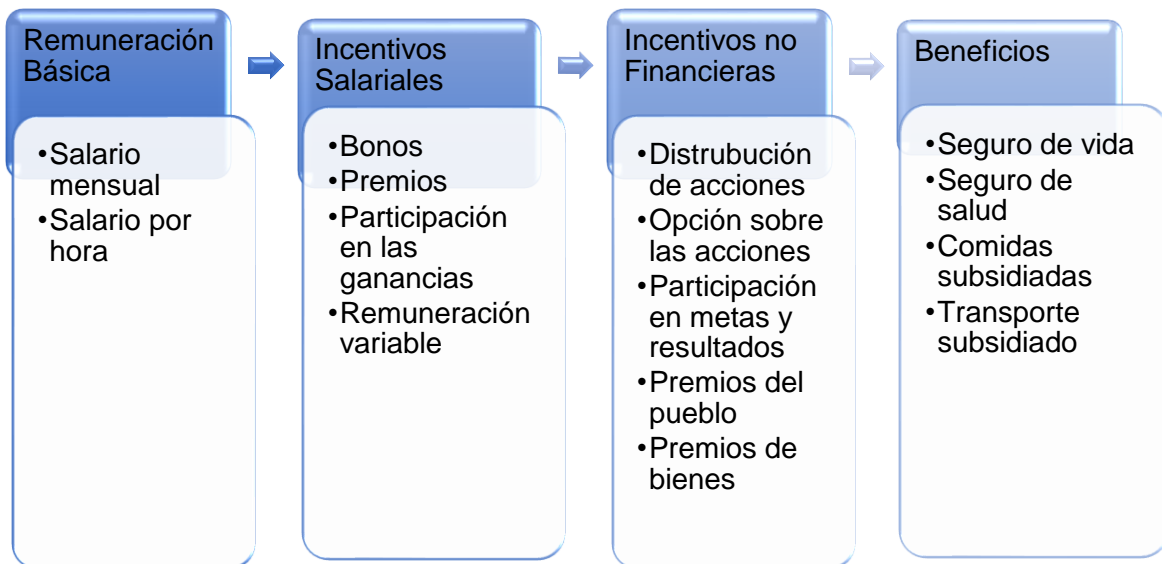
Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

• Componentes de la Remuneración Total

Según Chiavenato (2022), La remuneración total de directivos y empleados consta de cuatro componentes principales. La proporción relativa de cada uno de estos componentes varía de una organización a otra.

Figura 18 Componentes de la Remuneración Total



Fuente: Chiavenato (2022)

Elaborado por: Autores

La proporción relativa de cada uno de estos componentes varía de una organización a otra. Algunos de ellos enfatizan la remuneración básica, otros prefieren enfatizar los incentivos salariales en un compuesto de remuneración variable en línea con la contribución de cada gerente o empleado al negocio. Básicamente, se trata de un intercambio de valores: los que ofrecen los directivos o empleados a la organización y el retorno que esta les ofrece.

2.9.2. Recompensas Organizacionales

Según Chiavenato (2022) define a las recompensas como un sistema para “proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes”.

Tipos de Recompensas

Las recompensas se pueden clasificar en: recompensas financieras y recompensas no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas e indirectas.

2.9.3. Seguridad Social

Según Vielma y Nazar (2019) la seguridad social se remonta a épocas recientes que se relacionan con la conciencia y la responsabilidad social de las instituciones, cuyo crecimiento y origen se deben a los siguientes factores:

1. Prestaciones sociales de las personas a través de expectativas y actitudes.
2. La asociación de sindicatos contribuye a cubrir los intereses de los trabajadores con especial énfasis en las prestaciones sociales.
3. Seguridad social legislación laboral asignada por el estado.
4. Competencia entre las empresas para retener y atraer individuos talentosos.
5. En el caso de organizaciones gremiales o importantes corporaciones se establecen jerarquías de acuerdo la profesionalización y experiencia de los trabajadores.
6. Contribución e impuesto de las organizaciones para explorar y encontrar medios fiables para disminuir las obligaciones tributarias.

Los planes de seguridad social y prestaciones tienen la finalidad de contribuir al empleado en tres aspectos:

Figura 19 Finalidad de los Planes de Seguridad Social y Prestaciones



Fuente: Vielma y Nazar (2019)

Elaborado por: Autores

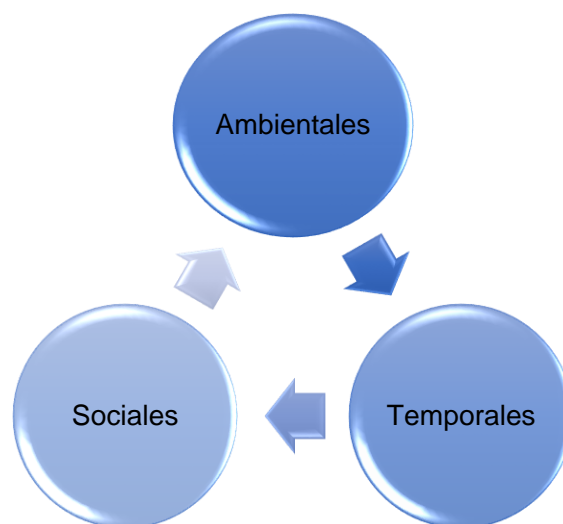
Es importante mantener un excelente ambiente laboral para obtener una calidad de vida adecuada dentro del trabajo, estas tienen que ver con las condiciones físicas, sociales y psicológicas que influyen en un ambiente laboral adecuado, lo cual permite mejorar la calidad de vida de los trabajadores dentro de una empresa, por ello, los expertos de la calidad afirman que la sociedad, oferta de mercado y calidad externa de la empresa se derivan de la calidad interna al igual que la calidad de vida de los empleados (Suárez et al., 2020).

La higiene laboral simboliza las bases principales para mantener una adecuada fuerza laboral, que por lo general son dos actividades muy estrechas que avalan la existencia de condiciones materiales y personales capaces de mantener la salud de los empleados en un nivel adecuado.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud se refiere al estado mental, físico y social de bienestar total, así mismo, la higiene laboral representa a los procedimientos y normas que contribuyen a la integración mental y física del trabajador, protegiéndolo de esta manera de los riesgos relacionados a las actividades laborales y a su medio entorno (Tomalá, 2022).

Las condiciones ambientales del trabajo se clasifican en tres elementos, estos son:

Figura 20 *Elementos de las Condiciones Ambientales*



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la figura los elementos ambientales que se refiere al ruido, temperatura e iluminación, los temporales que se refiere a la duración de la jornada de trabajo, así como los periodos de descanso y horas extras y los sociales que se refiere a las relaciones, organización formal, ocupando la higiene laboral el primer grupo a través de condiciones ambientales y sin desentenderse de los demás grupos. Las condiciones ambientales del trabajo representan las características físicas que sostienen al trabajador como ocupante de un puesto laboral dentro de una empresa, mientras desempeña su función en un ambiente físico, cuyas relaciones se clasifican en relaciones internas y externas que se refieren a la colaboración con los empleados y la representación de estos.

2.9.4. Relaciones Internas

Las relaciones internas se basan en las actividades administrativas inherentes a la inclinación del personal en relación con la institución como promociones o traslados. Mientras que las relaciones externas son la vinculación que establecen gerentes y directivos con agencias de empleo, asesores externos, ejecutivos de otras empresas, asociaciones gremiales, cámaras industriales y autoridades (Espinosa y Zaruma, 2017).

Velásquez y Arrieta (2022) manifiestan que “el interés en la comunicación interna ha crecido al igual que su relación con la felicidad laboral, ya que el trabajo y la felicidad están estrechamente relacionados.” La comunicación es un factor altamente influyente en la conducta humana, si las personas desarrollan la capacidad de transmitir ideas de forma asertiva y también de practicar la escucha activa todas las interacciones del ser humano serán más eficientes y exitosas.

Por otra parte, Ramírez y Espínola (2019) afirman que, “las metas personales de los colaboradores deben estar ordenadas acordes a la empresa para que de esta manera los trabajadores encuentren un significado y puedan experimentar genuinamente alegría y orgullo en el trabajo” (p. 170). En este sentido, la comunicación es un factor esencial en la dinámica de toda institución, además el hecho de transmitir emociones, expectativas, conocimiento, información contribuye a la valoración, reconocer debilidades para rectificar.

Charry (2018) propone que, “la comunicación interna debe aprovechar los comentarios y aportaciones de quienes trabajan en la organización y no regirse a procesos de comunicación basados en estructuras jerárquicas (p. 65)”. En este contexto, el empleo de la comunicación es la recepción y transmisión de mensajes, cuyo contenido contribuyen a mejorar los procedimientos y servicios además del cumplimiento de objetivos institucionales.

Quiñones et al. (2021) mencionan que la comunicación, “es un proceso fundamentalmente bidireccional que es interactivo y participativo en todos los niveles.” (p. 5). Dicha afirmación significa que ambas partes obtienen beneficios del hecho de intercambiar información.

Según Bedoya y Pastrana (2017) “La comunicación interna mejora las relaciones con los colaboradores, logra el compromiso y contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales” (p. 234).

La comunicación es un factor esencial en toda actividad humana, contribuye a que la interacción entre autoridades del ambiente externo e interno intercambien información, al igual que de forma interna entre los departamentos. Presenta amplios beneficios tales como: agilización de las gestiones, reduce tiempo y costos monetarios, contribuye a la reducción de errores, incentiva la motivación y sentido de pertenencia: mientras la comunicación sea más ágil y fluida existen mayores posibilidades de corregir falencias de manera inmediata, contribuye a la capacitación y al trabajo en equipo, y previene los conflictos (Pazmay et al., 2017).

La comunicación deficiente en las organizaciones no es un factor óptimo para el funcionamiento de esta cuando ello sucede generan: confusión, interpretaciones erradas, ineficiencia, trámites o gestiones tardías, cuando la comunicación no es directa puede generar conflictos y discusiones, lo cual implican desventajas.

2.10. Subsistema de Desarrollo

El subsistema de desarrollo es el espacio inherente a la capacitación, aprendizaje sostenible contribuyen a incentivar la capacidad para asumir cargos gerenciales considerando que la empresa está en constante rotación de personal; por ello implica la ocasión para organizar determinar y decidir la categoría y clasificación de capacitación asignada a determinados directivos y que deben contribuir a la obtención de objetivos generales. Las personas sobresalen en una institución por ser el principal elemento inteligente que a través de su carácter y dinamismo aporta al desarrollo de la empresa (Lescano, 2022).

Chiavenato (2019) menciona que:

Las personas a medida que van desarrollando su conocimiento se hacen más eficientes en los procesos de desarrollo, para ello abordan talleres de capacitación, desarrollo organizacional y personal que conllevan inversiones de la empresa en el aspecto de fortalecer su conocimiento corporativo (p. 324).

Por lo tanto, la capacitación y desarrollo cumple la función fundamental de modificar el comportamiento de los trabajadores, a través del aprendizaje, reciba, asimila y procesa información que facilita la contribución de sus actividades y permitiendo a ser más oportunos, adquiriendo experiencia, agilidad y el dominio de sus funciones genera motivación y empatía hacia la organización.

2.10.1. Capacitación y Desarrollo de Personal

Se aplica de forma sistemática y organizada a través de individuos que obtienen conocimientos y desarrollan competencias y habilidades en relación con las metas planteadas. Contribuye a adquirir experiencia, desarrollar destrezas y habilidades como instrumentos laborales intrínsecos a la naturaleza del trabajador.

El apoyo de altos directivos, la innovación tecnológica, el compromiso de los especialistas, la complejidad organizacional y los estilos de aprendizaje son los factores que inciden en la capacitación. La demostración de aprobación por parte de los directivos ejerce influencia decisiva en los trabajadores.

Mondy y Noe (2015) dicen que “la manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa de la capacitación y proporciona los recursos necesarios” (p. 120); esto porque la capacitación es responsabilidad de los directivos de la organización para que haya credibilidad y confiabilidad en todo programa de capacitación.

Enríquez (2021) manifiesta que, “la computadora e Internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios, además, la tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimiento a los empleados y este cambio se expande constantemente.” En este sentido, la tecnología ha aportado nuevas formas de aprendizaje de carácter digital que también son inclusivas en la capacitación, agiliza los procesos, y reduce costos para las empresas.

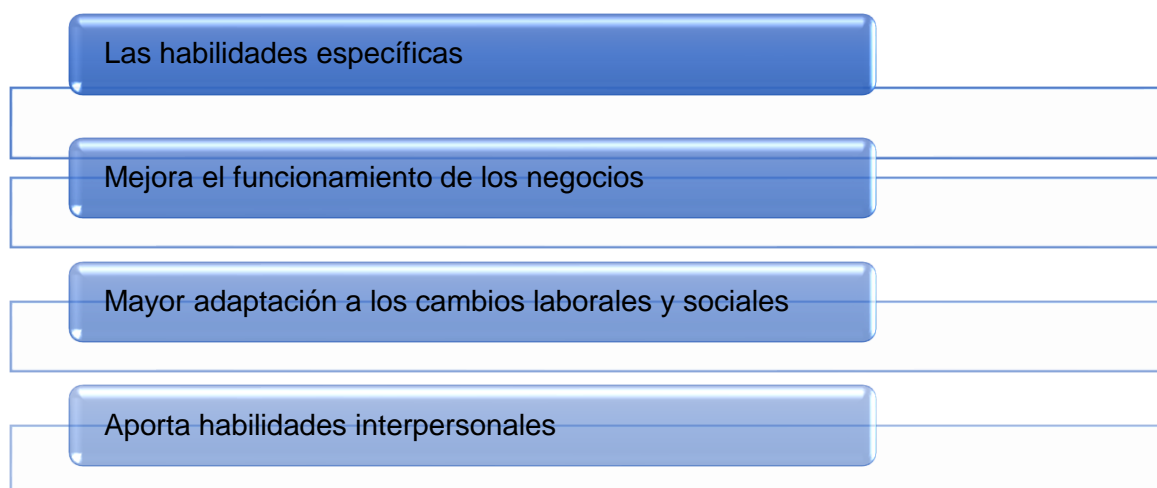
Incluso, las constantes actualizaciones en el contexto de la informática también contribuyen a que los trabajadores se esfuercen constantemente para adaptarse a los cambios y obtener beneficios así adquieren mayores destrezas para desarrollar habilidades más complejas.

Los trabajadores evidencian la necesidad de mejorar continuamente sus habilidades, sin embargo, la capacitación requiere una serie de condiciones para que logre el aprendizaje esperado el cual debe ser relevante, útil, práctico, ya que mientras mayor utilidad perciban los trabajadores en la capacitación, mayor aptitud motivadora genera en los trabajadores.

• Beneficios de la Capacitación

Los beneficios de la capacitación son los siguientes

Figura 21 *Beneficios de la capacitación*



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El objetivo esencial de la capacitación consiste en obtener el nivel de desempeño cónsono con los objetivos de la institución es una etapa continua que permite la rectificación y actualización si el caso lo amerita.

Chiavenato (2020) explica que la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (pág. 330).

Esto significa que capacitar es la administración de conocimiento actualizado, operativo y complementario a la experiencia y formación profesional que contribuyen por su contenido y magnitud a mejorar el funcionamiento de la empresa. La capacitación comprende 4 etapas:

Figura 22 *Etapas de la Capacitación*

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

De acuerdo con Rodríguez y Martínez (2018) el diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, lo que pasaría a ser los requerimientos de la capacitación.

Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. En este orden de ideas significa la observación e ideas de necesidades de la empresa: por ejemplo, técnicas de ventas y negociación, o instalación de redes, cuya finalidad sea la consecución de conocimientos nuevos por parte de los trabajadores que contribuyen a incrementar la productividad, rentabilidad, y también genera motivación y contribuye mejorar el clima organizacional, e incluye factores tales como: requisitos esenciales de los trabajadores.

El diseño del programa o proyecto para responder los requerimientos identificados forman parte del programa de capacitación; mientras que la implementación del programa es la dirección y aplicación de este. Por último, la evaluación se refiere al reconocimiento de los hallazgos conseguidos en la capacitación.

• Programa de Capacitación

Según Agudelo (2019) indica que, el diagnóstico permite la delimitación de necesidades, en la cual se requiere establecer las estrategias para responder a dichas necesidades a través de la capacitación mediante el programa integral que incluya:

1. El objetivo de la capacitación.
2. Recursos y técnicas de capacitación.
3. Contenido de la capacitación.
4. Instructores con experiencia para la actividad.
5. Espacio físico o estructura para la actividad.
6. Tiempo e intensidad de la actividad.

Tabla 2 *Técnicas para detectar necesidades de capacitación*

Técnicas	Descripción
1. Entrevista	Es la recolección de información a través de la conversación entre el entrevistador y el trabajador o al directivo de recursos humanos para implementar los requerimientos de capacitación.
2. Observación	Se refiere a la observación de la conducta para recolectar información sobre habilidades, conocimiento para comparar con y establecer las deficiencias que requieren capacitación.
3. Cuestionario	Es un formato de elaboración previa sujeta preguntas para adquirir información sobre las destrezas y conocimientos en relación con otros trabajadores.
4. Perfil y descripción del puesto	Es un instrumento encaminado al conocimiento de los cargos y obligaciones del puesto, para comparar entre el perfil de dicho puesto y las habilidades del trabajador.
5. Evaluación de Desempeño	Es el conocimiento de las áreas a capacitar por que se refiere a la comparación entre el desempeño de los trabajadores y las características del puesto.

Elaborado por: Autores

A continuación, se presentan las técnicas para impartir la capacitación:

Tabla 3 *Técnicas para Impartir la Capacitación*

Técnicas	Descripción
1. Lecturas	Es una de las técnicas más frecuentes, se utiliza con lecturas asignadas por el instructor para dirigir la retroalimentación.
2. Instrucción Programada	Es un tipo de enseñanza con planificación previa ya que está dirigida a corregir factores específicos, se realiza la interacción a través de opiniones.
3. Capacitación en clase	Transmisión del contenido de capacitación externo a la empresa.
4. E-Learning	Es a través de medios digitales, contribuye a analizar y compartir la información.

Elaborado por: Autores

La evaluación de capacitación es la etapa final del proceso, en el cual es posible medir los resultados de la capacitación a través de la observación y análisis acerca de la efectividad de la capacitación; por lo tanto, la comprobación consiste en la verificación de las modificaciones estimadas y la comprobación de la concordancia entre la capacitación y metas de la empresa.

