

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA**

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**



TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN LAS
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA CIUDAD DE
BABAHOYO, BASADOS EN COMPETENCIAS**

EGRESADA:

MOREIRA FUENTES DALINDA

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

MOREIRA FUENTES DALINDA

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A mis padres por su incomparable e incondicional amor, que son la fuerza y la paciencia que me permitieron ver metas conquistadas.

A mi novio por su apoyo y comprensión diariamente.

A mi familia toda que con sus consejos me hicieron una mujer de bien y a los cuales les deseo felicidad.

MOREIRA FUENTES DALINDA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de la autora

MOREIRA FUENTES DALINDA

INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	1
1.- Capítulo I.- El Problema	4
1.1.- Planteamiento del Problema	4
1.1.1.- Formulación del problema	7

1.1.2.- Limitaciones del Estudio	7
1.2.- Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3.- Justificación del estudio	8
1.3.1.- Justificación Teórica	8
1.3.2.- Justificación Metodológica	9
1.3.3.- Justificación Practica	9
2. Capítulo II.- Marco Teórico	10
2.1.- Historia de las Pymes en el Ecuador	10
2.1.2.- Características y aportes de las Pymes	11
2.2.- Naturaleza de los empresarios de las Pymes	17
2.2.1.- Los errores más comunes de los empresarios de las Pymes	18
2.3.- Origen de las herramientas de inteligencia de negocios	20
2.3.1.- Situación actual de las Pymes en el Ecuador	23
2.4.- Balance de la capacidad en el nivel administrativo de Pymes	25
2.4.1.- Diagrama de los niveles administrativos	27
2.5.- Diagnostico de competencias y habilidades de usuarios act.	46
2.6.- Variables de estudio	58
2.6.1.- Variables Dependientes	58
2.6.2.- Variables Independientes	58
2.7.- Hipótesis	58
2.7.1.- Hipótesis General	58
2.7.2.- Hipótesis Especificas	59
2.8.- Marco Conceptual	59

3. Capítulo III.- Metodología de la Investigación	63
3.1.- Modalidad de la investigación	63
3.2.- Tipo de Investigación	63
3.3.- Métodos, Técnicas e instrumentos	63
3.4.- Metodología	64
3.4.1.- Población y muestra	64
3.5. Resultado de la Investigación	66
3.5.1 Descripción y análisis de los resultados	66
3.5.2 Perfil de los encuestados	67
4. Capítulo IV.- Marco Propositivo	81
4.1.A.- Generalides	81
4.1.B.- Objetivos de la propuesta del modelo Gestión Talento Hum	83
4.2.A. Justificación de la propuesta del modelo de G. Talento Hu	84
4.3.A.- Beneficio de la propuesta de Gestión de Talento Humano	86
4.4.A.- Desarrollo de la propuesta de un modelo de Gestión T. H.	87
4.5.- Esquema de un modelo de Gestión del Talento Humano	90
4.6.- Diagrama Causa Efecto	94
4.7.- Matriz de una de las Pymes	96
4.8.- Perfil del ejecutivo de ventas	112
4.9.- Conclusiones	126
4.10.- Recomendaciones	127
4.11.- Bibliografía	128
4.12.- Anexos	129

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mercado cada vez son más fuertes y requieren de empresas sumamente competitivas capaces de complacer todos sus requerimientos. La forma de vida desde hace unos 20 años ha cambiado totalmente, hemos pasado de la era neoclásica a la era de la información caracterizada por los cambios drásticos y constantes, por los adelantos tecnológicos y por la forma de ver al Talento Humano de las organizaciones.

Antes estos cambios bruscos, la economía de los países se ve afectada directamente, lo que obliga a las organizaciones a plantear nuevas formas de ingresar o mantener en sus mercados, ya que de su capacidad dependerá su supervivencia. Todos estos cambios requieren de nuevas estrategias de diseño, producción, venta y distribución de sus productos o servicios, lo que necesariamente se refleja en la necesidad de cambio de su Recurso Humano. Este afán por mejorar cada día y mantener sus productos y servicios bajo estándares de calidad requiere que las organizaciones se planteen como conseguir recurso humano motivado y comprometido, desarrollando integralmente sus capacidades.

En Latinoamérica la mayoría de las Pymes, son de origen doméstico, y su debilidad más grande está en la poca aplicación del manejo de información integrada, desarrollo organizacional, estandarización en los procedimientos de los flujos administrativos de la empresa, peor aún, tener la habilidad para manejar los niveles de planificación, presupuestación, indicadores de gestión con herramientas de inteligencia de negocios.

De acuerdo a la experiencia que tengo en implementar más de 600 Pymes en el Ecuador, encuentro un factor común en todas ellas que es la falta de capacidad administrativa, salvo pocas excepciones de administradores jóvenes que traen consigo una preparación previa obtenida en alguna universidad del país. Luigi Valdés Buratti, especialista en el ámbito estratégico empresarial, indica.

Los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, han sido substituidos por el conocimiento. La nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación, todas ellas aplicaciones del conocimiento (Buratti, 2002). -

Partiendo de que “el poder radica en el conocimiento” (Buratti, 2002), la cobertura de esta tesis es proporcionar al usuario los conocimientos necesarios sobre la capacidad administrativa. Desarrollar y potenciar este capital intelectual es el único camino seguro para hacer competitiva a una organización.

Las organizaciones están conscientes que deben mejorar su gestión, con el fin de ayudar al desarrollo de sus trabajadores, es por ello que cuestiona e investiga cómo podemos hacer para obtener un recurso humano competente, en el que todas y cada una de las personas que trabajan en la misma participen directamente del proceso en todas sus etapas para dar los resultados esperados. Es así que esperamos obtener las mejores evidencias que permitan la implementación de un modelo de gestión por competencias a fin de aprovechar el recurso humano y así disminuir el impacto que tendrá en las empresas nacionales todo acuerdo comercial con otros países o lo que sucedería si es que mantenemos el esquema tradicional de manejo de los recursos humanos.

CAPITULO I.- EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye al desarrollo de esta, tomando como base un nuevo enfoque que permita potencializar al individuo de acuerdo a sus

habilidades, conocimientos y comportamientos, que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector. Competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para realizar apropiadamente un oficio o una actividad laboral. Competencia, es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos del individuo, que le permiten desarrollar su parte personal y profesional. Al hablar de competencia laboral, estaría directamente relacionado con su desempeño en el cargo, en el que son necesarias, además todas las habilidades técnicas, productivas y de servicios, que puedan dar como resultado trabajo de calidad en el desenvolvimiento de sus funciones También, se entiende por competencias: al conjunto de conocimientos, conceptos y procedimientos, que ayudan a identificar tareas, problemas y solución de los mismos.

Según la monografía “Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre – trabajo”¹ indica que varios autores han aportado con sus definiciones y entre los más destacados están: Gilles Tremblay en un artículo de Pedagogía Colegial del año 1994 dice: “Una competencia, es un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz”. “La competencia técnica o laboral se refiere a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo”. Mientras que Viviana González nos dice que: “Competencia es una compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para

innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él. Es más que la suma de todos esos atributos, es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real”.

Leonard Mertens² en el año 1998, dice:

“Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”. Tomando en cuenta los conceptos de distintos autores y desde distintos puntos de vista podemos concluir, que las competencias son la base y fundamento del desarrollo personal y profesional de un individuo; y de acuerdo a las actividades propias que realiza requiere unas más que otras. Cuando una organización o una institución decide trabajar por desarrollar un grupo de competencias identificadas como válidas, es necesario que se realicen procesos de capacitación para que el individuo aprenda conceptualmente acerca de competencias y posteriormente realizar actividades que permitan generar dichas competencias en forma habitual, para lo que se requieren de talleres, prácticas, análisis de casos, ejercicios, etc. Las pequeñas y medianas de la ciudad de Babahoyo, no mantienen un proceso estructurado de selección y contratación de personal. Se maneja un proceso de selección tradicional. Las relaciones entre los directivos de las pequeñas y medianas empresas locales,

se muestra deficiente, existe incertidumbre de los colaboradores que aspiran a un ascenso o reubicación.

No existe un plan de ascenso para los colaboradores, no cuenta con políticas que demuestren interés por el desarrollo de los individuos. No existe un perfil definido para cada cargo de la empresa.