2.11 Subsistema de Auditoría

Para Sotelo (2018) son sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social, aplicando novedosas herramientas de tecnología de la información y comunicación, que permitan el pensamiento ético y socialmente responsable, aspirando a un clima organizacional saludable. Por lo tanto, es un proceso que implica la combinación entre tecnología, comunicación y clima organizacional.

Chiavenato (2019) explica:

Los subsistemas de auditoria pretenden asegurar las diversas unidades de la institución trabajando acorde a los objetivos planteados, cuya deficiencia en su ritmo y organización provocará aumento de costos y tiempo en procesar la información, por ello es fundamental contribuir en la toma de decisiones para que los gerentes colaboren con decisiones oportunas y acertadas (p.378).

Según Alvarado et al. (2018) el Sistema de Información gerencial (SIG) permite almacenar, procesar, y distribuir la información para que los gerentes puedan tomar decisiones oportunas. A continuación, se mencionan las características de los sistemas de información gerencial:

- Eficiencia: trabajar de manera coordinada en una misma plataforma que contengan los instrumentos adecuados para efectuar las actividades laborales, de manera tal que permita mejorar los resultados y ahorrar tiempo, por ello es indispensable disponer de un SIRH.
- Estrategia de seguimiento: Para avanzar de manera estratégica dentro de la empresa se debe realizar un seguimiento oportuno de la información necesaria que requiera la empresa.
- Permite tomar decisiones oportunas a través de la verificación y valoración del trabajo de recursos humanos dentro de la empresa.
- Información y registro histórico: Son todos los registros y sistemas de almacenamiento sobre cada uno de los cambios que se suscitan en la vida laboral del trabajador, lo cual puede ser una herramienta para la recopilación de información.
- Obligaciones de cumplimiento: El sistema permite a la institución cumplir diversas tareas asignadas, entre ellas se encuentran los almacenamientos de algún tipo de información en específico durante un tiempo en particular, dichos registros deben conservarse por lo menos cuatro años para cumplir con la legislación laboral.

- Enlace con el departamento de recursos humanos: Cuando los empleados con puestos a disposición del HRIS se adjudica un canal nuevo de comunicación con el área correspondiente y se facilitan los procesos, estos a su vez permite a los trabajadores gestionar asuntos de manera personal.
- Notificaciones automatizadas: Entre las ventajas de los sistemas de información permite que los recursos humanos activen notificaciones sobre aspectos importantes para cada área, por ejemplo; las evaluaciones que han desempeñado cada trabajador.
- Costes de reducción: Los programas de recursos humanos al automatizar tareas, están disminuyendo el tiempo invertido y el uso de recursos por lo que los costes bajan de manera significativa hasta en un 30%.

Desde el punto de vista de la filosofía la responsabilidad y ética social se define como la ciencia que estudia los valores morales de una sociedad, cuyos conjuntos de valores y principios se emplazan en la conducta humana para que de esta manera exista un equilibrio social permitiendo a su vez que ninguna parte resulte afectada (Carballo, 2022).

La actuación responsable y social de los miembros de la institución conlleva a la responsabilidad social de la empresa, cuyas actividades y compromisos con la sociedad permiten que los grupos obtengan mayor contacto de parte y parte.

3. CAPITULO III: Diseño Metodológico

3.1. Población y Muestra

Se establece la población igual a la muestra, debido a que la población es pequeña y manejable. Por ello el análisis y recopilación de información será de la población completa sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

3.2. Resultados del Proyecto

Con la finalidad de analizar la situación actual de la gestión de talento humano que se encuentra desarrollándose actualmente en la empresa se aplicaron la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de datos.

En la encuesta participaron los 68 trabajadores de Marvicnet, correspondientes a los cargos directivos, mandos medios, supervisión, operativos y de apoyo, con el objetivo de recolectar datos generales, profesionales y laborales en base a los subsistemas de Talento Humano. Anexo 1.

La entrevista se aplicó al Gerente General de la empresa, con la finalidad de confirmar la información recolectada. Anexo 2.

A continuación, se presenta la información proporcionada por parte de los trabajadores de la empresa Marvicnet Cía. Ltda.

3.3. Enfoque y Alcance de la Investigación

Esta investigación tiene un enfoque descriptivo, a través del cual se analizó los subsistemas de gestión de talento humano evidenciando la situación en la que se encuentra la empresa Marvicnet Cía.Ltda. Además, el método que se utilizó es el deductivo – inductivo. Por ello las herramientas para la análisis y recolección de información son la encuesta y la entrevista.

Se analizó al universo del objeto de estudio, es decir a todo el personal que labora actualmente en Marvicnet Cía.Ltda.

Para el desarrollo del presente tema de investigación se contó con información de fuentes primarias como encuestas y entrevistas, así como de fuentes secundarias recopiladas de tesis, libros y monografías relacionadas con el tema de investigación.

El análisis de la información obtenida se manejó con programas como Spss y Exel cuyos resultados se presentan a través de gráficos y tablas, así como el análisis respectivo.

3.3.1. Información General

Tabla 4 *Trabajadores según Ubicación de la Agencia*

Ubicación de la Agencia	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	32	47%
Santa Rosa	13	19%
Machala	10	15%
Arenillas	7	10%
Pasaje	6	9%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según se observa en la Tabla 4, el 47% de los trabajadores de la empresa se encuentra laborando en la ciudad de Cuenca, lugar en el que está ubicada la agencia matriz con su respectiva gerencia general y departamentos. Por otro lado, el 19% de los empleados se encuentra en la ciudad de Santa Rosa, el 15% en Machala, el 10% en Arenillas y una minoría del 9% en el Pasaje.

Tabla 5 *Trabajadores según la Edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 19 años a 23 años	4	6%
De 24 años a 28 años	30	44%
De 29 años a 33 años	14	21%
De 34 años a 38 años	14	21%
De 39 años a 43 años	5	7%
De 54 años en adelante	1	1%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según la Tabla 5, se puede evidenciar que el 44% del personal de la empresa tiene una edad entre 24 y 28 años, seguido del 21% que se encuentra entre 29 y 33 años. Lo que indica que en su mayoría la empresa posee personal joven.

Tabla 6 *Trabajadores según el Sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	44	65%
Femenino	24	35%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según la tabla 6, se puede apreciar que el 65% de los trabajadores corresponde al sexo masculino; debido a que, la mayoría del personal ocupa cargos técnicos en la empresa y el 35% corresponde al sexo femenino donde priorizan los cargos administrativos.

Tabla 7 *Trabajadores según Estado Civil*

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	34	50%
Unión Libre	17	25%
Casado	15	22%
Divorciado	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Tabla 7, el 50% de los trabajadores de la empresa son solteros, el 25% tiene un estado civil de unión libre y una minoría del 22% son casados.

Tabla 8 *Trabajadores según Nivel de Instrucción Educativa y Título Académico*

Instrucción educativa	Frecuencia	Porcentaje
Tercer nivel	39	57%
Bachillerato	27	40%
Cuarto Nivel	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Tabla 8, el 57% de los trabajadores tienen una formación académica de Tercer Nivel con Títulos Profesionales de Ingeniero en Telecomunicaciones, Técnico en Redes, Ingeniero en Sistemas e Ingeniero Comercial; Por otro lado, el 40% de los

trabajadores tienen formación académica de Bachillerato con títulos de Bachillerato General y Bachillerato Técnico; Finalmente una minoría del 3% tiene formación académica de cuarto nivel con títulos de Magister.

Tabla 9 *Trabajadores por Años de Experiencia Laboral*

Años de experiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	7	10%
1 año a 2 años	23	34%
3 años a 4 años	15	22%
5 años a 6 años	8	12%
7 años a 8 años	6	9%
9 años a 10 años	5	7%
Más de 10 años	4	6%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Los datos obtenidos en la Tabla 9, muestran que el 34% de los trabajadores tiene experiencia laboral de 1 año a 2 años; el 22% del personal tiene experiencia de 3 años a 4 años; el 10% tiene experiencia de menos de un año y una minoría del 6% tiene experiencia laboral de más de 10 años.

Tabla 10 *Trabajadores por Años de Experiencia Laboral*

#	Cargo actual	Frecuencia	Porcentaje
1	Técnico	5	7%
2	Auxiliar administrativo	5	7%
3	Vendedor	3	4%
4	Técnico Instalador	3	4%
5	Supervisor Administrativa	3	4%
6	Auxiliar Contact Center	3	4%
7	Asesor de ventas	3	4%
8	Técnico Principal	2	3%
9	Técnico	2	3%
10	Supervisor Técnico	2	3%
11	Jefe de Ventas	2	3%
12	Ingeniero TICS	2	3%

13	Gerente Comercial	2	3%
14	Asesor Comercial	2	3%
15	Administrador de Red	2	3%
16	Ventas y atención al Cliente	1	1%
17	Técnico en Reparaciones e Instalaciones	1	1%
18	Técnico en Redes	1	1%
19	Técnico de Campo	1	1%
20	Supervisor TICS	1	1%
21	Supervisor de Nodo	1	1%
22	Servicio al cliente	1	1%
23	Operador de Bodega	1	1%
24	Jefe Técnico	1	1%
25	Jefe de Marketing	1	1%
26	Jefe de cuadrilla	1	1%
27	Jefe de Agencia	1	1%
28	Jefe Comercial	1	1%
29	Ejecutiva de Ventas	1	1%
30	Diseñador Publicista	1	1%
31	Diseñador Gráfico	1	1%
32	Coordinador de Ventas	1	1%
33	Coordinador de Marketing	1	1%
34	Auxiliar TICS	1	1%
35	Auxiliar de Instalación	1	1%
36	Auxiliar Contable	1	1%
37	Asistente Técnico en Telecomunicaciones	1	1%
38	Asistente de Oficina	1	1%
39	Asistente de Contact center	1	1%
40	Analista comercial	1	1%
41	Agente Contact Center	1	1%
42	Abogada	1	1%
Total		68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

En la Tabla 10, se puede observar que actualmente la Empresa cuenta con 42 cargos, de los cuales el cargo de Técnico corresponde al 7%; al igual que el cargo de Auxiliar Administrativo

con un 7%. Al observar el desarrollo de actividades de cada cargo se encuentra que no existe una definición homogénea, ya que a pesar de que dos o más personas cumplen las mismas funciones tienen diferentes designaciones de cargos; así también ante la carencia de un organigrama funcional de la empresa existen trabajadores que desarrollan actividades correspondientes a otros cargos.

Tabla 11 *Trabajadores según Tiempo en la Empresa*

Tiempo en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	33	49%
1 año a 2 años	19	28%
Más de 2 años	16	23%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

En la Tabla 11, se puede apreciar que el 49% de los trabajadores tienen un tiempo de permanencia en la empresa de menos de un año, el 28% lleva entre 1 año a 2 años laborando y apenas el 23% lleva más de dos años laborando en la empresa. Lo que nos lleva a sostener que la empresa no ofrece estabilidad laboral y, por ende, existe un alto índice de rotación.

Tabla 12 *Trabajadores según Tiempo en el Cargo*

Tiempo en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	38	56%
1 año a 2 años	17	25%
Más de 2 años	13	19%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

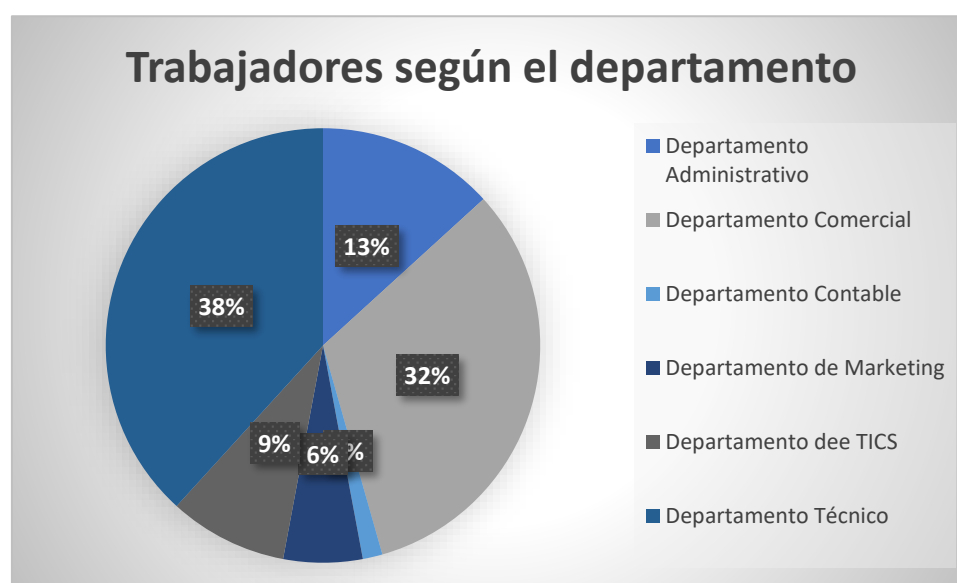
Según los resultados de la Tabla 12, el 56% de los trabajadores han permanecido en su cargo actual menos de un año, el 25% lleva entre 1 año a 2 años en el cargo actual y apenas el 19% lleva más de dos años en su cargo actual. Al realizar una comparación con la tabla anterior respecto al tiempo que llevan los trabajadores en la empresa, se puede concluir que la empresa no brinda oportunidades de promoción y estabilidad laboral.

Tabla 13 *Trabajadores según el Departamento al que pertenecen*

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Departamento Técnico	26	38%
Departamento Comercial	22	32%
Departamento Administrativo	9	13%
Departamento de TICS	6	9%
Departamento de Marketing	4	6%
Departamento Contable	1	1%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Figura 23 *Trabajadores según el Departamento al que pertenecen*

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según la Figura 23, el 38% de los trabajadores se encuentra en el departamento técnico, el 32% en el departamento comercial, el 13% en el departamento administrativo. Cabe mencionar que por el desconocimiento del perfil de cargo la mayoría del personal no identifica el departamento correcto al que pertenece, situación que afecta a la empresa en el cumplimiento de objetivos.

3.3.2. Subsistema de Provisión

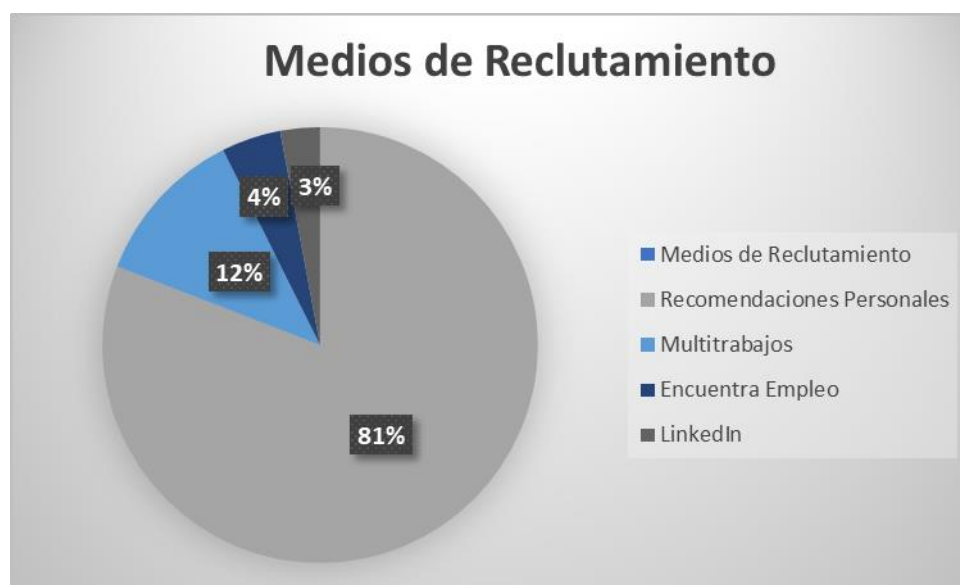
Tabla 14 *Trabajadores Seleccionados según Medios de Reclutamiento*

Medios de Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones Personales	55	81%
Multitrabajos	8	12%
Encuentra Empleo	3	4%
LinkedIn	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Figura 24 *Trabajadores Seleccionados según los Medios de Reclutamiento*



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según se observa en la Figura 24, el 81% de los trabajadores fueron seleccionados mediante recomendaciones personales, el 12% por medio del portal de empleo de Multitrabajos, el 4% por Encuentra empleo y el 3% por LinkedIn. En base a los resultados obtenidos se constata que la empresa se centra en una contratación basada en recomendaciones y no utiliza una técnica adecuada de reclutamiento; lo que laboralmente para los candidatos al puesto se convierte en un factor excluyente y para la empresa un riesgo de que la persona seleccionada no cumpla con el perfil de cargo adecuado. Esta información fue corroborada por la Gerente General de la empresa en la entrevista que se realizó.

Tabla 15 *Trabajadores según la Técnica de Selección*

Técnicas de selección	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	35	51%
Pruebas de Conocimiento	25	37%
Entrevista Personal	8	12%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Tabla 15, muestran que 51% del personal no realizó ninguna prueba de selección para su ingreso a la empresa; al 37% de los trabajadores se les aplicó pruebas de conocimiento previo a su selección y apenas al 12% se les realizó una entrevista personal. Esto nos indica que la Empresa para seleccionar al candidato no ha usado una técnica de selección de personal adecuada y no sigue un adecuado proceso; al no utilizar las diferentes técnicas de selección como lo son las pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad, así como tampoco seguir el debido proceso de selección del personal, la institución no obtiene información suficiente que le permita seleccionar al candidato que mejor se adapte al perfil requerido, ya que sin el uso de estas técnicas no logra identificar las actitudes o habilidades del individuo relacionadas con el puesto de trabajo que muchas veces la entrevista no logra reconocer.

3.3.3. Subsistema de Organización

Tabla 16 *Trabajadores según Inducción Recibida*

Inducción recibida	Frecuencia	Porcentaje
Sí	46	68%
No	22	32%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

La Tabla 16, muestra que únicamente el 68% de los trabajadores recibió inducción por parte de la empresa, específicamente señalaron que recibieron indicaciones de las actividades que iban a realizar en el cargo; en cuanto al 32% señalaron que no recibieron ninguna inducción, lo que genera un ineficiente desarrollo de las actividades del cargo en la etapa inicial del cargo.