Los índices de rotación de personal son elevados. Los incentivos hacia su fuerza de ventas son poco atractivos. No se evidencia un plan de entrenamiento y formación para sus colaboradores en general. Las pymes que operan en la ciudad de Babahoyo no cuentan con una proyección de nuevas posiciones o requerimientos de personal, de tal manera que se cuente con un presupuesto que cubra los costos incurridos durante la selección y contratación de personal.

Los tiempos utilizados para la selección y contratación de personal exceden el tiempo planificado para cubrir el puesto

1.1.1 Formulación de Problema:

¿Cómo la aplicación de esta metodología de gestión ha ido desarrollando el liderazgo en las PYMES?

¿Cómo se ha venido desarrollando la gestión y metodología micro empresarial en el ámbito organizacional?

¿Qué finalidad tienen las empresas para crecer y generar un cambio?

1.1.2 Limitaciones del Estudio:

Por considerar este tema de suma importancia desde la perspectiva empresarial y de la cual no existen esfuerzos para demostrar los avances obtenidos en este sentido, nuestro estudio no estuvo al margen de tal consideración y por ello se carece de: Información para cuantificar el número de empresas pequeñas o medianas, comparar cualitativa y cuantitativamente la rentabilidad de las mismas, sectores donde se hayan Concentradas y los tipos de negocios.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

Proponer a través de la aplicación de un manual de gestión por Competencias como una herramienta de manejo del Talento Humano, describir su estructura en las Pymes de la ciudad de Babahoyo de manera que se pueda vincular a estas organizaciones personal idóneo para los cargos a desempeñar.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico actual de las pymes en su proceso de selección del recurso humano.
- Definir el grado de conocimiento de la Gerencia General y jefatura de Talento Humano de las pymes sobre el modelo basado en competencias.
- Originar un modelo de gestión por competencias, para que mediante una correcta aplicación en el proceso de vinculación (selección y contratación), para tener un status empresarial.

1.3 Justificación.

1.3.1 Justificación Teórica

El modelo de competencias a aplicarse en las pymes de la ciudad de Babahoyo debe estar provisto de la suficiente capacitación, formación y cambio de mentalidad para lograr ser más objetivos y generar un crecimiento económico en el sector económico y productivo de la ciudad.

1.3.2 Justificación Metodológica

La creación de este modelo de selección de personal por competencias será una herramienta que permitirá que a mediano y largo plazo generar una mejora continua en el sector micro empresarial, ya que la falta de modelos

eficientes de selección de personal está generando grandes pérdidas y poco crecimiento a las pymes de la ciudad de Babahoyo.

1.3.3 Justificación Práctica

Con el modelo de competencias que se aplicara a las micro empresas de la ciudad de Babahoyo y la inclusión de políticas, procedimientos y asistencia técnica se lograría contrarrestar el bajo nivel de eficiencia y especialidad que tienen en la actualidad el personal que laboran en las micro empresas en la ciudad de Babahoyo.

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.

La mayoría de las empresas Pymes en nuestro país, piensan que la solución para poner en marcha un proceso de eficiencia, es la automatización por sí sola, pero si no está acompañada del “**Como Hacerlo**”, no funciona.

El presidente del Instituto de Empresas Familiares del Ecuador (IEFE), Camilo Ontaneda, afirma que las empresas familiares, abarca el 80% de las empresas del país. El origen de una empresa familiar se da porque el abuelo o el hijo, dominaba un buen oficio, o tenían conocimiento de la confección de algún producto, o la habilidad para comercializar algo, esto daba el nacimiento de un nuevo negocio, con el cuidado y dedicación de la familia este negocio prosperaba y quedaba de herencia a los nietos y a las nuevas generaciones que vengan, de acuerdo a esa época las exigencias de administración se limitaba a una buena atención y a tener un buen producto para tener éxito, de ahí que muchas empresas que antes fueron exitosas se quedaron en el camino, y muy pocas pudieron adaptarse o mantenerse, y un número limitado puede crecer para convertirse en una gran empresa .

En mi opinión todas las empresas Pymes sobre todo las familiares enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia. Ellos son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa

doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de los flujos de procesos, para volverse cien por ciento eficientes.

2.1.2 Características y Aporte de las Pymes

El informe de la cámara de la pequeña industria de pichincha (CAPEIPI, 2006), declara que en nuestro país, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria (PYMIS):** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana Industria (PYMIS):** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

2.1.3 Características

1. El número de empresas PYMES y su participación en la generación de empleo, se resume en la siguiente tabla 1.1:

Sector	Número de Empresas	Promedio Empleados por Empresa	Total Trabajadores
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Tabla 1.1 Categorías y Características de las PYMES

Fuente: (CAPEIPI, 2011)

2. Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y en Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

Provincia	% Participación
Guayas	37.1%
Pichincha	25.4%
Azuay	7.0%

Tungurahua	5.0%
Manabí	4.3%
Otras Provincias	21.2%
TOTAL	100 %

Tabla 1.2 Ubicación geográfica de las PYMES

Fuente: (CAPEIPI, 2011)

La tabla 1.2 y la figura 1.1 muestran la distribución geográfica de las PYMES y su participación del total nacional. De acuerdo con la distribución geográfica y siguiendo el patrón de incremento regional del país la producción de la Pequeñas y Medianas Empresas, se concentra en Quito y Guayaquil. Las demás ciudades tienen una participación mínima.

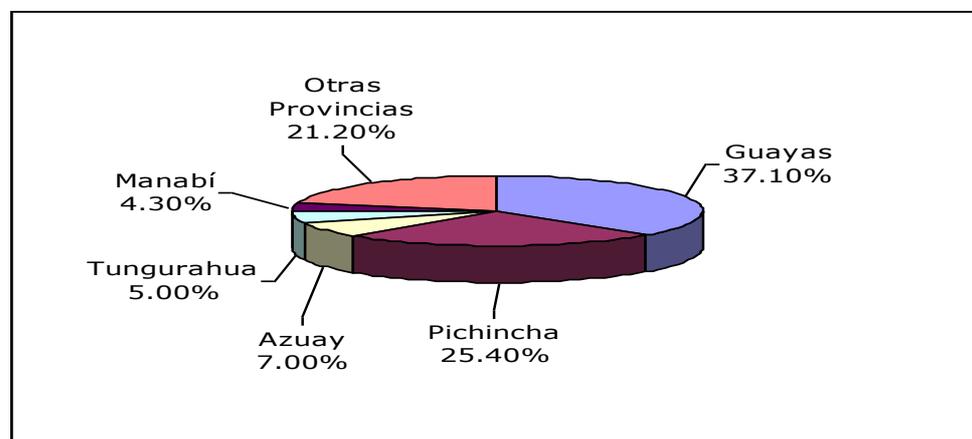


Figura 1.1 Gráfico participación provincial de las Pymes a Nivel Nacional

Fuente: (CAPEIPI, 2011)

El informe de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI, 2001), describe los principales hechos y evolución de las Pymes, en las que están inmersas las pequeñas industrias, fueron:

- ❖ En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial y sus resultados son:

- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual.
- En 1975, la industria representa el 16% del PIB.
- Para 1981 sube al 19%.

❖ Evolución del sector industrial:

- Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%.
Participación en PIB 15.5%:
- Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en PIB no varía.
- Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2.000 el 25%.

3. Las principales diferencias de las Pymes con la gran industria son:

	% DE ESTABLE- CIMIENTOS	% PERSONAL OCUPADO	PIB MILLONES DOLARES
PYMES	84.3	37.7	458.8 24% PIB Manufactura
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3	1.371

Tabla 1.3 Diferencias de las PYMES con la Gran Industria

Fuente: (CAPEIPI, 2011).

- ❖ La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía. En 1988 el índice es de 0.876 y en 1990 baja al 0.398.

- ❖ La competitividad de las PYMES ecuatorianas en el Grupo Andino son: menor respecto a Colombia y Venezuela, y mayor sobre el resto de países.

En el informe de la VII reunión de expertos gubernamentales en estadísticas sobre PYMES de la Comunidad Andina.

Se dio a conocer que nuestro país no cuenta con estadísticas de PYMES, a pesar de existir una importante demanda de esta información y contar con importantes investigaciones sobre la manufactura, el comercio y los servicios.