Tabla 17 *Trabajador con Evaluaciones de Desempeño*

Evaluaciones	Frecuencia	Porcentaje
No	66	62%
Si	2	38%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Tabla 17, el 62% de los trabajadores señaló no haber sido evaluado y el 38% indicó que fue objeto de alguna evaluación sin señalar de manera específica y clara cómo o cuál. En la entrevista que se realizó a la Gerente General de la empresa se informó que no realizan evaluación alguna al personal; sin embargo, es de nuestro interés conocer la información que proporcionaron los trabajadores y sobre la cual se elabora la propuesta de esta tesis.

3.3.4. Subsistema de Retención

Tabla 18 *Trabajo en Horas Extras por Departamento*

Departamento	Horas extras			
	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	26	38%		0%
Comercial	17	25%	5	7%
Administrativo	6	9%	3	4%
Tics	4	6%	2	3%
Marketing	2	3%	2	3%
Contable	1	1%		0%
Total	56	82%	12	18%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

La Tabla 18, indica que el 82% del personal trabaja horas extras y el 18% no trabaja horas extras. El 38% de quienes trabajan horas extras corresponde al departamento Técnico debido a que se encuentran los cargos que laboran los fines de semana tanto en la parte externa ejecutando las ordenes de reparaciones los fines de semana e internamente en la parte del Contac center; el 25% que trabaja horas extras corresponde al departamento Comercial específicamente los vendedores que son quienes trabajan fines de semana para cumplir sus

metas de ventas; el 9% corresponde al departamento administrativa; el 6% al departamento de Tics; el 3% al departamento de Marketing y una minoría del 1% al departamento contable

Tabla 19 *Beneficios Percibidos por la Empresa*

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	43	63%
Descuento en el Servicio de Internet	11	16%
Bono de Alimentación	10	15%
Bono de Transporte	4	6%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Como se observa en la Tabla 19, el 63% del personal señaló que no recibe ningún tipo de beneficio, el 16% que recibe un descuento en el servicio de internet, el 15% recibe un bono de alimentación y el 6% recibe un bono de transporte. Estos resultados reflejan que la empresa brinda beneficios a tan solo una parte de su personal, creándose de esta manera una percepción de desigualdad entre sus miembros.

Tabla 20 *Opiniones de los Trabajadores sobre los Planes Recreativos*

Planes recreativos	Frecuencia	Porcentaje
Actividades Deportivas	38	56%
Paseos de Integración	30	44%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

En la Tabla 20, se puede observar que el 56% de los trabajadores opina que la empresa debe incluir actividades deportivas como un plan recreativo de socialización y el 44% paseos de integración. Lo que indica que la empresa no tiene un plan de actividades recreativas para los empleados. Lo que afecta a la comunicación interna de la empresa.

3.3.5. Subsistema de Desarrollo

Tabla 21 *Trabajadores Capacitados*

Personal Capacitado	Frecuencia	Porcentaje
No	20	29%
Si	48	71%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

La Tabla 21, muestra que el 71% del personal sí ha recibido capacitación en la Empresa y el 29% no la ha recibido. La Gerente General informó en la entrevista que actualmente capacitan únicamente al personal técnico y sin ninguna planificación.

Tabla 22 *Personal Capacitado por Departamento*

Departamento	Capacitación			
	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	7	10%	2	3%
Comercial	17	25%	5	7%
Contable	1	1%		0%
Marketing	1	1%	3	4%
Tics	2	3%	4	6%
Técnico	20	29%	6	9%
Total	48	71%	20	29%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

La Tabla 22, indica que el 29% del personal capacitado corresponde al departamento Técnico, el 25% al departamento comercial y el 1% a los departamentos contable y de Marketing.

Tabla 23 *Utilidad de la Capacitación para el Cargo*

Utilidad para el cargo	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	94%
No	3	6%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Como se observa en la Tabla 23, el 94% de trabajadores capacitados dio a conocer que la capacitación sí ha sido de utilidad para el desarrollo de sus funciones, en cambio el 6% indicó que no ha sido de utilidad dicha capacitación.

Tabla 24 *Temas de Capacitación que les Gustaría Recibir a los Trabajadores*

Tema de Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias Comerciales	14	21%
Marketing Digital	6	9%
Seguridad Informática	6	8%
Devops y Mikrotik	4	6%
Finanzas	4	6%
Seguridad y Riesgos	4	6%
Funcionamiento y Configuración de Módems	3	4%
Estructuras de Redes	3	4%
Networking	2	3%
Configuración de la OLT	2	3%
Configuraciones de Cámaras	2	3%
Administrativo Comercial	1	1%
Amazon Web Services	1	1%
Armado de Naps y Mangas	1	1%
Capacitación en Switches y Rúters	1	1%
Configuraciones avanzadas de rúters	1	1%
Contabilidad	1	1%
Derecho de Telecomunicaciones	1	1%
Diseño de Redes	1	1%
Diseño Gráfico	1	1%
Excel	1	1%

Finamsys	1	1%
Gestión Empresarial	1	1%
Manejo de redes	1	1%
Mantenimiento de Software	1	1%
Preconectorizadas	1	1%
Redes de Transporte	1	1%
Redes Informáticas	1	1%
Tecnología	1	1%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la Tabla 24, el 21% del personal desea recibir capacitación en Estrategias comerciales. Lo que significa que a pesar de que el departamento comercial es el segundo departamento que ha recibido mayor capacitación como se pudo observar en la tabla 21, el personal sigue con expectativas de nuevas capacitaciones.

Tabla 25 *Oportunidad de Ascenso*

Oportunidad de ascenso	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	62%
No	26	38%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Según la Tabla 25, el 62% indicó que tiene la posibilidad de ascender a un puesto superior y el 38% no tiene esa oportunidad. Dichos resultados reflejan que el personal tiene la oportunidad de mejorar profesional y económicamente dentro de la empresa.

3.3.6. Subsistema de Auditoria

Tabla 26 *Frecuencia de Actualización de Datos*

Frecuencia de actualización	Frecuencia	Porcentaje
Esporádicamente	34	50%
Anualmente	20	29%
Mensualmente	8	12%
Semestralmente	4	6%
Nunca	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Tabla 26, el 50% de los trabajadores indica que la base de datos que posee la empresa es actualizada esporádicamente. Estos resultados reflejan que la empresa no cuenta con sistema de información completo, que integre todo tipo de datos de su personal y que responda a todas las necesidades de información.

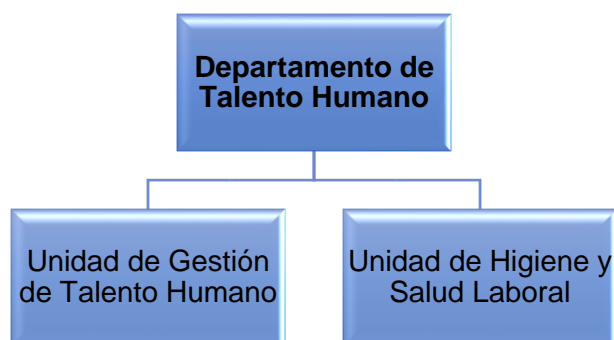
4. CAPÍTULO IV: Desarrollo

En base a la fundamentación teórica y resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Talento Humano en Marvicnet Cía.Ltda. se presenta la siguiente propuesta de un Modelo de Gestión de Talento humano, iniciando con el diseño de un organigrama funcional para la empresa. Posteriormente se presenta las propuestas referentes a cada uno de los Subsistemas de Talento Humano con el objetivo que la empresa pueda poner en práctica cada uno de los procesos, tener una adecuada gestión de Talento Humano junto con el departamento establecido.

4.1. Organización del Departamento de Talento Humano

El Departamento de Talento Humano, según Idalberto Chiavenato (2019) o, engloba la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas para promover el bienestar y desempeño eficiente de los trabajadores para lograr los objetivos individuales y corporativos.

Figura 25 *Departamento de Talento Humano*



Elaborado por: Autores

Como se observa en la Figura 14, el Departamento de Talento Humano propuesto está conformado por dos Unidades:

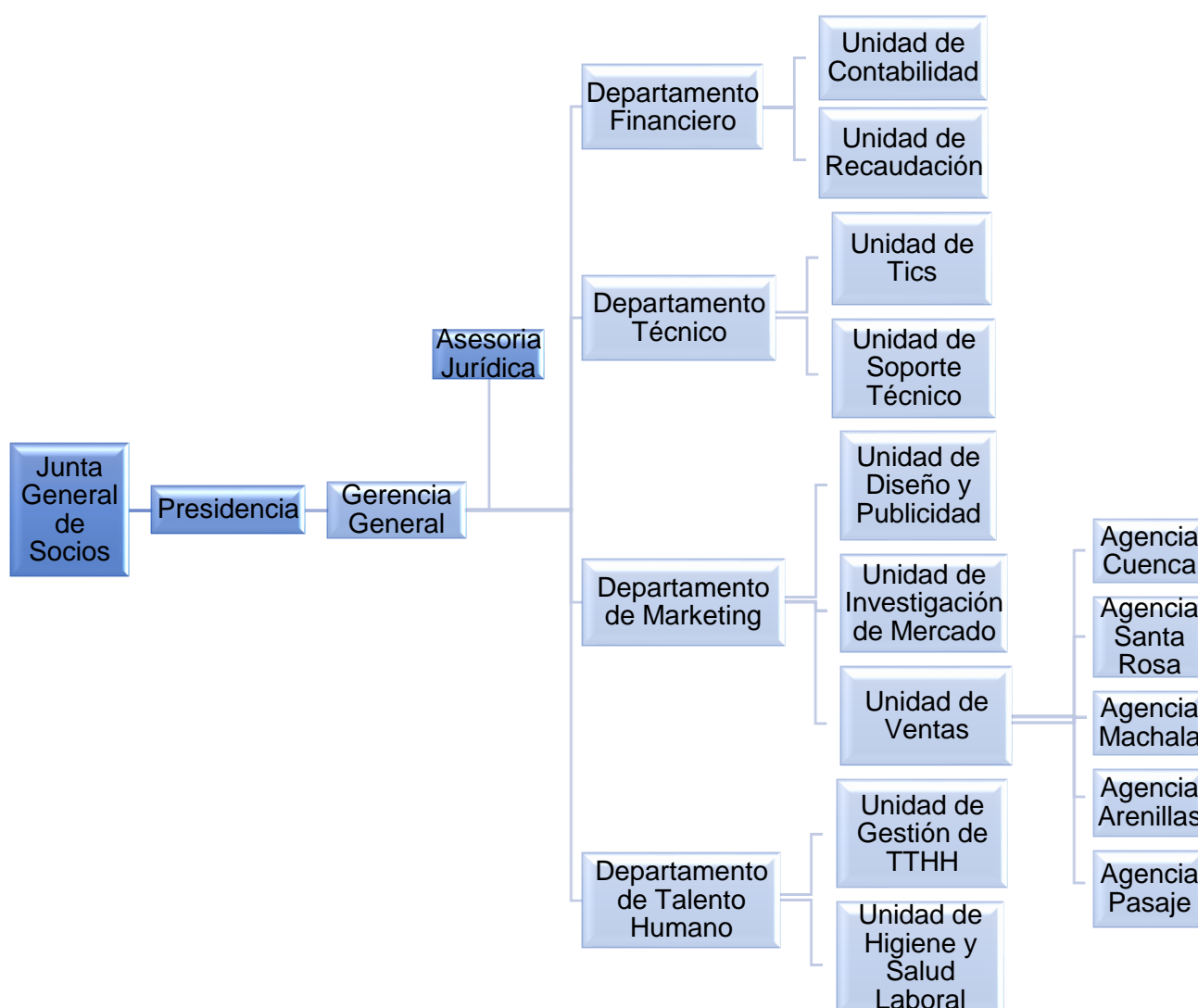
Unidad de Gestión de Talento Humano: Encargada de reclutar, seleccionar, analizar cargos, evaluar el desempeño, retener personal y capacitar.

Unidad de Higiene y Salud Laboral: Encarga de manejar los accidentes, incidentes y riesgos ergonómicos de los trabajadores de la empresa. Así como brindar los parámetros necesarios para la prevención de estos.

4.2. Organigrama Funcional de Marvicnet Cía. Ltda.

Con la finalidad de Organizar a la empresa desde la perspectiva de las funciones que cumple cada departamento, incluyendo el departamento de Talento Humano, se presenta el Organigrama Funcional de Marvicnet Cía. Ltda. a fin de que los trabajadores conozcan a qué grupo pertenece el cargo que ocupa, así como cuál es el cargo del jefe inmediato superior. También, facilita la asignación de tareas y responsabilidades según las áreas de la empresa y de esta manera facilitar el proceso de toma de decisiones

Figura 26 Organigrama Funcional de Marvicnet Cía. Ltda.



Elaborado por: Autores

4.3. Subsistema de Provisión

Con la aplicación del programa SPSS, se comprueban las falencias que experimenta la empresa Marvicnet como es la necesidad de la creación de Departamento de Talento Humano, así como también la aplicación de técnicas de reclutamiento, selección y evaluación de personal. En el contexto de las soluciones propuestas a la empresa es la creación de puestos de trabajo y delimitación de funciones, lo cual conduce también al diseño de perfiles de búsqueda. Es esencial la creación del Departamento de Talento Humano con las siguientes funciones:

4.3.1. Reclutamiento de Personal

Frente a la necesidad de disponer de personal que cubra un determinado puesto en la empresa se presenta a continuación un modelo de anuncio de reclutamiento para las personas interesadas que poseen las características y habilidades necesarias que se requieren para el cargo. Para ello, es fundamental la utilización de los siguientes medios de reclutamiento:

- **Redes Sociales**

Las personas interesadas enviarán su currículum vitae al correo adjunto en el anuncio de reclutamiento para que el director de Talento Humano proceda con el respectivo proceso de selección.

Figura 27 Modelo de reclutamiento mediante Redes Sociales



ESTÁMOS EN LA BÚSQUEDA DE JEFE COMERCIAL & MARKETING

Misión: Desempeñará un papel crucial en el éxito de la empresa, ya que será responsable de la consolidación en el mercado de la plataforma de streaming desde sus primeras etapas. La habilidad para, desarrollar estrategias efectivas y adaptarse rápidamente a un entorno en constante cambio será esencial para el éxito en este cargo.

¡APLICA CON NOSOTROS!

Funciones:

- Desarrollo de Estrategias Comerciales y de Marketing: Investigación de mercado, segmentación, posicionamiento y planificación estratégica.
- Construcción de Catálogos y Contenido: Adquisición de contenido, Desarrollo de catálogos atractivos, Calidad y diversidad de contenido.
- Determinación de Precios y Modelos de Monetización: Estrategias de Precios y generación de ingresos.
- Desarrollo de Socios estratégicos.
- Venta y retención de clientes.

Requisitos:

- Ingeniero Comercial, Ing. Marketing, Lic. Administración, afines.
- Experiencia al menos 2 años, en cargos similares.

Competencias:

- Impacto e influencia.
- Orientación al logro.
- Asertividad.
- Compromiso Organizacional.
- Iniciativa.

GO net

CUENCA

Elaborado por: Autores

- **Multitrabajos**

Las personas interesadas podrán postularse directamente en la plataforma de Multitrabajos adjuntando su currículum vitae.

Figura 28 *Modelo de reclutamiento mediante Multitrabajos*

The screenshot displays the Multitrabajos website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscar empleo por puesto o palabra clave' and a dropdown menu for 'Lugar de empleo'. To the right, there are links for 'Blog', 'Crear cuenta', and 'Ingresar'. Below the search bar, there are navigation links: 'Buscar empresas', 'Jóvenes profesionales', 'Puestos ejecutivos', 'Puestos Sin Fronteras', and 'Salarios'. The main content area shows a job listing for 'GERENTE DE MARKETING' by 'Multitrabajos Staffing - 4.5 ★'. The listing includes a 'Detalle del empleo' tab, a 'La empresa' tab, and an 'Empleos relacionados' tab. The 'Detalle del empleo' tab is active, showing details such as 'Publicado hace más de 30 días', 'Cuenca, Azuay, Ecuador', and 'Importante Empresa en la ciudad de CUENCA, requiere contratar un GERENTE DE MARKETING'. It also lists 'RESPONSABILIDADES' and 'REQUISITOS'. On the right side, there is a form to 'Ingresa tu sueldo bruto pretendido' with a 'Postularme' button.

Fuente: Multitrabajos.com

Elaborado por: Autores

- **Página Web de la Empresa**

En cuanto a la página web que maneja la Empresa se encontrará la opción “Empleo” en donde las personas interesadas en trabajar en Marvicnet podrán visualizar las ofertas laborales y en el caso de postular al cargo puede descargar una solicitud de empleo para ser llenada y enviada junto con su currículum vitae al correo electrónico de la empresa, dirigido al director de Talento Humano encargado del proceso de reclutamiento de personal.

Figura 29 Modelo de reclutamiento mediante la página web de la empresa



Fuente: <https://gonet.ec/>

Elaborado por: Autores

- **Solicitud de Empleo**

La solicitud de empleo que a continuación se presenta y que puede ser descargada desde la página web de la empresa va a constar de 9 puntos clave que se observan a continuación.

1. Antecedentes: En esta sección se determinará los antecedentes en la empresa del aspirante con la finalidad de conocer si anteriormente postuló al cargo, analizar el motivo de rechazo y verificar que cumpla con las características del perfil para el cargo. En el caso de los postulantes por primera vez se procederá directamente con el análisis del perfil.
2. Datos personales: En esta sección se recopilará una pequeña base de datos con el objetivo de conocer la situación sociodemográfica del postulante y garantizar la comodidad para el cargo.
3. Datos familiares: En esta sección se conocerá el nivel de participación laboral del postulante con la finalidad de alcanzar la lealtad empresarial.
4. Educación: En esta sección se conocerá la trayectoria académica del postulante para determinar la concordancia con el cargo.
5. Cursos recibidos: En esta sección se pretende conocer la formación profesional del postulante para determinar las habilidades y competencias para el cargo.

- Figura 30** *Modelo Solicitud de empleo de Marvicnet Cía. Ltda.*

Sonia Estefanía Fajardo Barbecho – Carlos Santiago Guichay Quito

■ 3. Datos familiares

¿Su estado civil es? _____ N° de cargas _____

	Nombres y apellidos	Lugar de trabajo	Cargo	Teléfono
Su padre				
Su madre				
Su cónyuge				

N° de hijos _____ Edades _____ Niños con discapacidad SI ☐ NO ☐ Cuántos _____Distancia desde su domicilio a la agencia que postula _____ minutos Bus ☐ Vehículo propio ☐ Otros ☐ _____

■ 4. Educación

Instrucción	Establecimiento	Años aprobados						Egresado	Título obtenido o por obtener
Primaria		1	2	3	4	5	6		
Secundaria		1	2	3	4	5	6		
Universitaria		1	2	3	4	5	6	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Otros									
Horario de estudio									

■ 5. Cursos recibidos

Nombre del curso	Mes y año	Duración

■ 6. Conocimientos adicionales

Sistemas informáticos

WORD ☐ EXCEL ☐ POWER POINT ☐ INTERNET ☐ OUTLOOK ☐

Otros (especifique según su profesión): _____

Idiomas:

Inglés / Básico ☐ Medio ☐ Avanzado ☐ Otros 1 / Básico ☐ Medio ☐ Avanzado ☐ Otros 2 / Básico ☐ Medio ☐ Avanzado ☐

■ 7. Experiencia laboral (últimos tres empleos desde el más reciente, en trabajos bajo dependencia)

Nombre de la empresa _____ Teléfono _____ Sueldo percibido USD _____

Cargo(s) desempeñados _____

Funciones realizadas _____

Desde ____ / ____ / ____ Hasta ____ / ____ / ____

Motivo del retiro _____

Nombre jefe inmediato _____ Teléfono _____

Nombre de la empresa _____ Teléfono _____ Sueldo percibido USD _____

Cargo(s) desempeñados _____

Funciones realizadas _____

Desde ____ / ____ / ____ Hasta ____ / ____ / ____

Motivo del retiro _____

Nombre jefe inmediato _____ Teléfono _____

Nombre de la empresa _____ Teléfono _____ Sueldo percibido USD _____

Cargo(s) desempeñados _____

Funciones realizadas _____

Desde ____ / ____ / ____ Hasta ____ / ____ / ____

Motivo del retiro _____

Nombre jefe inmediato _____ Teléfono _____

■ 8. Referencias personales (no familiares)				
Nombre	Tipo de relación	Lugar de trabajo	Cargo	Teléfono

■ 9. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?	
Prensa <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Bolsa de trabajo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique _____	
Yo, _____, certifico que la información anterior es fidedigna y autorizo a la Empresa Marvicnet Cia. Ltda. a verificar los datos proporcionados, acepto que cualquier declaración falsa en este formulario, será suficiente para que se elimine del proceso de selección y de la base de datos de la empresa, de ser contratado será motivo de terminación laboral. Además, considero que la recepción de este formulario, no conlleva ninguna obligación por parte de la Empresa.	
De manera expresa autorizo a la Empresa Marvicnet Cia. Ltda. y sus funcionarios, a consultar e investigar mi historial y comportamiento crediticio en las bases de datos consignadas por las empresas de prestación de servicios de referencia crediticia que estimen convenientes.	
Firma del aspirante _____	

■ Para uso exclusivo de la Empresa Marvicnet Cia. Ltda. (Departamento de Recursos Humanos)	
Aplica <input type="checkbox"/> No aplica <input type="checkbox"/>	Fecha de recepción ____/____/____
Observaciones _____	Nombre _____

<small>* Requisitos adicionales: copia de cédula, certificado de votación, hoja de vida</small>	Firma _____

Elaborado por: Autores

• Currículo Vitae

El currículo vitae que el aspirante deberá presentar debe cumplir al menos con cinco parámetros para la valoración de reclutamiento asemejarse al siguiente formato propuesto:

1. Información Personal
2. Formación Académica
3. Formación Adicional
4. Experiencia Laboral
5. Referencias Personales

Figura 31 *Modelo de Currículo Vitae*

NOMBRES Y APELLIDOS DIRECCIÓN: TELEFONOS: 072..... / 09.... e-mail:	Foto
---	------

Presentación

Ejemplo: Soy una persona decidida y dedicada en los objetivos que me planteo, me propongo altos estándares de eficiencia en todas mis responsabilidades, me comprometo en todas las actividades hasta alcanzar el objetivo propuesto ocupándome de todos los detalles, a través de mi trabajo estimo el desarrollo personal y profesional de mis compañeros. En la toma de decisiones me baso en valores centrales de honestidad, justicia y lealtad. Acepto todos los retos con entusiasmo y disposición a superarlos.

Me comprometo a cumplir a cabalidad las funciones que se me designe dentro de las normas establecidas y de esta manera colaboro a cumplir con la misión y visión de la empresa.

INFORMACIÓN PERSONAL

- Cédula de Ciudadanía:
- Nacionalidad:
- Edad:
- Estado Civil:
- Lugar de nacimiento:
- Fecha de nacimiento:

FORMACIÓN ACADÉMICA

BACHILLERATO:
 Nombre de Colegio
 Especialización
 Año de Egreso o Graduación

TERCER NIVEL:
 Nombre de la Universidad o Instituto Superior
 Título de tercer Nivel
 Año de Egreso o Graduación

CUARTO NIVEL:
Institución que otorga el título
Título de Maestría
Año de Egreso o Graduación

FORMACIÓN ADICIONAL

Especialización, Capacitaciones, etc.

EXPERIENCIA LABORAL

En caso de que exista experiencia laboral especificar:

EMPRESA:

Cargo:

Funciones:

Periodo de Trabajo:

REFERENCIAS PERSONALES

Escribir mínimo 2 referencias:

Nombre

Lugar de trabajo:

Teléfono:

Email:

Nombre

Lugar de trabajo:

Teléfono:

Email:

.....
Atentamente,
Nombre completo

Elaborado por: Autores

4.3.2. Selección de Personal

Concluido el Proceso de Reclutamiento procedemos a la etapa de Selección, esta etapa consiste en la selección de aspirantes al cargo según su formación académica, experiencia laboral, capacitación, habilidades y destrezas en el cargo.


Preselección

En esta primera etapa se realiza una revisión de la solicitud de empleo y currículum vitae de cada aspirante para preseleccionar aquellos que cumplan con la formación académica, experiencia laboral y capacitación necesaria para el cargo.

Test de Personalidad

Posterior a la etapa de preselección se procede a realizar un test de personalidad con la finalidad de conocer el tipo de patrón de personalidad al que pertenece cada aspirante para garantizar bienestar y estabilidad en el cargo.

Figura 32 *Test de Personalidad*

 MARVICNET CÍA. LTDA.						
TEST DE PERSONALIDAD						
El presente test nos permite conocer a qué tipo de patrón de personalidad usted pertenece, por favor escoja la opción que más se ajusta a su personalidad, siendo lo más sincero posible.						
#	Enunciados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	A menudo me siento inferior a los demás					
2	Soy una persona alegre y animosa					
3	A veces cuando leo una poesía o contemplo una obra de arte siento profunda emoción o excitación					
4	Tiendo a pensar lo mejor de la gente					
5	Parece que nunca soy capaz de organizarme					
6	Rara vez me siento con miedo o ansioso					
7	Disfruto mucho hablando con la gente					
8	La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí					

9	A veces intimidado o adulo a la gente para que haga lo que yo quiero					
10	Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada					
11	A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores					
12	Disfruto en las fiestas en las que hay mucha gente					
13	Tengo gran variedad de intereses intelectuales					
14	A veces consigo con artimañas que la gente haga lo que yo quiero					
15	Trabajo mucho para conseguir mis metas					
16	A veces me parece que no valgo absolutamente nada					
17	No me considero especialmente alegre					
18	Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y la naturaleza					
19	Si alguien empieza a pelearse conmigo yo también estoy dispuesta a pelear					
20	Tengo mucha autodisciplina					
21	A veces las cosas me parecen demasiado sombrías y sin esperanza					
22	Me gusta tener mucha gente alrededor					
23	Encuentro aburridas las discusiones filosóficas					
24	Cuando me han ofendido lo que intento es perdonar y olvidar					
25	Antes de emprender una acción siempre considero sus consecuencias					
26	Cuando estoy bajo un fuerte estrés a veces siento que me voy a desmoronar					
27	No soy tan vivo ni tan animado como otras personas					
28	Tengo mucha fantasía					
29	Mi primera reacción es confiar en la gente					
30	Trato de hacer mis tareas con cuidado para que no haya que hacerlas otra vez.					

Elaborado por: Autores

Interpretación

Cada enunciado de la prueba de Personalidad está formulado en base a los cinco factores de personalidad y sus facetas, cada factor tiene un polo opuesto, como una especie de vara con dos extremos, así se va interpretando cada ítem según esta escala, es decir la respuesta del individuo lo ubica en algún lugar entre los dos polos, de acuerdo con estas interpretaciones se obtiene los resultados en donde se puede ver qué cualidades predominan en la persona.

- **Apertura a la experiencia – Convencionalismo**

Refleja el mantenimiento de valores e ideas no convencionales y la amplitud de intereses, son personas abiertas interesadas tanto en el mundo exterior como en el interior, cuyas vidas están enriquecidas por la experiencia.

En el polo opuesto tenemos a una persona cerrada a la experiencia, que se caracteriza por ser bastante convencional en su comportamiento, tradicional y conservador.

- **Responsabilidad – Desorganización**

Son personas ordenadas y muy orientadas a la ejecución de tareas, planifican cuidadosamente cada uno de sus pasos en la vida y persisten en su intento de conseguir sus metas, están asociados con la puntualidad y la escrupulosidad.

En el polo opuesto tenemos a personas más informales, descuidadas en su organización diaria, no tienen metas claras ni objetivos vitales.

Prueba psicométrica de Kudert

Una vez concluido el test de personalidad de proceder a una evaluación más específica de los postulantes para una selección definitiva. Para ello se usará la prueba psicométrica de Kudert con el objetivo de conocer los tipos de liderazgo, pensamiento y manejo de emociones de todos para establecer planes de acción, identificar y aprovechar al máximo el talento que tiene cada uno.

La prueba de Kudert está diseñada en base a 3 dimensiones: Conductual, Cognitivo y emocional. Para el desarrollo de la prueba se usará 5, cada una con un tiempo de 5 minutos para resolver.

Figura 33 *Parámetros del Test de Kudert*

The screenshot shows the Kudert platform interface. At the top, there is a blue header with the Kudert logo and contact information: "¿Tienes problemas con la plataforma? Comunícate a Soporte de Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 GMT-5 *No aplica feriados". Contact details include a WhatsApp number "+593 98 269 2806" and an email "soporte@kudert.com". Below the header, a user profile bar shows the email "tefa.fajardob95@gmail..." and a profile icon. The main content area displays a list of tests, each with a minus icon, the provider "Gonet by Marvicnet", the test type, duration, and status "Pendiente".

Test	Modalidad	Duración	Estado
Gonet by Marvicnet	Verbal	5 min	Pendiente
Gonet by Marvicnet	Espacial	5 min	Pendiente
Gonet by Marvicnet	Lógico	6 min	Pendiente
Gonet by Marvicnet	Númérico	5 min	Pendiente
Gonet by Marvicnet	Abstracto	20 min	Pendiente
Gonet by Marvicnet	Kudert (Conducta + Emoción)	sin límite	Pendiente

Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

1. Verbal

En la parte verbal se deberá seleccionar el sinónimo de cada palabra.

Figura 34 *Parámetro Verbal*

The screenshot shows the Kudert platform interface with a modal dialog box titled "Instrucciones de la Prueba". The dialog contains the following text: "A continuación, deberás seleccionar el sinónimo de las palabras que aparecerán en tu pantalla. Observa el siguiente ejemplo:". Below this text, there is a section labeled "EXIGUO" with four radio button options: "Escaso" (selected), "Específico", "Desagradable", and "Débil". At the bottom of the dialog, there is a checkbox labeled "He comprendido las instrucciones de la evaluación" and a blue button labeled "Iniciar Evaluación".

Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

2. Espacial

En la parte espacial se deberá elegir las opciones que sean exactamente iguales a la figura original.

Figura 35 *Parámetro Espacial*



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

3. Lógico

En el parte lógico se deberá encontrar el patrón que siguen la serie y seleccionar la letra que completa cada una de las series.

Figura 36 *Parámetro Lógico*



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

4. Matemático

En la parte matemática debe seleccionar el valor correspondiente a la suma y en otros si la suma resuelta es correcta o incorrecta.

Figura 37 *Parámetro Matemático*



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

5. Abstracto

En la parte abstracta se deberá elegir la opción que complete correctamente cada una de las matrices incompletas.

Figura 38 *Parámetro Abstracto*



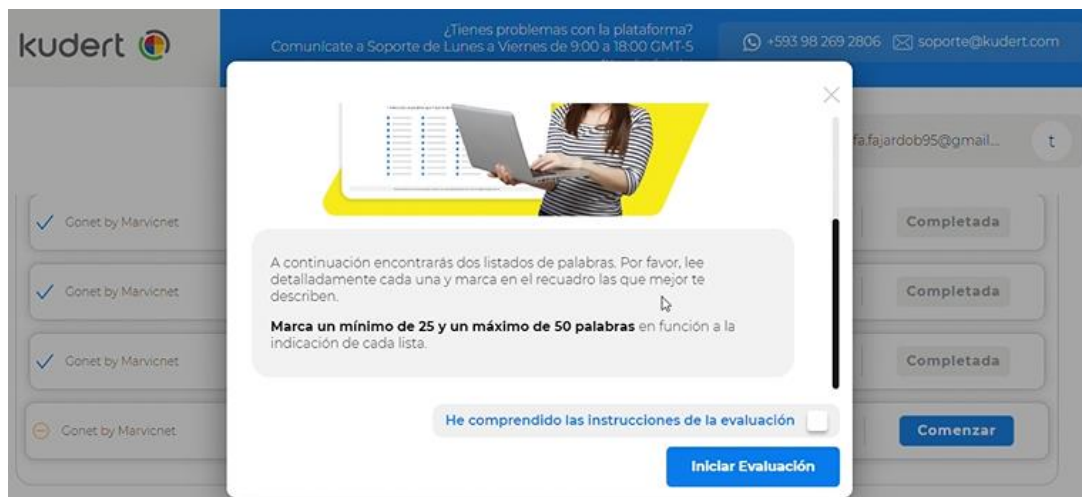
Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

6. Conductual – Emocional

En la parte conducta – emoción se debe seleccionar mínimo 25 y máximo 50 palabras que mejor te describan personalmente y en el entorno laboral. En otras preguntas, se debe seleccionar la opción de como seria la reacción de acuerdo con la situación indicada.

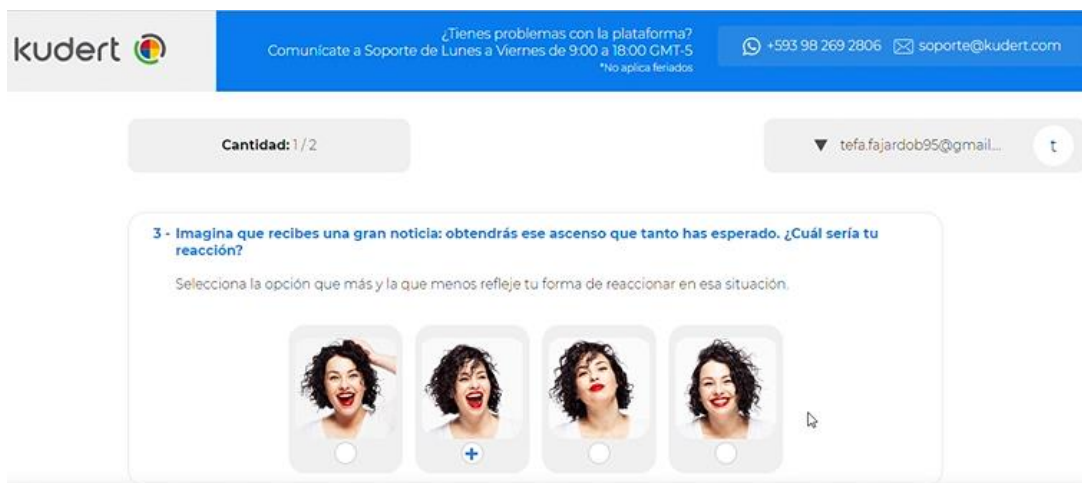
Figura 39 *Parámetro Conductual*



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

Figura 40 *Parámetro emocional*



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

Interpretación del Test de Kudert

Una vez finalizado el test de Kudert se va a analizar en base a tres dimensiones:

Figura 41 Dimensiones del test de Kudert



Elaborado por: Autores

En la parte conductual se mostrará un gráfico con el estilo de comportamiento que la persona muestra en situaciones cotidianas, así como, los cambios que realiza en función del contexto laboral actual.

Figura 42 Dimensión Conductual

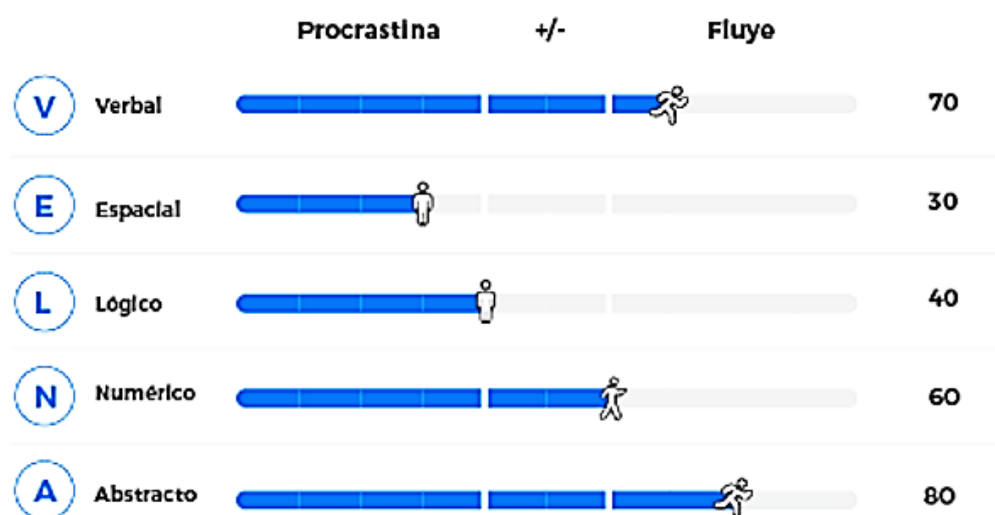


Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

En la parte cognitiva muestra las habilidades con las que la persona resuelve problemas en el trabajo, se debe tener en cuenta que algunas personas tienen un mejor desempeño en

Figura 43 Dimensión Cognitiva



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

Finalmente, en la parte emocional se mostrarán dos polos en los que varía la expresividad emocional. Mientras más se acerque al lado izquierdo, la persona expresará sus emociones con más soltura, y cuando más se acerque a la derecha, mayor será su tendencia a controlar sus expresiones emocionales.