El único estudio que existe sobre PYME es el Proyecto SALTO: Encuesta Nacional de la Microempresa en Ecuador, (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007).

Los principales resultados del Proyecto SALTO son:

- ✚ Existen alrededor de 660 mil PYMES en el sector urbano con un millón veinte mil trabajadores.
- ✚ Sus ventas representa el 26% del PIB.

2.1.4 Debilidades

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

2.1.5 Potencialidades

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.

- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

2.2 NATURALEZA DE LOS EMPRESARIOS DE LAS PYMES.

En este párrafo tratare de describir el perfil principal de la mayoría de los empresarios de las Pymes en el Ecuador, ellos centran la mejor atención de su tiempo a la comercialización de sus productos, la recuperación de la cartera, la reposición de sus inventarios y la preocupación de cómo pagar a sus proveedores. No manejan el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de sus activos y pasivos corrientes como el costo promedio de ventas, costos de producción y los gastos operacionales, que van a permitir tener el control de los márgenes de rentabilidad de la empresa, planificación, presupuestación y ejecución de la estrategia.

2.2.1 Los errores más comunes en los empresarios de las Pymes.

- No miden los gastos, se fijan simplemente en el diferencial que existe entre el precio de venta y el costo de venta de sus productos, están acostumbrados a manejarse viendo la utilidad bruta. Esto muchas veces produce un margen de error entre la utilidad bruta y los márgenes operacionales, a tal punto de llevarlo a la quiebra sin que el empresario pueda identificar a tiempo donde está produciéndose un déficit patrimonial.

- Otra de las coincidencias que existe en la naturaleza de los empresarios de las Pymes, es la fijación de precios. Determinan un porcentaje de utilidad basado en el costo de la mercadería, pero cuando van aplicar un descuento a sus clientes no se dan cuenta que lo están haciendo sobre el precio de venta del producto.

La diferencia entre el porcentaje de utilidad y el porcentaje de descuento otorgado a sus clientes les hace pensar que es la ganancia a recibir pero no se dan cuenta que los dos porcentajes no fueron aplicados sobre la misma base por lo tanto el porcentaje de utilidad es inferior.

- Muchos directivos Pymes ignoran la importancia y los beneficios de la tecnología y las comunicaciones, un componente ineludible de la competitividad en el mundo de los negocios.

“El gerente Pyme en América Latina generalmente es empírico y no tiene el hábito de capacitarse y actualizarse permanentemente, que es una exigencia de la sociedad de la información”, (Camacho, 2008).

Un reciente estudio de la Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina (FUNDES), presenta cifras desalentadoras: las pymes, sobre todo las más pequeñas, solo invierten el 2 por ciento de sus presupuestos en tecnología.

“Por supuesto, una empresa que no se actualice tecnológicamente, está condenada a un atraso en competitividad y productividad” (Camacho, 2008).

- Los directivos de las Pymes carecen de planificación, presupuestación, falta de ejecución de la estrategia, es más, muchos empleados no tienen ni idea con respecto a cuál es la estrategia de su empresa. Hay un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados.

Tal como Peter Senge, indica en su libro la Quinta disciplina:

Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace

falta es una disciplina que traduzca las visiones individuales a una visión compartida común (Senge, 1994).

- Los accionistas o dueño de una empresa PYME, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable. La falta de conocimiento global del proceso les hace cometer errores, ya que igual podrían tomar los ingresos en efectivo, pero después del depósito, contra una cuenta por cobrar al accionista o dueño de la empresa.

2.3 ORIGEN DE LAS HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

Es importante saber el origen de las herramientas de inteligencia de negocios, ya que el fin de esta tesis es llevar a los empresarios de las Pymes a manejar estas herramientas diariamente, como una necesidad permanente de mejorar la eficiencia de la empresa.

La figura 1.2 muestra una breve reseña histórica de ¿cómo? fue desarrollándose lo que ahora se conoce como herramientas de inteligencia de negocios, también se puede observar la manera en que las aplicaciones relacionadas al soporte de decisiones han ido evolucionando con el paso del tiempo.

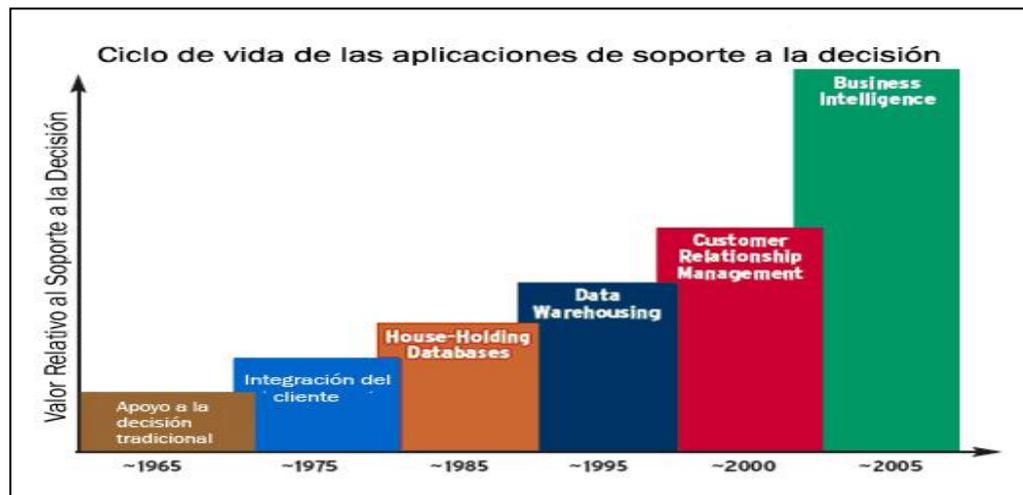


Figura 1.2 Ciclo de vida de las aplicaciones de soporte a la decisión

Fuente: Business Intelligence Road Map (Moss & Atre, 2011)

En los años 70's los sistemas eran usados principalmente para transacciones de negocios y sus capacidades de realizar reportes se limitaba a un número predefinido de ellos. Los sistemas de información se sobrecargaban y los usuarios tenían que esperar por días o semanas para obtener sus reportes en caso que requirieran reportes distintos a los estándares disponibles.

Con el paso de los años, fueron desarrollados los sistemas de información ejecutiva (EIS, por sus siglas en inglés), los cuales fueron adaptados para apoyar las necesidades de ejecutivos y administradores. Con la entrada de la PC y de las computadoras en red, las herramientas de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) proveyeron a los usuarios de la tecnología para crear sus propias rutinas básicas y reportes personalizados.

Desde principios de los 90's, las aplicaciones para herramientas de inteligencia de negocios han evolucionado dramáticamente en muchas direcciones, debido al crecimiento de la información, desde reportes operacionales generados por mainframes, modelación estadística de campañas publicitarias, ambientes OLAP multidimensionales para analistas así como dashboards y scorecards para ejecutivos. Las compañías empiezan a demandar más formas de analizar y realizar reportes de datos.

La tabla 1.4, muestra una breve historia de las diferentes herramientas de inteligencia de negocios.

60's	Informes Batch	La información es difícil de entrar y analizar, poco flexible, se necesita programar cada petición.
70's	Primeros DSS(Decision Support Systems) y EIS(Executive Information Systems)	<ul style="list-style-type: none"> • Basados en terminal, no integrados con el resto de herramientas. • Proporciona a los directivos acceso a la información de estado y sus actividades de gestión.
80's	Acceso a datos y herramientas de análisis integradas	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de consultas e informes, hojas de cálculo, interfaces gráficos e integrados, fáciles de usar.
90's	Almacenes de datos y Herramientas OLAP	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces multidimensionales. • Agregaciones y combinaciones de

		<p>datos complejas, con objetivos de análisis estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los datos son analizados en diferentes vistas.
00's	Herramientas de Minería de datos y Simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten “extraer” patrones, modelos, descubrir relaciones, regularidades, tendencias, etc. • Producen “reglas” o “patrones” (“conocimiento”).

Tabla 1.4 Evolución de las Herramientas de Inteligencia de Negocios.