Figura 44 Dimensión Emocional



Fuente: <https://kudert.com/>

Elaborado por: Autores

Finalmente, el test de Kudert nos brindará una visión comparativa de los postulantes en base a sus tres dimensiones, facilitando de esta manera al director de Talento Humano seleccionar a la persona con las competencias y habilidades requeridas para el cargo.

4.4. Subsistema de Organización

4.4.1. Descripción y Análisis de Puestos

- **Manual de funciones para Marvicnet Cía. Ltda.**

Con el fin de determinar la misión, funciones, responsabilidades, experiencia, conocimientos, competencia y condiciones de trabajo de los trabajadores de la empresa en cada cargo se presenta el formato de los siguientes perfiles de cargo con la finalidad de eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, duplicidad de funciones y primordialmente garantizar que los trabajadores interaccionen con mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa para mejorar el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Variables Consideradas:

1. Descripción del puesto
2. Misión del cargo
3. Descripción del puesto
4. Análisis del puesto

Puestos Según el Grupo Ocupacional

Nivel Directivo

- Presidente
- Gerente General
- Director Financiero
- Director Técnico
- Director de Marketing
- Director de Talento Humano

Nivel Profesional

- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Recaudación
- Jefe de Tics

- Jefe de Soporte Técnico
- Jefe de Diseño y Publicidad
- Jefe de Investigación de Mercados
- Jefe de Ventas
- Jefe de Gestión de Talento Humano
- Jefe de Higiene y Salud Laboral
- Coordinador de Agencia
- Asesor Jurídico

Nivel Técnico

- Auxiliar Contable
- Auxiliar de Contac Center
- Auxiliar de Soporte Técnico

Nivel Operacional

- Gestor de Atención al Cliente
- Gestor de Recaudación
- Vendedor
- Instalador

A continuación, se presentan los perfiles de cada cargo mencionado anteriormente y su ubicación dentro del organigrama funcional con la finalidad de definir las actividades que cada trabajador debe desempeñar y de esta manera ayudar a jefes y directivos a tener un mejor control en sus respectivas áreas.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Gerente General	
1.2. Departamento:	Gerencia General	
1.3. Nivel:	Directivo	
1.4. Supervisado por:	Presidente	
1.5. Supervisa a:	Director Financiero, Director Técnico, Director de Marketing y Director de Talento Humano.	

2. Misión del Cargo

Ser un líder excepcional capaz de solucionar problemas y desafíos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa a largo plazo.

3. Descripción del puesto

- Planificar las actividades que se llevarán a cabo dentro de la empresa.
- Organizar los recursos disponibles en la entidad.
- Establecer la dirección a seguir por la empresa a corto, medio y largo plazo, entre otras responsabilidades.
- Definir objetivos que orienten el futuro y el trabajo de la organización.
- Diseñar una estructura organizacional considerando la competencia, el mercado y los agentes externos, con el objetivo de mejorar la competitividad y aumentar la cuota de mercado.
- Analizar diversos asuntos financieros, administrativos, de marketing, entre otros.
- Liderar los diferentes equipos de trabajo.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Tercer nivel con títulos de Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero Financiero o carreras afines, de preferencia con especialización en Microfinanzas.
Experiencia: 3 años en cargos similares o instituciones de telecomunicaciones
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a Resultados • Resiliencia • Visión
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de documentación confidencial
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Director Financiero
1.2. Departamento:	Financiero
1.3. Nivel:	Directivo
1.4. Supervisado por:	Gerente General
1.5. Supervisa a:	Jefe de Contabilidad y Jefe de Recaudación

GERENTE
GENERAL

DIRECTOR
FINANCIERO

2. Misión del Cargo

Gestionar los aspectos financieros de la empresa, dirigir la estrategia económica, optimizar la eficiencia fiscal y manejar adecuadamente los recursos financieros con el fin de garantizar la sostenibilidad, liquidez y viabilidad de las inversiones.

3. Descripción del puesto

- Supervisar la planificación financiera estratégica de la empresa.
- Gestionar la información financiera a través de la elaboración de informes financieros.
- Analizar los estados financieros para evaluar el desempeño de la organización.
- Desarrollar y aplicar normativas contables y procesos financieros con el objetivo de mejorar la gestión empresarial.
- Monitorear la elaboración de presupuestos y proyecciones.
- Asegurar el uso apropiado del presupuesto corporativo.
- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con contabilidad, tesorería, presupuesto y análisis financiero.
- Autorizar la reposición y liquidación de los fondos rotativos y cajas chicas

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Título de Tercer Nivel en Economía, Contabilidad, Finanzas
Experiencia: 3 años en gestión financiera, habiendo ocupado posiciones de gerente o manager
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Aptitud para la comprensión numérica.• Habilidad de liderazgo.• Destreza para resolver problemas y proporcionar soluciones oportunas y precisas.• Pensamiento estratégico.• Comprensión y visión.• Competencias comunicativas.• Habilidad para la toma de decisiones.• Elevado sentido de integridad y ética.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la utilización adecuada de los recursos de la empresa.• Elaborar y supervisar el presupuesto anual.• Realizar estimaciones de ingresos y gastos a través de proyecciones.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Director Técnico
1.2. Departamento:	Técnico
1.3. Nivel:	Directivo
1.4. Supervisado por:	Gerente General
1.5. Supervisa a:	Jefe de Tics y Jefe de Soporte Técnico

GERENTE
GENERAL

DIRECTOR
TÉCNICO

2. Misión del Cargo

Supervisar las operaciones a nivel nacional del departamento técnico, garantizando la apropiada utilización de las tecnologías de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Liderar un equipo compuesto por programadores, informáticos, administradores de bases de datos, diseñadores y otros profesionales de la tecnología.
- Supervisar la planificación y ejecución de proyectos técnicos de la empresa, garantizando el logro de objetivos dentro de los plazos establecidos.
- Dirigir la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa.
- Gestionar el desempeño y desarrollo del equipo técnico, asegurándose de que cuenten con las habilidades y formación necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Tercer nivel con títulos de Ingeniero en Telecomunicaciones, Ingeniero en Sistemas u carreras afines.
Experiencia: 2 años en cargos similares, preferentemente en instituciones del sector de Telecomunicaciones.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Destrezas destacadas en comunicación.• Habilidades de liderazgo y organización.• Pensamiento estratégico.• Buena capacidad para resolver problemas.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilitar el uso rentable de la tecnología en los diferentes departamentos.• Comunicar la estrategia tecnológica a los socios de la empresa.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Director de Marketing	
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Directivo	
1.4. Supervisado por:	Gerente General	
1.5. Supervisa a:	Jefe de Publicidad, Jefe de Investigación de Mercados y Jefe de Ventas	

2. Misión del Cargo

Fomentar la promoción de los servicios de la empresa y desarrollar estrategias para mejorar la calidad de estos, con el objetivo de cultivar la lealtad de los clientes hacia la empresa.

3. Descripción del puesto

- Participar en la definición de la estrategia comercial de la empresa en colaboración con la dirección general.
- Encargarse de los procesos de selección, formación y desarrollo de los profesionales de ventas a su cargo y del equipo en general.
- Supervisar y motivar al equipo de ventas para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia comercial.
- Representar a la empresa en eventos y convenciones relacionados con las ventas y la comercialización.

- Impulsar el crecimiento en las líneas de negocio de la compañía mediante la creación de estrategias destinadas a mejorar la eficiencia y rentabilidad de las ventas, así como el desarrollo de nuevos productos.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Ingeniero Superior en Marketing y Publicidad

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Aptitudes adicionales:

- Liderazgo
- Comunicación
- Pensamiento creativo
- Enfoque estratégico
- Adaptabilidad
- Resiliencia
- Trabajo en equipo

4.2. Requisitos Físicos:

- Atención auditiva y visual

4.3. Responsabilidades

- Realizar investigaciones pertinentes
- Crear estrategias de marketing
- Dar seguimiento a las campañas
- Incorporar nuevas herramientas digitales

4.4. Condiciones de Trabajo:

Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Director de Talento Humano	
1.2. Departamento:	Talento Humano	
1.3. Nivel:	Directivo	
1.4. Supervisado por:	Gerencia General	
1.5. Supervisa a:	Jefe Gestión de Talento Humano y Jefe de Seguridad e Higiene Laboral	

2. Misión del Cargo

Liderar el departamento a cargo del desarrollo de los subsistemas de Talento Humano dentro de la empresa, coordinando sus actividades con las unidades a cargo para cumplir con los objetivos individuales de los trabajadores y organizacionales.

3. Descripción del puesto

- Seleccionar al personal idóneo para el desempeño de los cargos.
- Contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los subsistemas de Talento Humano para el desarrollo efectivo de las actividades empresariales.
- Hacer cumplir el Manual de funciones.
- Presentar informes periódicamente al Gerente General.
- Mostrar empatía con todos los miembros de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral y gestionar las responsabilidades laborales con las instituciones correspondientes.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Psicóloga Organizacional, Ingeniero en Administración de empresas
Experiencia:
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicación• Pensamiento creativo• Enfoque estratégico• Adaptabilidad• Resiliencia• Trabajo en equipo
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Confiabilidad• Flexibilidad• Agilidad• Visión de futuro
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Contabilidad	
1.2. Departamento:	Financiero	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Director Financiero	
1.5. Supervisa a:	Auxiliar Contable	

2. Misión del Cargo

Gestionar y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad para garantizar un adecuado registro de las operaciones económicas y contables de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Administrar y supervisar las operaciones diarias del departamento de contabilidad.
- Controlar y analizar la información contable, elaborando informes y estados financieros.
- Coordinar y ejecutar auditorías anuales.
- Supervisar el registro de las operaciones contables conforme a normativas y principios contables.
- Mantener archivos y registros de todas las operaciones contables.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Título de Tercer Nivel en Contabilidad, Finanzas

Experiencia: 3 años de experiencia en cargos de similares características. En auditoría y/o coordinación de equipos contables u otra profesión afín.

Aptitudes adicionales:

- Planificación y organización.
- Liderazgo.
- Habilidades en negociación.
- Orientación a resultados.
- Habilidades de mando, supervisión y control.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Orden, disciplina y método.

4.2. Requisitos Físicos:

- Atención auditiva y visual

4.3. Responsabilidades

- Garantizar la presentación adecuada y la entrega puntual de balances, informes y requisitos requeridos por las autoridades pertinentes.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas administrativas, legales y fiscales vigentes por parte de los colaboradores y las diferentes áreas de la empresa.
- Mantenerse constantemente actualizado respecto a las normas, políticas y procedimientos relacionados con contabilidad, impuestos, comercio y fiscalidad.
- Coordinar con el departamento de informática para asegurar la oportuna y precisa registración de la información, verificando la coherencia de los registros de forma mensual.

4.4. Condiciones de Trabajo:

Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Recaudación
1.2. Departamento:	Financiero
1.3. Nivel:	Profesional
1.4. Supervisado por:	Director Financiero
1.5. Supervisa a:	Coordinador de Agencia

**DIRECTOR
FINANCIERO**

**JEFE DE
RECAUDACIÓN**

2. Misión del Cargo

Planificar, llevar a cabo y supervisar las actividades de recaudación, así como la custodia de valores y pagos. Implementar acciones para la recuperación efectiva de cuentas pendientes y atender a los contribuyentes en el cobro de impuestos de la empresa, así como en la venta de especies valoradas.

3. Descripción del puesto

- Generar el informe diario de recaudación y enviarlo al área de contabilidad con la documentación correspondiente.
- Realizar la conciliación de caja y realizar el depósito diario de la recaudación de las agencias.
- Procesar los pagos de la empresa, llevar a cabo transferencias y revisar la documentación de respaldo para garantizar un control adecuado de las transacciones.
- Organizar los recibos de pago de forma secuencial y entregarlos al departamento de contabilidad para su custodia.
- Preparar e informar sobre el reporte de cartera vencida.

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las transferencias relacionadas con recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.
4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Licenciado en Contabilidad
Experiencia:
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y atención al cliente • Generación de ideas • Expresión oral y escrita • Recopilación de la información • Destreza matemática • Organización de la información
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de sistemas de recaudación. • Detección de billetes falsos. • Preparación de informes diarios.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:

Jefe de Tics

1.2. Departamento:

Técnico

1.3. Nivel:

Profesional

1.4. Supervisado por:

Director Técnico

1.5. Supervisa a:

Auxiliar de Contac Center

DIRECTOR
TÉCNICO

JEFE DE TICS

2. Misión del Cargo

Diseñar, implementar y mantener sistemas informáticos eficientes y seguros, asegurando la disponibilidad y funcionamiento óptimo de la infraestructura.

3. Descripción del puesto

- Administrar servidores Linux.
- Desarrollar soluciones software utilizando Python y otras tecnologías.
- Supervisar la implementación de metodologías ágiles en proyectos de desarrollo.
- Gestionar la seguridad de la red y prevenir brechas de seguridad.
- Colaborar en la implementación de proyectos de desarrollo.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable:

Experiencia: Título de Tercer Nivel en ingeniería de Sistemas, Ingeniería en Telecomunicaciones.

Aptitudes adicionales:

- Compromiso y orientación a resultados
- Capacidad de negociación
- Competencia profesional/competencia técnica
- Autonomía y toma de decisiones
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Liderazgo y comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Trabajo en equipo

4.2. Requisitos Físicos:

- Atención auditiva y visual

4.3. Responsabilidades

- Este trabajo implica una alta complejidad, con tareas muy variadas.
- Incluye la toma de decisiones con responsabilidad, autonomía y manejo de información confidencial.
- Además, implica la supervisión de otros cargos.

4.4. Condiciones de Trabajo:

Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Soporte Técnico
1.2. Departamento:	Técnico
1.3. Nivel:	Profesional
1.4. Supervisado por:	Director Técnico
1.5. Supervisa a:	Auxiliar de Soporte Técnico

**DIRECTOR
TÉCNICO**

**JEFE DE
SOPORTE
TÉCNICO**

2. Misión del Cargo

Supervisar y gestionar los recursos técnicos y humanos de la infraestructura informática, garantizando la continuidad del servicio. Programar servicios de mantenimiento para asegurar un funcionamiento óptimo, alineándose con los objetivos y estrategias de la organización.

3. Descripción del puesto

- Dirigir y supervisar las labores del equipo de soporte técnico.
- Definir e implementar procesos y procedimientos de soporte.
- Desarrollar informes diarios, semanales y mensuales sobre la productividad del equipo de soporte técnico.
- Elaborar procedimientos de trabajo destinados a mejorar la eficiencia del servicio proporcionado por las áreas de soporte y el centro de servicio tecnológico, así como supervisar su implementación.
- Supervisar el cumplimiento de los niveles de servicio comprometidos y aplicar medidas correctivas en caso de incumplimiento.
- Manejo de router Mikrotik de borde y OLT

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Título de tercer Nivel en Ingeniero en Telecomunicaciones Electrónico o Sistemas.
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares de preferencia en empresas de Telecomunicaciones.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Criterio para toma de decisiones• Criterio para elaborar informes• Capacidad de análisis• Buena expresión oral• Manejo de personal• Preciso en la transmisión de información• Razonamiento lógico
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Instalar, actualizar y brindar asistencia para software y hardware.• Resolver problemas de manera metódica y documentar los pasos en una base de datos de soluciones.• Registrar, dar seguimiento y documentar los pasos de resolución de problemas proporcionados por el personal para cada solicitud de los clientes.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Publicidad	
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Director de Marketing	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la publicidad en empresas u organizaciones para cumplir con la misión y visión de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Planificación, orientación y sincronización de todas las operaciones relacionadas con la publicidad y las relaciones públicas dentro de la entidad.
- Desarrollo y diseño de las estrategias publicitarias, así como la organización y planificación de las campañas publicitarias corporativas.
- Implementación de estrategias publicitarias y supervisión constante de la efectividad de las iniciativas publicitarias.
- Establecimiento de acuerdos publicitarios con clientes y diversos medios de comunicación, abarcando plataformas impresas, radiofónicas, audiovisuales y en línea.
- Gestión integral de todas las funciones vinculadas con el departamento publicitario, incluyendo la elaboración de planes diarios y la supervisión activa de todas las actividades publicitarias en la empresa.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Ingeniero en Marketing, Comunicación Digital
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con capacidad para trabajar en equipo. • Tener iniciativa. • Tener capacidad de liderazgo. • Ser un comunicador excelente. • Mostrar capacidad de organización y de planificación. • Tener un alto grado de creatividad y de imaginación. • Contar con capacidad de síntesis. • Ser un muy buen observador. • Tener memoria visual.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la publicidad en la empresa u organización. • Planificar y dirigir el trabajo diario. • Determinar el presupuesto, relación y selección de agencias de publicidad y medios de comunicación.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Investigación de Mercados
1.2. Departamento:	Marketing
1.3. Nivel:	Profesional
1.4. Supervisado por:	Director de Marketing
1.5. Supervisa a:	No aplica

**DIRECTOR DE
MARKETING**

**JEFE DE
INVESTIGACIÓN
DE MERCADOS**

2. Misión del Cargo

Investigar y recopilar información con el objetivo de asistir a una empresa en la promoción exitosa de sus productos o servicios.

3. Descripción del puesto

- Definir la posición de una empresa en el mercado mediante la investigación de sus competidores y el análisis de factores como precios, ventas y estrategias de marketing.
- Supervisar y anticipar las tendencias en marketing y ventas. Evaluar la efectividad de los programas y estrategias de marketing.
- Diseñar y evaluar enfoques para la recolección de datos, como encuestas, cuestionarios y sondeos de opinión.
- Recopilar información sobre consumidores, competidores y condiciones del mercado. Analizar datos mediante el uso de software estadístico.
- Transformar datos y descubrimientos complejos en tablas, gráficos e informes escritos de manera comprensible.

- Preparar informes y presentar los resultados tanto a clientes como a la alta dirección empresarial.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Tercer nivel en carreras de Economía o Marketing.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.

Aptitudes adicionales:

- Habilidades analíticas e interpretativas.
- Capacidad para trabajar con extensos conjuntos de datos.
- Habilidades sobresalientes de liderazgo y gestión de equipos.
- Excelente capacidad de comunicación y presentación.

4.2. Requisitos Físicos:

- Atención auditiva y visual

4.3. Responsabilidades

- Trabajar en base a objetivos y resultados
- Planificar, dirigir y coordinar las políticas y programas de mercadeo

4.4. Condiciones de Trabajo:

Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Ventas	<p>DIRECTOR DE MARKETING</p> <p>JEFE DE VENTAS</p>
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Director de Marketing	
1.5. Supervisa a:	Vendedor	

2. Misión del Cargo

Liderar y supervisar todas las actividades comerciales para Asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas y la implementación de estrategias comerciales efectivas para impulsar el crecimiento de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Supervisar, capacitar y motivar al equipo de ventas asignado.
- Diseñar y ejecutar planes estratégicos de ventas.
- Establecer objetivos, evaluar desempeño y asegurar una ejecución coherente de la estrategia comercial.
- Monitorizar indicadores clave de rendimiento y aplicar acciones correctivas si es necesario.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Graduado/a en economía, administración de empresas, marketing o campos afines.
Experiencia: Experiencia al menos 3 años, en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Orientación a resultados. • Resolución de problemas. • Manejo de equipos de trabajo.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y analizar las métricas de ventas de los vendedores • Hacer cumplir las metas planificadas de ventas. • Mejorar el rendimiento de su equipo.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Gestión de Talento Humano
1.2. Departamento:	Talento Humano
1.3. Nivel:	Profesional
1.4. Supervisado por:	Director de Talento Humano
1.5. Supervisa a:	No aplica

**DIRECTOR
DE TALENTO
HUMANO**

**JEFE DE
GESTIÓN DE
TALENTO
HUMANO**

2. Misión del Cargo

Gestionar de manera integral los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, salida, inducción, periodo de prueba y capacitación del personal, contribuyendo al desarrollo y retención de un equipo altamente calificado y comprometido.

3. Descripción del puesto

- Reclutamiento y Selección: Identificar perfiles requeridos, difundir vacantes, evaluar candidatos.
- Control de documentos: Gestión de documentos de ingreso y salida de los colaboradores, custodia y actualización de expedientes.
- Seguimiento de Inducción y Periodo de Prueba: Diseño y supervisión de programas de inducción, evaluación del desempeño, apoyo y retroalimentación al desempeño.
- Elaboración y Ejecución de Capacitación: Identificar necesidades de formación, colaborar en el diseño de planes de capacitación, evaluación impacto de planes y programas implementados.
- Supervisa y coordina los programas de capacitación en seguridad industrial e higiene ocupacional.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Pc. Organizacional, afines
Experiencia: 1 año en cargos similares
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Proactividad• Comunicación efectiva• Orientación a resultados• Capacidad de resolución de problemas• Gestión de personal.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar personal idóneo para el cargo.• Garantizar un eficiente desempeño de los trabajadores.• Monitorear el cumplimiento de las funciones de cada cargo.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Jefe de Seguridad e Higiene Laboral	<div>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO</div> <div>JEFE DE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL</div>
1.2. Departamento:	Talento Humano	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Director de Talento Humano	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Supervisar y dirigir las acciones relacionadas con la seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo políticas y normativas, creando planes y programas con objetivo es asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones destinadas a prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales.

3. Descripción del puesto

- Proporciona asesoramiento técnico a la Unidad en la elaboración e implementación de programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Garantiza el cumplimiento de las políticas y normativas establecidas en el departamento en relación con la seguridad industrial y la higiene ocupacional.
- Supervisa y gestiona el procedimiento de inspección en los lugares de trabajo.
- Desarrolla normativas y procedimientos asociados a la adquisición y distribución de equipos de protección personal.
- Genera informes regulares que detallan las actividades llevadas a cabo.
- Elaborar de manera regular los planes de seguridad.
- Supervisar el acatamiento de los reglamentos.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Profesional en ingeniería, salud ocupacional, salud u otras carreras afines.
Experiencia: 3 años de experiencia en cargos de Seguridad e Higiene Laboral.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados.• Orientación al usuario y al ciudadano.• Compromiso con la organización.• Transparencia.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar una cultura preventiva en todos los niveles jerárquicos.• Administrar de manera inmediata medidas preventivas.• Supervisar proactivamente a los trabajadores en términos de prevención.• Introducir metodologías para garantizar un entorno de trabajo seguro.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Coordinador de Agencia	<div>DIRECTOR DE MARKETING</div> <div>COORDINADOR DE AGENCIA</div>
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Jefe de Recaudación	
1.5. Supervisa a:	Gestor de Atención al cliente y Gestor de Recaudación	

2. Misión del Cargo

Garantizar la satisfacción y retención de los clientes mediante la post venta, la gestión de datos estratégicos, el manejo de herramientas de análisis, y el seguimiento efectivo a las operaciones de las agencias.

3. Descripción del puesto

- Post Venta: Coordinar y ejecutar estrategias de retención de clientes.
- Analizar la satisfacción del cliente y proponer mejoras.
- Análisis de Data: Desarrollar informes y análisis utilizando herramientas como Power BI.
- Control de Operaciones: Supervisar y coordinar las operaciones de las agencias.
- Colaborar en el diseño e implementación de políticas operativas.
- Seguimiento a las Agencias: Proponer acciones correctivas y preventivas para mejorar la gestión comercial en cada agencia.
- Coordinar capacitaciones y entrenamientos según las necesidades identificadas.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Ingeniería Comercial, Administración de la información.
Experiencia: 1 año en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Comunicación efectiva. • Gestión de personal. • Giro de negocio. • Orientación a resultados.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación con la agencia matriz para implementar las recientes políticas, procedimientos e iniciativas de la oficina principal en todas las agencias. • Elaborar informes de rendimiento de la agencia a cargo. • Asegurarse de que los informes mensuales de recibos y gastos sean enviados puntualmente a la agencia matriz.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Asesor Jurídico	
1.2. Departamento:	No aplica	
1.3. Nivel:	Profesional	
1.4. Supervisado por:	Gerencia General	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Supervisar los aspectos legales de la empresa, velando por la preservación y reputación para asegurar el estricto cumplimiento de las pautas legales por parte de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Asistir a la empresa en la formulación de respuestas legales apropiadas frente a las autoridades.
- Ofrecer asesoramiento para que la empresa se mantenga al día con las nuevas normativas legales.
- Elaborar informes desde el departamento legal de la empresa.
- Representar y defender a la empresa en situaciones de litigio legal.
- Brindar asesoramiento legal al empresario en la toma de decisiones, como inversiones u otras acciones corporativas.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Licenciatura en Derecho
Experiencia: 2 años de experiencia
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de ética y moral • Habilidades sociales • Organización • Licenciatura en Derecho • Licenciatura en Derecho
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar el papel de representante de la empresa según sea necesario. • Administrar los cambios legislativos y reglamentarios para impulsar el progreso de nuestra empresa. • Colaborar con la dirección en la formulación de estrategias defensivas. • Proteger la reputación de la empresa asegurándose de que nuestros procesos cumplan con la legislación. • Evaluar los riesgos asociados con nuevas decisiones empresariales. • Cultivar relaciones de confianza con partes externas. • Explicar el lenguaje legal de manera comprensible a los miembros del equipo.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Auxiliar Contable	<div>JEFE DE CONTABILIDAD</div> <div>AUXILIAR CONTABLE</div>
1.2. Departamento:	Financiero	
1.3. Nivel:	Técnico	
1.4. Supervisado por:	Jefe de Contabilidad	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Trabajar en conjunto con el departamento financiero y contable para modernizar los sistemas de inventario de activos fijos, así como para llevar a cabo registros, cálculos e informes requeridos por el jefe del departamento.

3. Descripción del puesto

- Registrar y procesar entradas de diario para asegurar el registro preciso de todas las transacciones comerciales.
- Mantener actualizadas las cuentas por cobrar y emitir facturas.
- Gestionar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones.
- Colaborar en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros informes financieros de acuerdo con las normativas legales y financieras de la empresa.
- Contribuir en la revisión de gastos, registros de nómina, entre otros, según las asignaciones correspondientes.
- Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar la precisión y disponibilidad inmediata de la información cuando sea necesario.
- Preparar y enviar informes semanales y mensuales.

- Colaborar con contadores senior en la preparación de cierres mensuales/anuales.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Bachiller Contable, Licenciado de Contabilidad

Experiencia: 6 meses

Aptitudes adicionales:

- Integridad.
- Confidencialidad.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo en base a resultados.
- Habilidad en resolución de conflictos.
- Pensamiento analítico.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de gestión

4.2. Requisitos Físicos:

- Atención auditiva y visual

4.3. Responsabilidades

- Preservar la confidencialidad en el manejo de información y documentación.
- Cuidar y utilizar de manera apropiada los equipos y suministros asignados.
- Desempeñar cualquier otra tarea relacionada con el puesto.
- Garantizar la seguridad de los archivos proporcionados para llevar a cabo sus responsabilidades.

4.4. Condiciones de Trabajo:

Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:

Auxiliar de Contac Center

1.2. Departamento:

Técnico

1.3. Nivel:

Técnico

1.4. Supervisado por:

Jefe de Tics

1.5. Supervisa a:

No aplica

JEFE DE TICS

AUXILIAR DE
CONTAC
CENTER

2. Misión del Cargo

Atender y solucionar las consultas, preguntas o problemas de los clientes que llaman por teléfono para garantizar la satisfacción del cliente.

3. Descripción del puesto

- Realizar llamadas salientes hacia clientes o potenciales clientes.
- Responder al consumidor
- Proporcionar información sobre los productos o servicios de la empresa.
- Resolver problemas de los clientes.
- Hacer el manejo de quejas.
- Procesar órdenes de compra.
- Actualizar información de clientes.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Bachiller
Experiencia: 6 meses
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Comunicación efectiva• Capacidad para trabajar bajo presión.• Resolver problemas rápidamente.• Tener conocimientos básicos de tecnología.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Atender cada llamada que se reciba de un cliente;• Recibir capacitación sobre los productos y servicios de la empresa;• Mejorar las habilidades de atención al cliente, incluyendo una comunicación efectiva, capacidad de organización, trabajo colaborativo y empatía.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Auxiliar de Soporte Técnico
1.2. Departamento:	Técnico
1.3. Nivel:	Técnico
1.4. Supervisado por:	Jefe de Soporte Técnico
1.5. Supervisa a:	No aplica

**JEFE DE
SOPORTE
TÉCNICO**

**AUXILIAR DE
SOPORTE
TÉCNICO**

2. Misión del Cargo

Proporcionar soluciones técnicas de manera clara y comprensible, adaptándose a clientes con diversos niveles de conocimiento técnico. Su responsabilidad incluye mantener registros precisos de cada interacción, detallando problemas, soluciones y acciones de seguimiento.

3. Descripción del puesto

- Atender solicitudes y requerimientos técnicos recibidos.
- Comunicar soluciones técnicas de manera clara y comprensible al cliente según su nivel de comprensibilidad.
- Registrar interacciones con el cliente, detalles sobre el problema,
- Comunicar al cliente la solución y cualquier acción de seguimiento requerida.
- Cumplir con métricas de rendimiento, como tiempos de resolución, satisfacción del cliente y demás KPI.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Ingeniero electrónico o Telecomunicaciones.
Experiencia: 1 año en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Escucha activa.• Comunicación efectiva• Orientación a resultados.• Vocación de servicio.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer contacto inicial y soluciones a problemas técnicos de los clientes.• Dirigir de manera adecuada las consultas no resueltas al siguiente nivel de soporte.• Realizar seguimientos, canalizar y redirigir problemas hacia los recursos apropiados.• Actualizar información de clientes y generar informes de actividad.• Guiar a los clientes a través del proceso de resolución de problemas.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Gestor de Atención al cliente	<div>COORDINADOR DE AGENCIA</div> <div>GESTOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE</div>
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Operacional	
1.4. Supervisado por:	Coordinador de Agencia	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

El candidato ideal será altamente orientado al cliente, con habilidades comerciales sólidas. Este rol se centra en la promoción y venta de paquetes de internet, así como en brindar un excelente servicio al cliente.

3. Descripción del puesto

- Identificar las necesidades de los clientes y ofrecer paquetes de internet adecuados a sus requisitos.
- Responder a las preguntas de los clientes y brindar información precisa sobre los servicios y promociones.
- Realizar ventas efectivas y alcanzar objetivos de ventas establecidos.
- Mantener una base de datos actualizada con la información de los clientes, incluyendo sus preferencias y necesidades.
- Dar seguimiento a los clientes para garantizar su satisfacción continua y ofrecer actualizaciones de servicios relevantes.
- Resolver problemas y preocupaciones de los clientes de manera efectiva.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Bachiller, Licenciado en Administración de empresas.
Experiencia: 6 meses
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Orientación al logro• Asertividad• Compromiso Organizacional• Iniciativa• Vocación de servicio
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Hacer un seguimiento de las consultas• Trasladar las necesidades y sugerencias de los clientes a los demás departamentos• Hacer seguimiento a las opiniones de los clientes• Prevenir futuras incidencias
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Gestor de Recaudación	<div>COORDINADOR DE AGENCIA</div> <div>GESTOR DE RECAUDACIÓN</div>
1.2. Departamento:	Marketing	
1.3. Nivel:	Operacional	
1.4. Supervisado por:	Coordinador de Agencia	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Su principal responsabilidad es asegurar la recaudación oportuna y precisa de los pagos de los clientes que visitan la agencia. Esta posición implica interactuar directamente con los clientes, brindando un servicio al cliente excepcional y garantizando que los pagos se registren correctamente.

3. Descripción del puesto

- Recaudación de Pagos en la Agencia.
- Atención al Cliente.
- Procesamiento de Pagos.
- Gestión de Caja.
- Registro de Transacciones.
- Informes de Caja

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Bachiller Contable, Egresado/a graduado/en Administración de empresas, economía, afines.
Experiencia: 1 año en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Vocación de servicio.• Trabajo en Equipo.• Orientación al cliente.• Precisión.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Implementar acciones para facilitar el cumplimiento puntual de las obligaciones financieras.• Gestionar los procesos de pago y reembolso.• Resolver inconvenientes relacionados con la facturación y la situación crediticia de los clientes.• Actualizar la información en los registros referente al estado de las cuentas y las iniciativas de recuperación de pagos.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Oficina con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo: Vendedor

1.2. Departamento: Marketing

1.3. Nivel: Operacional

1.4. Supervisado por: Jefe de Ventas

1.5. Supervisa a: No aplica

**JEFE DE
VENTAS**

VENDEDOR

2. Misión del Cargo

Realizar ventas directas de los servicios de internet de la empresa GoNet, estableciendo contactos en forma personalizada y generando relaciones comerciales con clientes potenciales. Su objetivo principal es alcanzar las metas de ventas asignadas y contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

3. Descripción del puesto

- Realizar el puerteo a clientes.
- Completar la documentación de contratos conseguidos.
- Realizar el proceso de post venta sobre la satisfacción del servicio.
- Promocionar el servicio de internet en las diferentes activaciones realizadas.

4. Análisis del puesto

4.1. Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Bachiller, tercer nivel

Experiencia: 6 meses

Aptitudes adicionales:

- Orientación a resultados.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.

4.2. Requisitos Físicos:

- Buena apariencia, Agilidad. Resistencia Física

4.3. Responsabilidades

- Prospeccionar nuevos clientes
- Proporcionar asesoramiento técnico sobre productos o servicios.
- Resolver preguntas o problemas relacionados con los productos.
- Proporcionar asesoramiento técnico sobre productos o servicios.
- Mantenerse informado sobre los productos, servicio.

4.4. Condiciones de Trabajo:

Contar con los recursos adecuados que garanticen el cumplimiento de meta de metas de ventas.

MARVICNET CÍA. LTDA.



PERFIL DE CARGO

1. Descripción del puesto

1.1. Cargo:	Instalador	<div>JEFE DE SOPORTE TÉCNICO</div> <div>INSTALADOR</div>
1.2. Departamento:	Técnico	
1.3. Nivel:	Operacional	
1.4. Supervisado por:	Jefe de Soporte Técnico	
1.5. Supervisa a:	No aplica	

2. Misión del Cargo

Contribuir al despliegue, mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura de telecomunicaciones en entornos exteriores para asegurar la conectividad y calidad de los servicios de fibra óptica, desempeñando un papel clave en implementación de proyectos y satisfacción de los clientes.

3. Descripción del puesto

- Experiencia en la preparación y conexión de mangas de empalme para cables de fibra óptica.
- Participación en la instalación y configuración de nodos de acceso público en la red de telecomunicaciones.
- Realización de instalaciones y despliegues de cables de fibra óptica en modalidades ADSS y canalizado.
- Utilización de herramientas y equipos de certificación.
- Realizar conexiones de fibra óptica en entornos exteriores.
- Experiencia en la configuración de rúters y equipos de red para clientes finales.
- Interpretar y seguir planos y diagramas de conexión.

4. Análisis del puesto
4.1. Requisitos Intelectuales:
Escolaridad indispensable: Bachiller
Experiencia: 3 años de experiencia en cargos similares.
Aptitudes adicionales: <ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Trabajo en equipo.• Vocación por la calidad.• Orientación al cliente interno.
4.2. Requisitos Físicos:
<ul style="list-style-type: none">• Atención auditiva y visual, Fuerza física, Buena Salud, Agilidad y Coordinación
4.3. Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Mantener, corregir, probar y reparar ordenadores, equipos de transmisión de datos y periféricos.• Adaptar y ajustar equipos informáticos.• Instalar, mantener, reparar y diagnosticar averías de sistemas de comunicaciones por microondas, telemetría, multiplexado, satélite y otros de ondas de radio o electromagnéticas.
4.4. Condiciones de Trabajo:
Brindar los recursos necesarios para garantizar instalaciones idóneas para los clientes, Contar con el equipo correcto de protección.

4.4.2. Evaluación de Desempeño

A fin de proporcionar una valiosa herramienta para evaluar el desempeño de los empleados de Marvicnet, a la vez que los empleados puedan conocer los parámetros de su desempeño en el puesto, se propone utilizar la metodología de 180 grados, la cual permitirá tener una evaluación objetiva desde varios puntos de vista, ya que en este tipo de evaluación están involucrados el jefe inmediato, subordinados, pares y autoevaluación. Esta evaluación se realiza por medio de un formulario elaborado bajo criterios y estándares claros de desempeño individual relacionados con el trabajo, garantizando equidad y justicia en el proceso.