Fuente: (Laudon Kenneth, 2004)

2.3.1 Situación Actual de las Pymes en el Ecuador.

En el escenario global “...ninguna empresa, en ningún país pueda permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir” (PORTER, 1998). A nivel latinoamericano y mundial existe consenso en reconocer la importancia de las PYMES por su significativo aporte a la generación de empleo, al crecimiento económico y al desarrollo, lo que a su vez contribuye a la reducción de la pobreza, a la mejor distribución del ingreso apoyando así a una mejor unión social.

Para el año 2004, el Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia (CELP) informa, las PYMES en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% por ciento de las exportaciones nacionales, constituyen entre el 92% y

94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios. Representan el 40% de la producción bruta del País y generan aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Paradójicamente a esta importancia, éstas enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, al financiamiento, a la tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

Las Pymes en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta harto difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

2.4 BALANCE DE LA CAPACIDAD EN EL NIVEL ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Dentro de los postulados básicos del Ingeniero y teórico de la administración de empresas Henry Fayol, tenemos la capacidad administrativa – “capacidad principal para la actividad gerencial” (Fayol, 1916).

Cuando hablamos de los niveles de la capacidad administrativa, tenemos que saber primero identificar la siguientes preguntas ¿cuántos son?, ¿cómo están compuestos?, ¿qué significa cada nivel?, ¿cuál es el objetivo a seguir?, ¿cómo proceder?, y hacia donde nos llevan. Para poder determinar en qué nivel se está administrando su empresa es necesario analizar detenidamente la fig. 2.1

En la figura 2.1 se ha segmentado los niveles de la capacidad administrativa, de la manera más sencilla pero explícita basado en el conocimiento y experiencia que me ha dado la práctica durante diez años, como sucede en la realidad de nuestras empresas, especialmente en las Pymes.

La idea es encontrar nuestro punto de partida, y saber exactamente qué hacer para cumplir con los requisitos necesarios para subir al siguiente nivel, dicho en otras palabras tratemos de establecer el camino hacia un ascenso seguro que mejore la eficiencia de las pymes, asentando el suficiente conocimiento administrativo, que es obligatorio para mejorar el nivel de la capacidad administrativa en nuestra empresa.

Todo esto se consigue cuando llegamos a sincerar nuestro nivel como punto de partida, y de ahí en adelante implementar un proceso de corrección de

flujos de procesos, e ir eliminando todos los puntos rojos existentes que encarecen los costos, logrando estandarizar los procedimientos en los procesos que generen cadena de valor, teniendo como objetivo registrar la información en forma completamente integrada y automática.

2.4.2 DIAGRAMA DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS.

ADMINISTRACIÓN FUERTE Y ROBUSTA BASADA EN LA INTEGRIDAD INFORMACIÓN

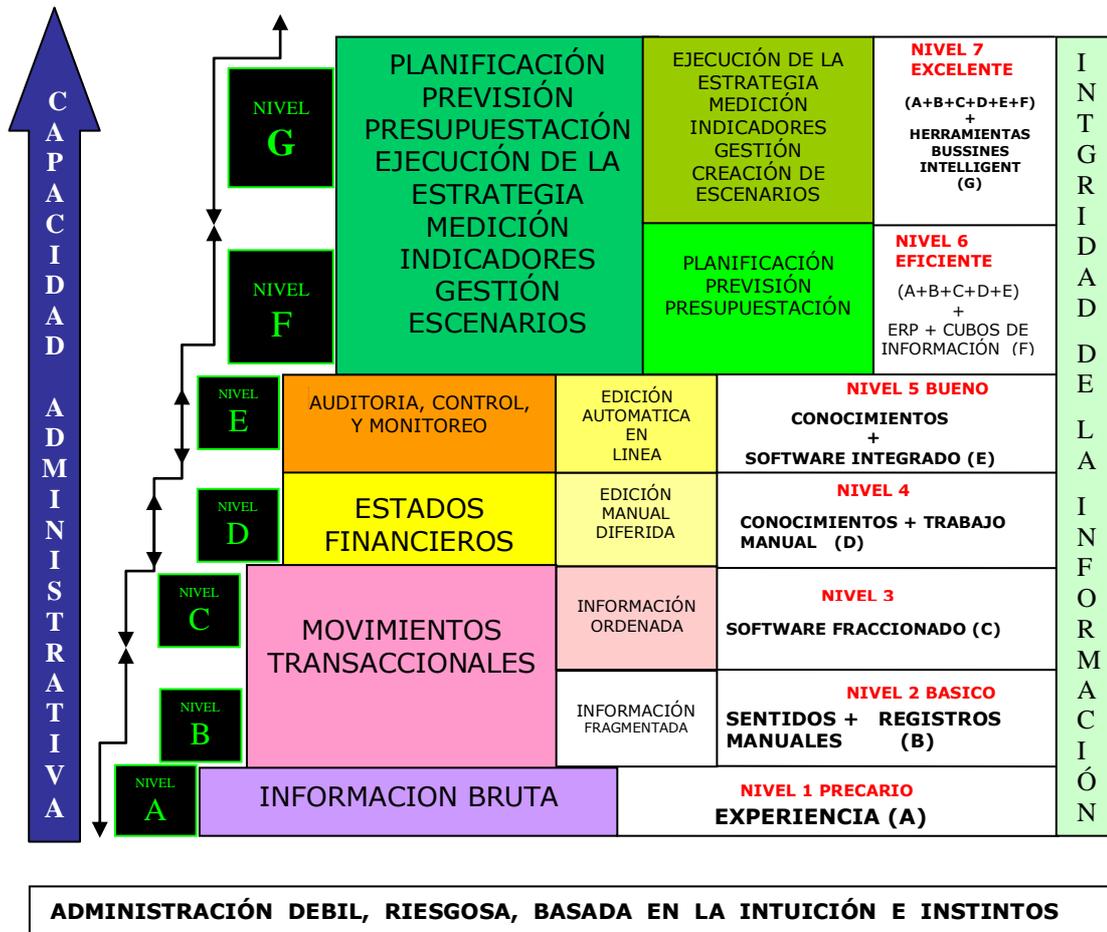


Figura 2.1 Cuadro de los Niveles de la Capacidad Administrativa

Fuente: (DATASOFT S.A, 2011)

Con la figura 2.1 demuestro que en la actualidad las organizaciones tendrán una propuesta para mejorar el desarrollo de la eficiencia, en cada nivel hay que sostener la integridad de la información junto a la capacidad administrativa.

Solo así una compañía podrá pasar de una administración débil, riesgosa, basada en la intuición e instintos a una administración fuerte y robusta basada en la integridad de la información.

2.4.3 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo, es el conjunto de etapas de trabajo encaminadas a conducir el rumbo de una empresa. El proceso administrativo es la columna logística de la compañía donde se establecen sus objetivos, organizan los recursos, se dirigen las acciones y evalúan los resultados obtenidos para después iniciar un nuevo ciclo.

El proceso administrativo, constituye la principal herramienta de trabajo en el establecimiento y dirección de las actividades de una empresa con el propósito de lograr su éxito. Involucra a todo el personal desde los niveles operativos hasta el estratégico, otorgando a cada uno de ellos un papel protagónico en expresión de sus funciones y responsabilidades. En suma una empresa sin un proceso administrativo claro y formal difícilmente puede sobrevivir.

2.4.4 Estructura Jerárquica

Generalmente el rol que ocupa el personal de las empresas se agrupa en alguno de los tres niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad, confiriéndoles atribuciones específicas dentro del marco de competencias del proceso administrativo, particularmente en la toma de decisiones, empleo de recursos, ejecución del trabajo y supervisión de resultados. Estos niveles jerárquicos se conocen como:

- ✚ Estratégico. Es el máximo órgano de autoridad y liderazgo, integrado por el consejo administrativo, presidente y directores donde descansa la conducción de la empresa.
- ✚ Táctico. Es el nivel intermedio de autoridad, compuesto por los responsables de aplicar los lineamientos dispuestos por los superiores y de dirigir al personal encargado de las tareas.
- ✚ Operativo. Formulado por el personal y supervisores especializados en el desempeño de actividades específicas del proceso de producción de bienes o de prestación de servicios representantes del giro comercial de la empresa.