Para que el proceso de evaluación de desempeño sea eficaz es necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Comunicar claramente a todas las partes involucradas en la evaluación de desempeño la forma en que se realizará la evaluación, los criterios y estándares bajo los cuales se evalúa y lo que se pretende conseguir con dicho proceso.
- Capacitar y familiarizar a las partes involucradas con el formato propuesto para la evaluación desempeño.
- Preparar el respectivo informe sobre los resultados de la evaluación y las medidas que se ejecutarán.

Al finalizar el proceso de evaluación y analizar sus resultados, el paso más importante es la retroalimentación del desempeño, para conseguir una retroalimentación que genere impacto directo en el equipo de trabajo, que no afecte la autoestima, el rendimiento en el puesto de trabajo y la relación que existe entre los empleados de la empresa se propone seguir estas recomendaciones:

- Realizar una entrevista personal con cada uno de los evaluados para dar a conocer los resultados de la evaluación.
- En la presentación de los resultados es necesario destacar las áreas en las que el empleado tiene un desempeño satisfactorio y centrarse en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.
- Tener en cuenta que las opiniones respecto a los resultados deben aportar valor al desempeño además de ser oportunas y específica.

Figura 45 Formato para la Evaluación de Desempeño

MARVICNET CÍA. LTDA.							
							
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
El presente formulario nos permite evaluar el desempeño del personal, por favor leer bien el contenido y contestar en forma objetiva. Marque un casillero por cada ítem de acuerdo con la calificación presentada.							
Fecha:							
Datos del evaluado							
Nombre:							
Departamento:							
Cargo:							
Datos del evaluador							
Nombre:							
#	Áreas de Desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntaje
	Liderazgo						
1	Se hace responsable de las acciones realizadas						
2	Puede trabajar de gran manera sin ser supervisado						
3	Puede manejar situaciones de gran presión						
4	Es capaz de motivar colegas a alcanzar sus metas						
	Relaciones Interpersonales						
5	Es respetuoso con los clientes y sus compañeros						
6	Valora las críticas constructivas						
7	Brinda una adecuada orientación a los clientes						
8	Evita conflictos dentro del equipo						
9	Muestra aptitud para integrarse al equipo						
	Calidad						
10	Comete errores en el trabajo						
11	Hace uso racional de los recursos						
12	Se muestra profesional en el trabajo						
13	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas						
	Comunicación						
14	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona						
15	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa						
16	Comparte información de manera efectiva y asertiva						
17	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás						
	Iniciativa						
18	Se muestra asequible al cambio						

19	Tiene gran capacidad para resolver problemas						
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas						
PUNTAJE TOTAL							

Elaborado por: Autores

Este formulario de evaluación de desempeño está diseñado en base a cinco áreas que son: liderazgo, relaciones interpersonales, calidad, comunicación e iniciativa, dentro de estas áreas se encuentran distribuidos 20 ítems a calificar, la escala de calificación va desde 1 a 5 puntos, siendo 1 una consideración Deficiente y 5 Excelente. De acuerdo con estos puntajes tendremos una calificación máxima de 100 y una mínima de 20 puntos.

- **Interpretación de los Resultados de la Evaluación**

A continuación, presentamos los rangos de puntuación y las medidas que se pueden adoptar para cada rango.

De 20 a 39 puntos: esta puntuación refleja un desempeño deficiente, es decir no se están cumpliendo las actividades asignadas al puesto o se las cumple de manera incorrecta. En este caso se considera tomar medidas oportunas que van desde brindar capacitación, estudiar la posibilidad de traslado a otro puesto que sea acorde a las características del individuo hasta la desvinculación del individuo a la empresa.

De 40 a 59 puntos: esta puntuación indica un desempeño adecuado, pero con ciertas dificultades, en donde hay que observar en qué áreas del desempeño se presentan estas dificultades para tomar medidas al respecto. Es necesaria la inclusión inmediata en los planes de capacitación.

De 60 a 79 puntos: esta puntuación refleja un desempeño por encima de lo esperado, es decir se desarrollan las actividades en forma correcta. Puede considerarse el otorgamiento de incentivos o reconocimientos.

De 80 a 100 puntos: esta puntuación en términos generales nos indica que el empleado supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto. Se puede considerar un ascenso o aumento de la remuneración.

4.5. Subsistema de Retención

Considerando que las personas se dedican al trabajo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de obtener un rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación, debiendo existir equidad en las remuneraciones percibidas por cada cargo en la Empresa, se presenta un cuadro comparativo de las remuneraciones, el cual contiene los cargos existentes y propuestos con las remuneraciones que perciben actualmente, junto con esto tenemos la comparación con la Remuneración Mínima Sectorial determinada por el Ministerio de Trabajo para el año 2023.

Figura 46 *Tabla de Remuneración*

Cargo	Comisión sectorial 2023	Remuneración Actual	Remuneración Propuesta
Presidente	2500.00	2500.00	2.500.00
Gerente General	2030.88	2000.00	2.000.00
Director Financiero	1531.53	1500.00	1650.00
Director Técnico	1531.53	1500.00	1650.00
Director de Marketing	1531.53	1500.00	1650.00
Director de Talento Humano	1531.53	1500.00	1650.00
Jefe de Contabilidad	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Recaudación	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Tics	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Soporte Técnico	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Diseño y Publicidad	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Investigación de Mercados	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Ventas	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Gestión de Talento Humano	1054.40	1000.00	1200.00
Jefe de Higiene y Salud Laboral	1054.40	1000.00	1200.00
Coordinador de Agencia	800.00	700.00	800.00
Asesor Jurídico	800.00	700.00	800.00
Auxiliar Contable	450.00	450.00	460.00
Auxiliar de Contac Center	450.00	450.00	500.00
Auxiliar de Soporte Técnico	450.00	450.00	500.00
Gestor de Atención al Cliente	450.00	450.00	500.00


Gestor de Recaudación	450.00	450.00	500.00
Vendedor	450.00	450.00	500.00
Instalador	450.00	450.00	500.00

Elaborado por: Autores

4.6. Subsistema de Desarrollo

Con la finalidad que los trabajadores asimilen información, desarrollen nuevas habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para el desempeño efectivo de sus puestos y para la consecución de los objetivos organizacionales es necesario desarrollar un plan de capacitación

Figura 47 Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN 					
Tema de capacitación	Objetivo	Objetivos	Empresa responsable	Duración	Costo curso
Ventas 360, optimización de Estrategias Comerciales	El curso tiene como objetivo principal proporcionar a los participantes una comprensión profunda de la actividad comercial y la profesión de ventas. Esto incluye el manejo eficaz de los procesos, técnicas y habilidades que permiten un desempeño exitoso en el campo de las ventas.	10 Vendedores	SUDEN	1 mes	\$875
Mikrotik	El objetivo principal del curso es dominar cualquier equipo de la línea Mikrotik incluyendo Administración de Paquetes y servicios, Upgrade y Down grade de RouterOS	8 técnicos	PLUS COMPU	6 meses	\$2400
Instalaciones y Fibra Óptica	El objetivo del curso es brindar las herramientas y conocimientos necesarios para instalaciones mediante fibra óptica	6 instaladores	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	2 mes	\$1200

Elaborado por: Autores

4.7. Subsistema de Auditoría

Sistema de información de Talento Humano

El correcto manejo de un sistema de información de Talento Humano correctamente actualizado permitirá a la empresa tener un contacto más cercano con los trabajadores, realizar un seguimiento más eficiente y agilizar la toma de decisiones.

A continuación, se presenta un modelo de formato de base de datos ordenada en forma alfabética de todos los trabajadores de Marvicnet Cía. Ltda.

DFigura 48 Nomina de Trabajadores

GÉNERO	ESTADO CIVIL	EDAD	DISCAPACIDAD	INSTRUCCIÓN EDUCATIV	TÍTULO ACADÉMICO	EXPERIENCIA	TIEMPO EN LA EMPRESA	CARGO ACTUAL	TIEMPO EN EL CARGO	DEPARTAMENTO	AGENCIA
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	6 Meses	4 Meses	Auxiliar administrativo	4 Meses	Departamento Comercial	Batán - Cuenca
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	3 Años	7 Meses	Servicio al cliente	7 Meses	Departamento Comercial	Batán - Cuenca
Masculino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Técnico en Automatización y Control	4 Años	9 Meses	Ingeniero TICS	9 Meses	Departamento deee TICS	Matriz - Cuenca
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Marketing	6 Meses	9 Meses	Coordinador de Marketing	9 Meses	Departamento de Marketing	Machala Centro
Masculino	Casado	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Sistemas	5 Años	6 Meses	Supervisor Técnico	6 Meses	Departamento Técnico	Arenillas
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	8 Años	1 Año	Supervisor de Nodo	8 Meses	Departamento Técnico	Machala Centro
Masculino	Unión Libre	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	2 Años	1 Año	Operador de Bodega	1 Año	Departamento Administrativo	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Diseñador Gráfico	10 Años	4 Meses	Diseñador Publicista	4 Meses	Departamento de Marketing	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 19 años a 23 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Ciencias de la Computación	Ninguna	6 Meses	Ingeniero TICS	6 Meses	Departamento deee TICS	Matriz - Cuenca
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	12 Años	4 Años	Jefe Comercial	8 Meses	Departamento Comercial	Machala Centro
Femenino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria	1 Año	3 Años	Auxiliar Contable	3 Años	Departamento Contable	Pasaje
Masculino	Unión Libre	De 29 años a 33 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	8 años	4 Años	Técnico	4 Años	Departamento Técnico	Arenillas
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	15 años	4 Años	Técnico	4 Años	Departamento Técnico	Santa Rosa
Femenino	Unión Libre	De 39 años a 43 años	No	Bachillerato	Bachiller Contable	1 Año	4 Años	Jefe de Ventas	2 Años	Departamento Comercial	Santa Rosa
Femenino	Divorciado	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Licenciada en Secretariado Ejecutivo Computarizado	7 años	4 Meses	Auxiliar administrativo	4 Meses	Departamento Administrativo	Santa Rosa
Femenino	Casado	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	4 Años	4 Años	Auxiliar administrativo	4 Años	Departamento Administrativo	Santa Rosa
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	1 Año	3 Años	Administrador de Red	3 Años	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Soltero	De 19 años a 23 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	2 Años	2 Meses	Asesor de ventas	2 Meses	Departamento Comercial	Santa Rosa
Femenino	Unión Libre	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Socióloga	2 Años	1 Año	Jefe de Ventas	1 Año	Departamento Comercial	Pasaje
Femenino	Soltero	De 39 años a 43 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	10 Años	2 Años	Jefe de Agencia	2 Meses	Departamento Comercial	Batán - Cuenca
Masculino	Soltero	De 19 años a 23 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	3 Años	1 Mes	Asesor Comercial	1 Mes	Departamento Comercial	Machala Centro
Femenino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	7 Años	6 Meses	Ejecutiva de Ventas	6 Meses	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Economista	Ninguna	3 Meses	Supervisor Administrativo	3 Meses	Departamento Administrativo	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	Ninguna	1 Año	Jefe Técnico	6 Meses	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Sistemas	2 Años	2 Años	Supervisor TICS	5 Meses	Departamento deee TICS	Matriz - Cuenca
Masculino	Divorciado	De 54 años en adelante	No	Bachillerato	Bachillerato General	6 Años	2 Meses	Asesor de ventas	2 Meses	Departamento Comercial	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Contable	1 Año	1 Año	Técnicos	1 Año	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Femenino	Casado	De 39 años a 43 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	7 Años	1 Año	Asistente de Oficina	9 Meses	Departamento Comercial	Hermano Miguel - Cuenca
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Cuarto nivel	Abogada	2 Años	2 Meses	Abogada	1 Año	Departamento Administrativo	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	6 Meses	8 Meses	Auxiliar Contact Center	8 Meses	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Femenino	Unión Libre	De 29 años a 33 años	No	Bachillerato	Bachiller Contable	6 Años	1 Año	Asesor de Ventas	1 Año	Departamento Comercial	Santa Rosa
Femenino	Unión Libre	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	1 Año	8 Meses	Asesor Comercial	8 Meses	Departamento Comercial	Machala Centro
Masculino	Unión Libre	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Técnico en Comercio y Administración	4 Años	2 Meses	Asistente Técnico en Telecomunicaciones	2 Meses	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	6 Años	6 Meses	Técnico Instalador	6 Meses	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	1 Año	2 Meses	Técnico	2 Meses	Departamento Técnico	Machala Centro
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	6 Meses	1 Mes	Técnico	1 Mes	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	3 Años	2 Años	Técnico Principal	1 Año	Departamento Técnico	Batán - Cuenca
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Contable	1 Año	1 Mes	Técnico Instalador	1 Mes	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	10 años	9 Meses	Jefe de cuadrilla	9 Meses	Departamento Técnico	Machala Centro
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	3 Años	1 Mes	Analista comercial	1 Mes	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	3 Años	3 Años	Técnico de Campo	3 Años	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	12 Años	4 Años	Técnico en Redes	4 Años	Departamento Técnico	Arenillas
Masculino	Unión Libre	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	5 años	3 Años	Técnico	3 Años	Departamento Técnico	Pasaje
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Teletinformática	1 Año	3 Años	Supervisor Técnico	2 Años	Departamento Técnico	Pasaje
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	2 Años	1 Año	Agente Contact Center	7 Meses	Departamento Técnico	Arenillas
Masculino	Unión Libre	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Tecnólogo Electromecánico	10 años	1 Año	Técnico	1 Año	Departamento Técnico	Pasaje
Masculino	Unión Libre	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Tecnólogo en mecánica automotriz	2 Años	3 Años	Técnico en Reparaciones e Instalaciones	3 Años	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero de Sistemas	3 Años	3 Años	Administrador de red	3 Años	Departamento Técnico	Santa Rosa
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Cuarto nivel	Ingeniero Electrónico	4 Años	2 Años	Gerente Comercial	2 Años	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	9 Años	2 Meses	Ventas y atención al Cliente	2 Meses	Departamento Comercial	Mall del Río - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	2 Años	2 Meses	Técnico Instalador	2 Meses	Departamento Técnico	Machala Shopping
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachiller Técnico	2 Años	1 Mes	Auxiliar de Instalación	1 Mes	Departamento Técnico	Machala Shopping
Femenino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria	6 Años	4 Años	Supervisor Administrativa	4 Años	Departamento Administrativo	Machala Shopping
Femenino	Casado	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Economista	6 Años	4 Años	Coordinador de Ventas	4 Años	Departamento Comercial	Arenillas
Femenino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Abogada	7 Años	4 Años	Supervisor Administrativa	4 Años	Departamento Administrativo	Arenillas
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	1 Año	1 Año	Auxiliar Contact Center	1 Año	Departamento Comercial	Arenillas
Femenino	Casado	De 39 años a 43 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	4 Años	2 Años	Técnico Principal	2 Años	Departamento Técnico	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Telecomunicaciones	2 Años	7 Meses	Auxiliar Contact Center	7 Meses	Departamento deee TICS	Hermano Miguel - Cuenca
Masculino	Casado	De 34 años a 38 años	No	Tercer nivel	Licenciado en Diseño Gráfico	3 Años	1 Año	Diseñador Gráfico	1 Año	Departamento de Marketing	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Marketing	3 Años	2 Años	Jefe de Marketing	2 Años	Departamento de Marketing	Matriz - Cuenca
Masculino	Unión Libre	De 29 años a 33 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	3 Años	1 Año	Vendedor	1 Año	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	2 Años	1 Mes	Vendedor	1 Mes	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 19 años a 23 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	1 Año	1 Año	Auxiliar administrativo	1 Año	Departamento Administrativo	Matriz - Cuenca
Femenino	Soltero	De 29 años a 33 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	3 Años	8 Meses	Auxiliar administrativo	2 Meses	Departamento Administrativo	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Ingeniero en Sistemas	1 Año	6 Meses	Auxiliar TICS	6 Meses	Departamento deee TICS	Matriz - Cuenca
Masculino	Casado	De 39 años a 43 años	No	Tercer nivel	Ingeniero Comercial	5 Años	2 Años	Gerente Comercial	2 Años	Departamento Comercial	Matriz - Cuenca
Masculino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Tercer nivel	Técnico en Redes	1 Año	3 Meses	Asistente de contact center	3 Meses	Departamento deee TICS	Matriz - Cuenca
Femenino	Soltero	De 24 años a 28 años	No	Bachillerato	Bachillerato General	2 Años	6 Meses	Vendedor	6 Meses	Departamento Comercial	Pasaje

Elaborado por: Autores

Conclusiones

Luego de haber culminado con el presente proyecto de titulación que nos permitió elaborar el Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Marvicnet Cía. Ltda., presentamos las siguientes conclusiones:

1. La empresa Marvicnet Cía. Ltda. no dispone de un Modelo de Gestión de Talento Humano cuyas actividades, en parte, son desarrolladas por la señora Gerente General.
2. La empresa no cuenta con un Manual de Funciones por lo que los trabajadores no conocen a cabalidad sobre la misión y tareas específicas de su cargo.
3. La empresa no tiene establecido un sistema de reclutamiento y selección de personal que permita que la empresa cuente con el personal más idóneo para cada cargo, siendo el 81% del personal contratado por recomendaciones personales.
4. El 62% de los trabajadores no ha sido evaluado y el 38% manifiesta que ha sido evaluado sin especificar la forma o la técnica que se empleó para tal evaluación, esto debido a que la empresa no cuenta con una técnica específica de evaluación de desempeño de sus trabajadores.
5. El 50% de los trabajadores no está conforme con la remuneración que percibe manteniendo cierto grado de expectativa para que esta mejore.
6. La empresa no tiene un plan de capacitación, existiendo a esta fecha un 29% del personal que no ha sido capacitado.
7. La rotación del personal es del 49% de los trabajadores quienes se encuentran menos de un año en los puestos actuales de trabajo, siendo un parámetro de inestabilidad y descontento laboral.