Tradicionalmente los niveles anteriores se ilustran como una pirámide dividida en tres partes, para destacar el orden ascendente de autoridad, el impacto de las decisiones y competencia de las funciones que cada rango realiza, como se puede apreciar en la figura 2.2



Figura 2.2 Modelo de Nivel Jerárquico en la Empresa

Fuente: (MERCADO, 2011)

2.4.5 ANÁLISIS DE CADA NIVEL DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

No todos los ejecutivos tienden a manejar sus empresas en la máxima Capacidad Administrativa, muchas veces por falta de conocimientos para hacerlo, ya sea en el área contable, o de planificación y no llegan al nivel deseado, es esa mi intención, ayudar a identificar cada uno de estos niveles para que cada empresario pueda establecer en qué nivel de administración se encuentra y saber exactamente lo que tiene que hacer para llevar la Capacidad Administrativa de su empresa al máximo nivel.

2.4.6 Nivel de Movimientos Transaccionales.

El nivel A, es cuando una empresa maneja su capacidad administrativa en forma doméstica, los únicos controles que usa son sus sentidos, en estos casos los empresarios dueños de estos negocios cuidan su patrimonio en forma física, se convierten en guardianes de sus activos y se basan en la confianza que tienen en las personas que trabajan con ellos, usualmente son familiares. En el mejor de los casos logran mantenerse por años, pero están destinados a desaparecer por la forma precaria de su Capacidad Administrativa, ya que no existe un control adecuado y los puntos rojos son elevados.

Identifiquemos cuando la empresa llega hasta un control transaccional.

Los procesos del nivel B y C, son considerados como la fase básica de la capacidad administrativa, en donde el registro de la información formado por todo el movimiento transaccional, está soportado de forma documental.

La capacidad administrativa llega al nivel de control transaccional, cuidan sus activos corrientes (Caja, Bancos, Inventarios, Cuentas por Cobrar) y controlan sus pasivos corrientes (Cuentas por Pagar), Veamos un ejemplo en la fig.

2.1.1



Figura 2.1.1 Flujo Transaccional del Proceso de Compra

En la figura 2.1.1 vemos como ejemplo, que cuando la empresa realiza una compra de Inventario, ella registra el ingreso del inventario en un kardex, y como segundo proceso, registra en forma documental la cuenta por pagar del proveedor, este flujo es normal en una empresa que genera control de todos sus movimientos transaccionales aunque, en este nivel no registran la parte contable como soporte del movimiento transaccional.

Este nivel está dividido en dos segmentos B y C, la diferencia entre el uno y el otro es que en el caso del nivel B, todo el control transaccional lo llevan en forma manual (cuadernos) y su ingreso es en forma fraccionada, a diferencia del nivel C en el que ya usan un programa computacional con base de datos que guarda la misma información transaccional, si se dan cuenta la diferencia del nivel B con el C en la Capacidad Administrativa está dada por que en el caso del nivel C, su información tiene un nivel más alto de seguridad, y la disponibilidad de la información es más rápido.

2.4.7 Nivel de Estados Financieros.

Si la empresa llega hasta el nivel D, es decir hasta registros contables como indica la figura 2.1, se considera que está en un nivel aceptable de la capacidad administrativa, normalmente las empresas que llegan a este nivel es cuando empezaron bien desde que inicio la empresa, o han pasado y cometidos errores en su capacidad administrativa corriendo riesgos muy altos, y como consecuencia de una administración débil han sentido el primer síntoma llamado iliquidez, que se presenta cuando una empresa está siendo mal administrada y deciden rectificar y someterse a un proceso de mejoramiento de su capacidad administrativa llegando al nivel D, que es considerado como aceptable.

Este síntoma es como cuando un ser humano a contraído una infección lo primero que se presenta como señal de alerta es la fiebre, es idéntico la iliquidez de una empresa es el primer aviso de que algo camina mal, ya sea en los controles, la operación en sí misma, la ejecución, la planificación o la gestión, pero lo que sí es cierto es que algo anda mal y la única forma de corregirlo es ubicando el origen de este síntoma ¿cómo?, implementado el nivel D, en este podemos analizar de forma inmediata en los estados financieros lo que está pasando en nuestra empresa.

Al implementar el nivel D, vemos que hemos pasado por tres procesos de la Capacidad Administrativa, que están marcados con el color lila (Información Bruta), los que están marcados con el color rosado (Transaccional), y con el color amarillo (Contables) correspondiente a la figura 2.1. Se considera que la empresa está en una tercera fase de la Capacidad Administrativa, en la cual el registro de todo movimiento transaccional esta soportado en forma documental y tenemos como contrapartida el soporte de los diarios contables agrupados por cuenta en el mayor contable, en esta etapa estamos en capacidad de leer los estados financieros, que no es otra cosa que leer financieramente lo que está pasando con la administración de su empresa. Veamos un ejemplo con la figura 2.1.2

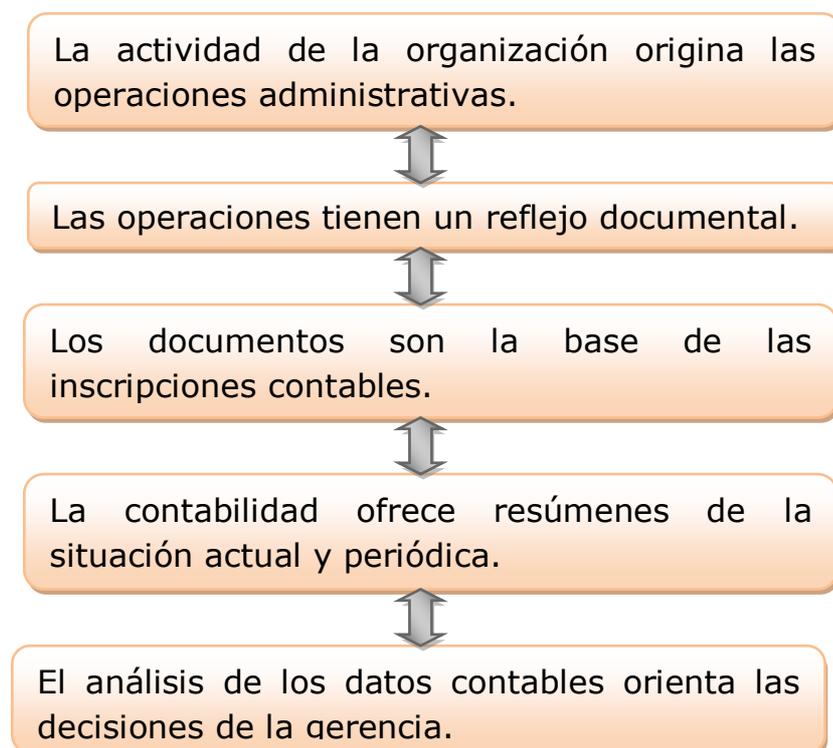


Figura 2.1.2 Flujo Transaccional – Contable del Proceso de Compra

La figura 2.1.2 que vemos como ejemplo es el mismo caso de la figura 2.1.1, cuando la empresa realiza una compra de inventario, ella registra el ingreso del inventario en un kardex, y como segundo proceso, registra en forma documental la cuenta por pagar del proveedor, este flujo es normal en una empresa que genera control de todos sus movimientos transaccionales, pero en este nivel si se ingresa como contrapartida el registro contable, a manera de soporte del movimiento transaccional.

Este nivel está dividido en dos segmentos D y E, la diferencia entre el uno y el otro es que en el caso del nivel D, todo el control Transaccional-Contable lo llevan en forma manual (cuadernos) o en software de procesos fraccionados y continuamente sus estados financieros tienen atraso en su edición, a discrepancia del nivel E en donde se usa un software completamente integrado de procesos automáticos con base de datos que guarda la información Transaccional- Contable en línea, de forma segura, si se dan cuenta la diferencia del nivel E en la Capacidad Administrativa está dada porque la integridad de la información es consistente, y la trazabilidad llega hasta el documento fuente por lo tanto la disponibilidad de la información es más rápida y eficiente.

La contabilidad guarda una estrecha relación entre la operación de la organización y la toma de decisiones. Observemos la figura 2.1.3, donde se explica el flujo contable dentro de la Organización.





Las decisiones de la gerencia determinan la actividad de la organización.

Figura 2.1.3 Flujo Contable dentro de la Organización

2.4.8 Nivel de Auditoria, Control y Monitoreo.

Cuando las empresas manejan sistemas integrados en la administración de sus empresas, el rol del contador cambia, deja de ser un tenedor de libros y pasa al rol de auditor, ¿cómo?, cruzando la información de los registros transaccionales versus las cuentas de mayores contables, forma en la que ahora las entidades de control nos auditan, el control debe ser en línea con todos los movimientos transaccionales generados.

Este tipo de monitoreo se da en las empresas que están en el nivel E de la capacidad administrativa, con el manejo del nivel Transaccional–Contable, la empresa estaría en capacidad de auditar, controlar y monitorear. Veamos un ejemplo con la figura 2.1.4, el cruce de la información generada entre los registros transaccionales versus las cuentas de mayores contables.

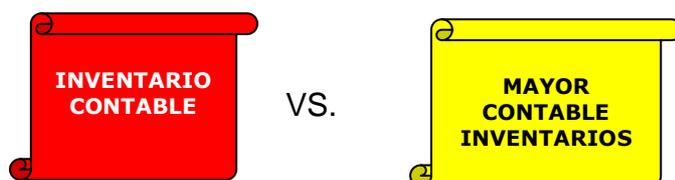


Figura 2.1.4 Cruce de Información Transaccional - Contable

En esta figura 2.1.4, se toma como ejemplo el análisis del inventario contable que tiene una empresa en stock con una fecha de corte y lo compara con el mayor contable de la cuenta inventarios con esa misma fecha de corte, en este análisis por simple inspección los saldos del transaccional debe ser igual al saldo del mayor contable.

2.4.9 Nivel de Planificación y Ejecución de la Estrategia.

Cuando la administración de una empresa entra en la fase de planificación, presupuestación y previsión, esta empresa se encuentra en el nivel F de la Capacidad Administrativa, el éxito de esta gestión siempre dependerá de la generosidad de la información procesada.

Si la integridad de la información está bien jerarquizada, la planificación es fácil, ¿cómo?, mediante el análisis de los rangos de tiempo con los diferentes filtros de información para presupuestar, proyectar, y provisional, de tal forma que lo planificado sea el referente de control versus lo real que se esté generando.

Esto permite tomar decisiones a tiempo, monitorear la información existente, y aplicar los ajustes si es necesario, así lo planificado tendrá un margen de error muy bajo. En esta fase, la capacidad administrativa para cualquier empresario resultaría muy difícil, sino tiene implementado en su empresa un

ERP (Enterprise Resource Planning), con el cual los directivos de las compañías esperan tener integradas todas las áreas o departamentos de la compañía que apoyan la generación de sus productos y servicios.

Cuando se cuenta con abundante información en el ERP, se hace indispensable el uso de cubos de información, los mandos tácticos y de alta dirección realizan un análisis más sofisticado y necesitan disponer de la información de forma más rápida y dinámica (ver capítulo 4).

Una buena planificación con objetivos reales, se está en la capacidad administrativa para pasar al siguiente nivel G, en este nivel estamos listos para realizar una excelente ejecución de la estrategia, muchos empresarios no han podido manejarlo, y se quedaron en el nivel de planificación (F), porque no pudieron ejecutar la estrategia pues no contaron con la medición adecuada de los indicadores de gestión.

En mi definición una buena ejecución de la estrategia, está basada en el análisis de la información generada y en el análisis de los indicadores de nuestra gestión realizada y antes de tomar decisiones se debe generar escenarios que puedan contemplar y conjugar las diferentes variables posibles, para medir los posibles efectos que representaría tomar una decisión antes de ponerla en ejecución.

Tener una excelente estrategia es muy importante para las organizaciones en el mundo competitivo de los negocios de hoy. Pero en la nueva economía se

hace más importante que nunca la habilidad de las organizaciones para ejecutar esa estrategia y lograr así los resultados buscados, teniendo en cuenta los continuos cambios en el mercado y en la competencia como parte de la realidad de la empresa (Norton, 2010).

2.5.10 Nivel de Medición de la Gestión.

Los indicadores de gestión o desempeño pertenecen a un capítulo especial del nivel G.

Si logramos medir la gestión de nuestra empresa, estaríamos cuantificando lo intangible, por lo tanto se elevaría el capital intelectual de la empresa, porque además de estandarizar los procesos de la gestión administrativa, se mide, corrige y enseña a realizar mejor las tareas. ¿Cómo?, mediante la medición en línea de los resultados y eficiencia de la gestión realizada en las diferentes funciones del desempeño de los trabajos operativos, ejecutivos y analíticos.

Importancia de la Medición

El pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas, Peter Drucker hace dos afirmaciones básicas.

- 1) Pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición.
- 2) Lamento el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión

en muchas empresas.

“Todo lo que se puede medir se puede mejorar” (Drucker, 2001).

Es una verdad absoluta. Una empresa, que no realiza mediciones en sus procesos, es una organización que está abocada a no mejorar.

Si una empresa no aplica un control en sus actividades, por pura lógica las actividades se terminan descontrolando y si la pérdida de control es relativa a los costos de producción la situación puede llegar a convertirse en nefasta.

Enfoque del Capital Intelectual

Para los autores Kaplan y Norton, la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que trasladarse al nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido

creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC).

Con la figura 2.1.5, se demuestra la integración de las herramientas inteligentes mencionadas en cada uno de los niveles de la Capacidad Administrativa.

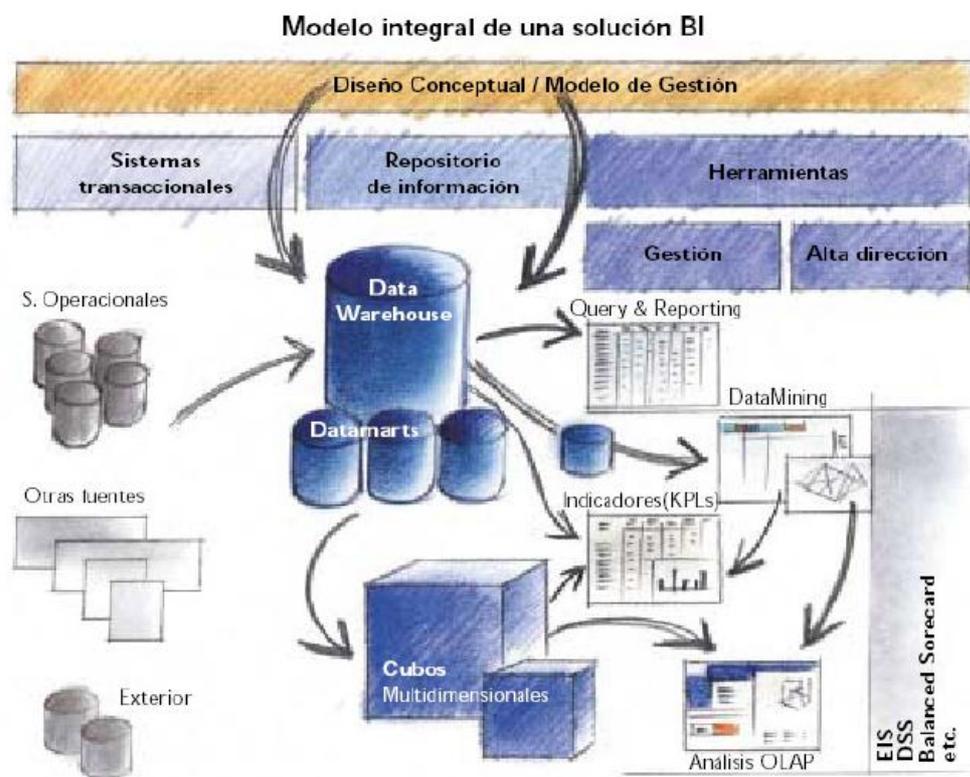


Figura 2.1.5 Modelo Integral con Herramientas Inteligentes

Fuente: (Grupo Ibermática, Febrero 2011)

2.4.11 COMPONENTES DE UNA SOLUCION BI

Una solución integral BI se compone de los siguientes elementos:

2.4.11.1 Diseño conceptual de los sistemas. Para resolver el diseño de un

modelo BI, se deben contestar a tres preguntas básicas: cuál es la información requerida para gestionar y tomar decisiones; cuál debe ser el formato y composición de los datos a utilizar; y de dónde proceden esos datos y cuál es la disponibilidad y periodicidad requerida. En otras palabras, el diseño conceptual tiene diferentes momentos en el desarrollo de una plataforma BI: En la fase de construcción del datawarehouse y datamarts, primarán los aspectos de estructuración de la información según potenciales criterios de explotación. En la fase de implantación de herramientas de soporte a la alta dirección, se desarrolla el análisis de criterios directivos: misión, objetivos estratégicos, factores de seguimiento, indicadores clave de gestión o KPIs, modelos de gestión... en definitiva, información para el qué, cómo, cuándo, dónde y para qué de sus necesidades de información. Estos momentos no son, necesariamente, correlativos, sino que cada una de las etapas del diseño condiciona y es condicionada por el resto.