Recomendaciones

1. Aplicar el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto en el presente Trabajo de Titulación que contribuirá al óptimo desarrollo del talento humano de la empresa Marvicnet Cía.Ltda..
2. Aplicar el Manual de Funciones propuesto en el presente trabajo de titulación a través del cual todos los trabajadores conocerán la misión y actividades propuestas de cada cargo, mejorando de esta forma el desarrollo de las actividades de la empresa.
3. Reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos a través de los subsistemas propuestos en este trabajo de titulación, con lo que se garantizará que la empresa cuente con la mejor mano de obra posible para el trabajo de oficina y de campo.
4. Aplicar la evaluación de 180 grados propuesto en este trabajo de titulación, el que permitirá conocer los parámetros de desempeño de cada trabajador en el desarrollo de las actividades y tareas en cada puesto de trabajo, así como establecer las estrategias más adecuadas para su optimización.
5. Cumplir con el pago de remuneraciones señaladas en las Comisiones Sectoriales a las que pertenece la empresa, con objetividad y según el nivel ocupacional de cada cargo, y de esta manera evitar el descontento actual de los trabajadores.
6. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de manera regular a fin de desarrollar mayores destrezas, habilidades y competencias profesionales en el personal, así como el sentimiento de pertenencia con la empresa.

Referencias

- Acurio et al. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S.A del Cantón Valencia- Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 94. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-93.pdf>
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Revista Entramado, 15(1), 120. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100116
- Alles, M. (2018). Selección por competencias. Atracción y atracción en las redes sociales (2a Ed. ed., Vol. Vol 1). Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alonso et al. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. Revista Horizonte Sanitario, 17(2), 153. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v17n2/2007-7459-hs-17-02-00151.pdf>
- Alonso, F. B. (2018). Sistema de gestión integral. Una sola gestión un solo equipo (21 ed ed., Vol. 2). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&source=#v=onepage&q&f=false>
- Alvarado, R., Acosta, K. y Mata, J. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. Revista Intersedes, 19(39), 23. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v19n39/2215-2458-is-19-39-17.pdf>
- Armijos et al. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. Revista Universidad y Sociedad, 163. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317>
- Bedoya y Pastrana. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón.

Revista Sociedad Latina, 2(12), 234. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065565>

Bohlander, G. W. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Cengage Learning.

Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Cengage Learning.

Bravo y Delgado. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. Revista Publicando, 9(34). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8418530.pdf>

Bute, R. (2018). ¿Selección o azar? Aproximación cualitativa a los procesos de selección de profesionales en organizaciones solidarias. *Revista Sociología*, 33(55), 200. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732018000300189

Carballo, M. (2022). Los sistemas de información gerencial y su evolución hacia la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 13(1). Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v13n1/1659-4932-rna-13-01-e4236.pdf>

Carvajal, A. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 190. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322021000200012&script=sci_arttext

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comuni@cción*, 9(1), 65. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Ed. 10). España: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión de Talento Humano*. (E. 5, Ed.) España: McGraw-Hill. doi:1456272098; 9781456272098

- Chiavenato, I. (2022). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano* (Vol. 5 edición). São Paulo: Atlas.
- Cortelezzi y López. (2018). *Análisis de puestos y su influencia en la adecuada selección de personal en el CADUP*. Obtenido de Facultad de Administración y Negocios: https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4667/L.Cortelezzi_A.Lopez_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cunill, M. (2020). El proceso de evaluación del desempeño en las especialidades médicas. *Revista Educación Médica Superior*, 34(3), 6. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v34n3/1561-2902-ems-34-03-e2242.pdf>
- Enríquez, G. (2021). El enfoque ciencia - tecnología - sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 152. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100150
- Espinosa y Zaruma. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13). Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100271
- Espinoza, S. (2023). *Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la*. Obtenido de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9227/1/T4039-MAE-Espinoza-Dise%C3%B1o.pdf>
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Obtenido de Universidad Miguel Hernández de Elche : <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20Sergio.pdf>
- Gary Dessler, N. C. (2020). *Human Resources Management in Canada* (14 ed.). (P. C. Inc., Ed.) Canadá: Pearson Canadá Inc.
- Guartán, A. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144062.pdf>

- Jara et al. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Lescano, G. (Octubre de 2022). MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Obtenido de OFICINA DE POSGRADOS. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3833/1/78266.pdf>
- Mendivel et al. (2019). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 263. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262
- Molina, R. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño docente en la efectividad de la gestión pública educativa. *Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 54. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3187>
- Molinari y Escaramellini. (2018). Las Áreas Funcionales en las Organizaciones. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mondy y Noe. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 1). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/administracion-de-recursos-humanos/9789702606413/>
- Montano y Álvarez. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Revista Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 34. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-28.pdf>
- Obando, J., Sánchez, M. y González, E. (2019). Evaluación del desempeño de seguridad y salud en una empresa de impresión. *Revista Ingeniería Industrial*, 40(2), 3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3604/360459575004/html/>

- Ochoa, A. (2023). Gestión de Talento Humano y Creatividad en Pequeñas y Medianas Empresas, provincia de Loja – Ecuador. Revista Electrónica, 15(26), 23. Obtenido de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/5695>
- Olán y García. (2022). La experiencia laboral: influencia en el talento humano durante la formación profesional. Una revisión sistemática. Revista Educación y Ciencia, 1(57), 108. Obtenido de <http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/649/456605>
- Palacio, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración, 11(2), 8. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Paredes, B., Santos, D., Olmo, S., Gandarilla, B. y Briñol, P. (2020). La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables. Revista Anales de Psicología, 35(3). Obtenido de https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v35n3/es_0212-9728-ap-35-03-514.pdf
- Pazmay et al. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Reviksta Acta de investigación psicológica, 7(2), 6. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/aip/v7n2/2007-4719-aip-7-02-2704.pdf>
- Percy, I y Martínez, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. Revista Ciencias de Información y Gestión Tecnológica, 29(1), 6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/181574471001.pdf>
- Pérez, C. (2018). Revisión teórica del enfoque por competencias y su aplicación en la Universidad Boliviana. Revista Ciencia, Tecnología e Innovación, 16(18), 5. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2225-87872018000200006
- Pinos y Chasi. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. Ingenius. Revista de Ciencia y Tecnología, 1(26). Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-860X2021000200041

- Quiñones, A., Macarlupu, D. y Cervera, L. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 5. Obtenido de Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación
- Ramírez et al. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Revista Información Tecnológica*, 30(6), 169. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Ramírez y Espínola. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Revista Información tecnológica*, 30(6), 170. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Rámirez, R., Chacón, H. y Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>
- Rámirez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Revista INNOVA*, 8(2). Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234/2077>
- Rimapa, Z. (2020). Besseyre des horts para mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque. Obtenido de Escuela profesional de Adiministración. Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52855/Zumaeta_REY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista FIPCEC*, 12(4). Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Rodríguez, Hernández y. (2022). Diagnóstico para el diseño de perfiles de competencias de cargos de cuadros. *Rvista Ingeniería Industrial*, 43(1), 45. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v43s1/1815-5936-rri-43-s1-125.pdf>
- Rodriguez, R y Martínez, J. (2018). Gestión de operaciones y talento humano: un modelo de elección discreta. *Revista Tendencias*, 19(2), 23. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n2/2539-0554-tend-19-02-00092.pdf>

- Samudio et al. (2022). Perspectiva de la gestión de talento humano en teorías administrativas. Revista Salud y Administración, 9(27). Obtenido de <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/download/255/207/>
- Sánchez, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. Revista de Investigacion Psicologica, 71. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n25/n25_a07.pdf
- Sotelo, J. (2018). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 16. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00097.pdf>
- Suárez et al. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. Revista San Gregorio, 1(40), 149. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n40/2528-7907-rsan-40-00145.pdf>
- Tomalá, H. (2022). Gestión del talento humano del Gad del Cantón la Libertad. Obtenido de Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8217/4/UPSE-MTH-2022-0037.pdf>
- Velásquez, M y Arrieta, E. (2022). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia*. Revista Pensamiento y Gestión, 1(51), 139. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200133
- Vielma, R y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 19(4), 792. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n4/v19n4a08.pdf>

Anexo 1**Formato de la Encuesta****Encuesta para el personal de MarvicnetCía. Ltda.**

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de gestión de talento humano de Marvicnet y desarrollar la tesis de grado “Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Marvicnet Cía. Ltda., período 2022-2023”; así como crear una fuente de información del personal para la empresa, razón por la cual se solicita responder las siguientes preguntas con absoluta honestidad.

1. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro

2. Estado Civil

- ☐ Soltero
- ☐ Unión Libre
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viudo

3. Edad

- ☐ De 19 años a 23 años
- ☐ De 24 años a 28 años
- ☐ De 29 años a 33 años
- ☐ De 34 años a 38 años
- ☐ De 39 años a 43 años
- ☐ De 44 años a 48 años
- ☐ De 49 años a 53 años
- ☐ De 54 años en adelante

4. Discapacidad

- ☐ Sí
- ☐ No

5. Instrucción educativa

- ☐ Básica
- ☐ Bachillerato
- ☐ Tercer nivel
- ☐ Cuarto nivel
- ☐ Otro

6. ¿Qué título académico tiene?

.....

.....

7. ¿Cuántos años de experiencia laboral tenía antes de su ingreso a la empresa?

.....

.....

8. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

.....

.....

9. ¿Cuál es su cargo actual?

.....

.....

10. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

.....

.....

11. ¿Cuál es el departamento al que usted pertenece?

- ☐ Departamento Comercial
- ☐ Departamento Administrativo
- ☐ Departamento Financiero
- ☐ Departamento de Marketing
- ☐ Departamento Técnico
- ☐ Departamento de TICS
- ☐ Departamento Contable
- ☐ Desconoce

12. ¿A qué agencia corresponde su puesto de trabajo?

- ☐ Batán - Cuenca
- ☐ Mall del Río - Cuenca
- ☐ Hermano Miguel - Cuenca
- ☐ Matriz - Cuenca
- ☐ Arenillas
- ☐ Santa Rosa
- ☐ Pasaje
- ☐ Machala Centro
- ☐ Machala Shopping

13. ¿En qué medios usted conoció y postuló a la vacante laboral?

- ☐ Multitrabajos
- ☐ Encuentra empleo
- ☐ Página de la empresa
- ☐ Redes sociales
- ☐ Recomendaciones personales
- ☐ Otro

14. ¿En qué medios usted conoció y postuló a la vacante laboral?

- ☐ Multitrabajos
- ☐ Encuentra empleo
- ☐ Página de la empresa
- ☐ Redes sociales
- ☐ Recomendaciones personales
- ☐ Otro

15. ¿Qué pruebas realizó para su ingreso?

.....

.....

16. ¿Cómo fue su proceso de selección?

.....

.....

17. ¿Recibió alguna inducción por parte de la empresa?

☐ Sí

☐ No

18. ¿Qué información recibió y cómo fue su proceso de inducción?

.....

.....

19. ¿La empresa le ha aplicado alguna evaluación de desempeño durante el tiempo que lleva en la empresa?

☐ Si

☐ No

20. ¿Cómo fue el proceso de evaluación de desempeño?

.....

.....

21. ¿Recibe información oportuna para el cumplimiento de sus tareas?

☐ Si

☐ No

22. ¿Considera que su jefe inmediato tiene liderazgo?

☐ Sí

☐ No

23. ¿Con respecto al ambiente laboral ¿En qué le gustaría que mejore la empresa? *

.....

.....

24. ¿Ha tenido algún accidente de trabajo? *

☐ Si

☐ No

25. ¿La empresa cubrió todos los gastos del accidente de trabajo?

☐ Sí

☐ No

26. ¿Ha recibido usted un reglamento de seguridad y salud ocupacional?

☐ Sí

☐ No

27. ¿Trabaja horas extras?

☐ Sí

☐ No

28. ¿Sus horas extras son debidamente remuneradas?

☐ Sí

☐ No

29. ¿Recibe usted descuentos en su remuneración?

☐ Sí

☐ No

30. ¿Cuál es el motivo?

☐ Atrasos

☐ Faltas (Ausentismo)

☐ Sanciones

☐ Préstamos o anticipos

☐ Otros

31. ¿Qué beneficios adicionales recibe usted por parte de la empresa

.....

32. ¿Usted recibe implementos de trabajo?

☐ Si

☐ No

33. ¿Con qué frecuencia?

.....
.....

34. ¿Qué tipo de planes recreativos le gustaría que realizara la empresa?

.....
.....

35. ¿Considera usted que existe desigualdad de género o violencia dentro de su área laboral?

☐ Sí

☐ No

36. ¿Usted se siente a gusto y respetado en su puesto de trabajo?

☐ Sí

☐ No

37. ¿Usted ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

☐ Si

☐ No

38. ¿En qué temas fue usted capacitado y cómo fue el proceso de capacitación?

.....
.....

39. ¿Recibió algún tipo de certificación?

☐ Sí

☐ No

40. ¿La capacitación que usted recibió ha sido de utilidad para el desarrollo de su cargo?

☐ Sí

☐ No

41. ¿Quién paga las capacitaciones?

☐ Solo Empleado

☐ Solo Empresa

☐ Empleado - Empresa

☐ Acuerdo permanencia laboral

42. ¿En qué temas le gustaría recibir una capacitación?

.....
.....

43. ¿La empresa le da la oportunidad de ascender a un puesto superior?

☐ Sí

☐ No

44. ¿Con que frecuencia la empresa actualiza sus datos?

☐ Mensualmente

☐ Semestralmente

☐ Anualmente

☐ Esporádicamente

☐ Nunca

45. ¿Usted recibió el reglamento interno de trabajo por parte de la empresa? *

☐ Sí

☐ No

Anexo 2**Formato de la Entrevista****Guía para la entrevista al Gerente de Marvicnet**

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de gestión de talento humano de Marvicnet y desarrollar la tesis de grado “Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Marvicnet Cía. Ltda., período 2022-2023”.

INFORMACIÓN GENERAL

Género

Masculino

Femenino

Estado civil

Soltero

Casado

Unión Libre

Divorciado

Viudo

Edad

¿Qué título de tercer nivel tiene?

.....
.....

¿Cuánto tiempo de experiencia profesional tiene?

.....
.....

¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

.....
.....

¿Cuánto tiempo ocupa este cargo?

.....
.....

¿Quién dirige los procesos de talento Humano?

.....

.....

¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión de talento humano para la empresa?

.....

.....

¿Qué tareas realiza usted en el cargo?

.....

.....

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

¿Por qué medios se recluta el personal?

.....

.....

¿Cómo se selecciona el personal?

.....

.....

¿Cuál es el principal medio de comunicación aplicado para el reclutamiento de personal?

.....

.....

¿Qué proceso se utiliza para la selección de personal?

.....

.....

¿En la selección del personal se considera la formación académica del aspirante al cargo?

.....

.....

¿Quién es el responsable de la provisión de personal?

.....

.....

SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO

¿Todo el personal tiene contratos escritos de trabajo?

.....

.....

¿La empresa dispone de un proceso de inducción estructurado para el nuevo personal?

.....

.....

¿La empresa cumple con el proceso de inducción estructurado?

.....

.....

¿la empresa dispone de un manual de funciones?

.....

.....

¿Cómo la empresa asigna las funciones o tareas?

.....

.....

¿Existe rotación de personal?

.....

.....

¿Con qué frecuencia rota el personal en promedio?

.....

.....

¿Qué cargos son los que más presentan rotación de personal?

.....

.....

¿Conoce el motivo de la rotación de personal?

.....

.....

¿Evalúa el desempeño del personal?

.....

.....

¿Con qué periodicidad evalúa dicho desempeño?

.....

.....

¿Cómo evalúan el desempeño del personal?

.....

.....

¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación?

.....

.....

¿Existe personal que realiza actividades que no están relacionadas a su cargo?

.....

.....

¿Qué actividades realiza que no están relacionadas?

.....

.....

SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

¿Cómo retiene al personal para que permanezca en la empresa?

.....

.....

¿Las remuneraciones que pagan al personal están de acuerdo los cargos que ocupan?

.....

.....

¿Las remuneraciones que pagan son las señaladas en la ley y en las comisiones sectoriales?

.....

.....

¿Todo el personal tiene seguro general?

.....

.....

¿Pagan el trabajo realizado en horas extraordinarias y suplementarias?

.....

.....

¿Todo el personal hace uso de las vacaciones?

.....

.....

¿El personal recibe beneficios extras?

.....

.....

¿Entrega ropa de trabajo al personal?

.....

.....

¿Con qué frecuencia entregan la ropa de trabajo?

.....

.....

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan en la empresa?

.....

.....

¿Qué tipo de planes recreativos realiza la empresa?

.....

.....

¿Han sucedido accidentes de trabajo?

.....

.....

¿Cuántas personas han tenido algún accidente de trabajo?

.....

.....

¿Qué medidas han implementado para evitar las acciones de trabajo?

.....

.....

¿Cómo se promueve el sentido de pertenencia del personal?

.....

.....

¿La empresa cubre todos los gastos de los accidentes de trabajo?

.....

.....

¿Cuál es el proceso que sigue la empresa en situaciones de desigualdad de género o violencia dentro de la empresa?

.....

.....

¿La empresa cuenta con un manual de prevención de riesgos laborales?

.....

.....

¿Cuáles son los valores organizacionales?

.....

.....

¿Cómo es la relación laboral entre el personal?

.....

.....

¿Cómo es la relación laboral entre jefes inmediatos y el personal?

.....

.....

SUBSISTEMA DE DESARROLLO

¿Tiene un plan de capacitación?

.....

.....

¿Con qué periodicidad se realiza el plan de capacitación?

.....

.....

¿Cuánto del plan de capacitación se cumple?

.....

.....

¿Con qué recursos se financia la capacitación del personal?

.....

.....

¿Los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación se desarrollan en los puestos de trabajo?

.....

.....

¿Cuántos cursos de capacitación han realizado en el último año?

.....

.....

¿En qué temas se capacita al personal?

.....

.....

¿Quiénes fueron los beneficiarios de los cursos dictados?

.....

.....

¿Se puso en práctica lo aprendido en los cursos de capacitación?

.....

.....

¿Se promociona al personal para otros cargos?

.....

.....

¿Cómo se promociona?

.....

.....

¿Qué cargos se han promocionado en el último año?

.....

.....

SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

¿Cómo es la comunicación interna de la empresa?

.....

.....

¿Cuál es el medio por el que los directivos de la empresa se comunican con los trabajadores?

.....

.....

¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en empresa?

.....

.....

¿Los trabajadores reciben información oportuna para el cumplimiento de sus tareas?

.....

.....

¿Qué tan dedicada es la organización a la diversidad e inclusión?

.....

.....

¿Tiene la empresa un sistema de información de los trabajadores?

.....

.....

¿La información que tienen está actualizada?

.....

.....

¿Con qué frecuencia actualizan la información del personal?

.....

.....