2.4.11.2 Construcción y alimentación del datawarehouse y/o de los datamarts.

Un datawarehouse es una base de datos corporativa que replica los datos transaccionales una vez seleccionados, depurados y especialmente estructurados para actividades de query y reporting. Un datamart (o mercado de datos) es una base de datos especializada, departamental, orientada a satisfacer las necesidades específicas de un grupo particular de usuarios (en otras palabras, un datawarehouse departamental, normalmente subconjunto del corporativo con transformaciones específicas para el área a la que va

dirigido).

La facilidad del datawarehouse es aislar los sistemas operacionales de las necesidades de información para la gestión, de forma que cambios en aquéllos no afecten a éstas, y viceversa (únicamente cambiarán los mecanismos de alimentación, no la estructura, contenidos, etc.).

2.5.11.3 Herramientas de explotación de la información.

es el área donde más avances se han producido en los últimos años. A continuación se identifican los modelos de funcionalidad o herramientas básicas (cada producto de mercado integra, combina, potencia, adapta y personaliza dichas funciones):

- ❖ **Query & reporting:** herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, a partir de la información de los datawarehouses y datamarts. Desarrollo a medida y/o herramientas para una explotación libre.

- ❖ **Cuadro de mando analítico** (EIS tradicionales): elaboración, a partir de datamarts, de informes resumen e indicadores clave para la gestión (KPI), que permitan a los gestores de la empresa analizar los resultados de la misma de forma rápida y eficaz. En la práctica es una herramienta de query orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y

listados).

- ❖ **Cuadro de mando integral o estratégico (Balanced Scorecard):** este modelo parte de que la estrategia de la empresa es el punto de referencia para todo proceso de gestión interno. Con él los diferentes niveles de dirección y gestión de la organización disponen de una visión de la estrategia de la empresa traducida en un conjunto de objetivos, iniciativas de actuación e indicadores de evolución.

Los objetivos estratégicos se asocian mediante relaciones causa-efecto y se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, procesos y formación o desarrollo.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite alinear los objetivos de las diferentes áreas o unidades con la estrategia de la empresa y seguir su evolución.

- ❖ **OLAP (on-line analytical processing):** herramientas que manejan interrogaciones complejas de bases de datos relacionales, proporcionando un acceso multidimensional a los datos, capacidades intensivas de cálculo y técnicas de indexación especializadas. Permiten a los usuarios trocear sus datos planteando series sobre diferentes atributos o ejes. Utilizan un servidor intermedio para almacenar los datos multidimensionales pre calculados de forma que la explotación sea rápida.

- ❖ **Datamining (minería de datos):** Son auténticas herramientas de extracción de conocimiento útil, a partir de la información contenida en las bases de datos de cualquier empresa. El objetivo que se persigue es descubrir patrones ocultos, tendencias y correlaciones, y presentar esta información de forma sencilla y accesible a los usuarios finales, para solucionar, prever y simular problemas del negocio.

2.4.12 ESTADO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES.

De acuerdo a mi experiencia de trabajar directamente implementando ERP en las Pymes ecuatorianas y a las investigaciones actuales realizadas podemos decir con propiedad que el nivel de su Capacidad Administrativa se encuentra así:

DESCRIPCION	NIVEL	%
Información Bruta	A	23
Movimientos Transaccionales	B	30
	C	17.3
Estados Financieros	D	15
	E	12.5
Planificación y modelamiento de la Información	F	1
	G	0.7
Medición de los indicadores de Gestión	H	0.5
TOTAL		100

Tabla 2.1 Ubicación de la Capacidad Administrativa de las Pymes

Fuente: (DATASOFT S.A, 2011)

En la tabla 2.1, se presenta la información del nivel de la Capacidad Administrativa en forma porcentual; esta ubicación esta parametrizada de acuerdo a la figura 2.1, y los porcentajes están de acuerdo a la investigación realizada del estado en que se encontraban las empresas antes de que sean implementadas con un ERP ecuatoriano.

2.4.13 BALANCE DE LAS DIFERENCIAS ADMINISTRATIVAS ENTRE UN NIVEL A OTRO.

Si vemos el desglose en el cuadro de niveles administrativos de la figura 2.1, nos va a parecer que las diferencias de la capacidad administrativa entre un nivel y otro son pocas, pero no es así, he tratado de segmentar de la forma más objetiva para marcar diferencias entre un nivel y otro, como sucede en la práctica, basándome siempre en mis once años de experiencia implementando Pymes en el Ecuador, en esta tesis trato de establecer los procedimientos y el camino a seguir para que una empresa Pyme pueda llegar hasta el manejo del máximo nivel G.

2.4.13.1 ACCIONES PARA ACORTAR LAS DIFERENCIAS.

Para acortar las diferencias existentes entre un nivel y otro tenemos que tener claro el flujo conceptual de la Capacidad Administrativa que comprende cada nivel, identificar en qué nivel nos encontramos y

proceder a establecer las herramientas y los procedimientos que vamos a implementar para poder subir al nivel siguiente y así alcanzar nuestros objetivos que no tiene que ser otra cosa que llegar a manejar nuestra empresa con la máxima Capacidad Administrativa basados siempre en la integridad de la información.

2.5 DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LOS USUARIOS ACTUALES

2.5.1 EVALUACIONES PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN EL USO DE HERRAMIENTAS INTELIGENTES EN LOS USUARIOS DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RÍOS.

Para que el directivo o usuario de las Pymes, se autoevaluara, se realizó un cuestionario que contenía preguntas objetivas de fácil comprensión.

El objetivo de la encuesta es saber cuánto conoce el usuario sobre herramientas de inteligencia de negocios y como están convirtiendo datos en información las empresas, para dirigir sus estrategias de negocios.

Con ayuda de varios alumnos de las distintas maestrías de la Universidad Técnica de Babahoyo, el cuestionario fue entregado a 80 usuarios de compañías, con cargos gerenciales y departamentales. Mas una invitación que se hizo por correo electrónico para contestar una encuesta en línea, 100 profesionales de negocios dieron sus puntos de vista sobre la inteligencia de

negocios de sus organizaciones, representando a una diversidad de tamaños y tipos de industrias.

2.5.2 DEFINICIÓN DEL ESTADO ACTUAL COMO RESULTADO DE LAS EVALUACIONES.

El uso de herramientas inteligentes en los negocios, ha ocupado un destacado lugar durante los últimos cincuenta años entre empresarios y estudiosos de los factores que inciden sobre la competitividad y crecimiento de las empresas, especialmente en los países desarrollados.

En el medio ecuatoriano, al menos lo demostrado en la encuesta, es muy reciente el interés por el tema y en alguna medida está asociado al auge de las tecnologías de información y comunicaciones y al impacto que estas herramientas tienen sobre los análisis de grandes volúmenes de datos.

Dan Vesset, Director de Investigación sobre Business Analytics de IDC worldwide señaló en una rueda de prensa que “Hoy, estas herramientas comprenden un mercado de 500 millones de dólares a nivel mundial”.

Las compañías de nuestro país aceptan la promesa que propone las herramientas inteligentes de ofrecerles un panorama consistente de los datos a los que todos los integrantes de la organización tendrán acceso.

Sin embargo, actualizar el concepto ha resultado ser más difícil, incluso el mejor software de inteligencia de negocios no proporciona una solución inmediata para aquellas empresas que no cuentan con la cultura, los procesos, las habilidades y la infraestructura necesaria para hacerla funcionar. Muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para determinar cómo administrar su información empresarial y aprovechar su uso para impulsar sus decisiones.

De hecho, la encuesta revela que sólo un pequeño porcentaje de las organizaciones han madurado en lo que respecta a sus esfuerzos dirigidos a la inteligencia de negocios hasta alcanzar un punto donde aprovechan al máximo el valor y la utilidad de la información organizacional. De acuerdo con este estudio, las organizaciones que están obteniendo el mayor valor de sus datos son aquellas que están administrándolos de manera muy específica, lo cual hace la diferencia para alcanzar el éxito. Al identificar lo que las compañías más exitosas están haciendo bien, otras pueden madurar con mayor rapidez en sus esfuerzos dirigidos a implementar inteligencia de negocios.

2.5.3 DIAGNÓSTICO DE LOS OBSTÁCULOS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

Se pudo identificar en la encuesta realizada que existe específicamente cuatro áreas que frenan a las compañías a usar de manera efectiva las

herramientas de Inteligencia de Negocios.

Obstáculo #1: Pocas empresas están haciendo lo necesario para darle forma a su información.

“Una organización puede ser rica en datos y pobre en información, sino sabe como identificar, resumir y categorizar los datos” (Madnick, 1993). La mayoría de las empresas capturan datos en una amplia gama de fuentes y formatos, incluyendo sistemas como los de planeación de recursos empresariales conocidos como ERP, por sus siglas en inglés, sistemas anteriores, sistemas de administración de bases de datos relacionales, archivos planos, bitácoras Web, hojas de Excel, etc. Esta diversidad complica el ubicar, identificar y seleccionar los datos correctos. Es raro que existan discusiones acerca de los datos que no vengan acompañados de inquietudes generadas por la dificultad que representa tener que manejar grandes cantidades de datos, la falta de consistencia entre las fuentes y la variación en las versiones de las definiciones de los datos.

La Inteligencia de Negocios efectiva se trata principalmente de datos precisos, consistentes y confiables. A pesar de este nivel tan importante, sólo el 18 por ciento de los encuestados mencionaron que las empresas en las que laboran tienen prácticas sólidas para la administración de datos.

El diagnóstico que se realizó, indica que algunos de los componentes fundamentales para que la Inteligencia de Negocios sea efectiva en las empresas sobre todo en las Pymes (calidad, integración y consistencia de los datos) son algunos de los que reciben menos atención.

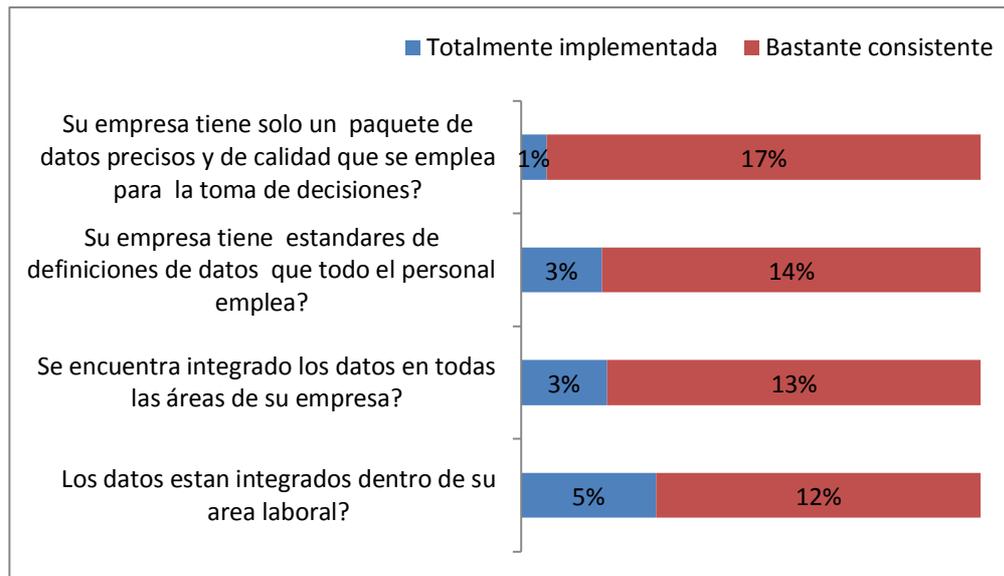


Figura 3.5 Gráfico Nivel de calidad e integración de los datos

Resulta sorprendente que pocos usuarios reportaron que los datos estaban integrados dentro de las áreas funcionales (17 por ciento), que estaban integrados en toda la organización (16 por ciento) o que la organización empleaba definiciones consistentes de los datos (17 por ciento). Incluso entre esta minoría, sólo unos cuantos dijeron que estas prácticas se habían implementado en su totalidad.

Queda claro que la búsqueda de una versión unificada de la verdad con frecuencia se ve obstruida por la falta de datos precisos y de alta calidad para la toma de decisiones.

Obstáculo #2: El entorno de varias compañías sigue sin ser propicio para basarse en la información.

El uso eficaz de la información para impulsar decisiones requiere que las compañías cuenten con la habilidad, la cultura, la infraestructura y los procesos necesarios. En otras palabras, debe haber un entorno adecuado. La disponibilidad de los empleados para cambiar de papeles y responsabilidades es importante para la cultura de la Inteligencia de Negocios porque el uso de la información para tomar decisiones requerirá que estos obtengan las habilidades necesarias para comprender los resultados de los análisis de datos y aplicarlos al negocio. Desde luego, los datos y la información deben estar disponibles y las varias fuentes de los datos de toda la organización deben consolidarse. No se debe acumular la información, se debe compartir entre todos los departamentos.

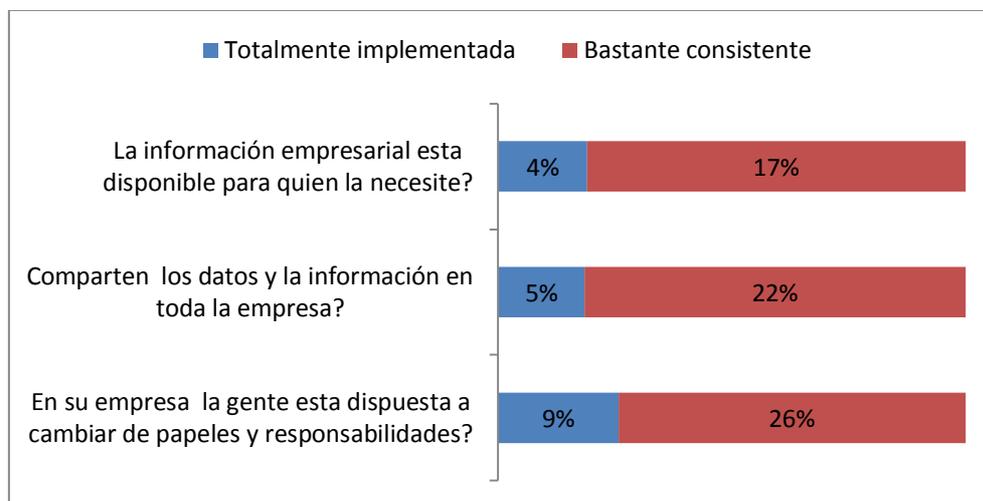


Figura 3.6 Gráfico Nivel de acceso a los datos y de uso compartido de la información

Muchas compañías representadas en esta encuesta aún necesitan algunos de estos elementos fundamentales para lograr una estrategia empresarial dirigida a la Inteligencia de Negocios. Si bien más de un tercio de las compañías reportaron que los empleados estaban abiertos a cambiar de papeles y responsabilidades, los obstáculos reales son la disponibilidad y el acceso a los datos y la información, que parecen estar compuestos por un enfoque segmentado de la información, la falta de uso compartido de la información en toda la organización.

Obstáculo #3: Muchas organizaciones aún no cuentan con la fortaleza tecnológica y analítica apropiada.

Una estrategia efectiva de la Inteligencia de Negocios es requerir que la organización realice inversiones en herramientas apropiadas para la administración de la información. Los empleados que necesitan tener acceso a la información deben contar con la tecnología correcta para ello. La organización debe invertir en software para acceder, resumir y analizar la información, y para ser efectiva, esto debe valer para toda la aplicación.

Igualmente, el uso de análisis avanzados ha demostrado ser un factor clave para mejorar la toma de decisiones empresariales y una ventaja competitiva.

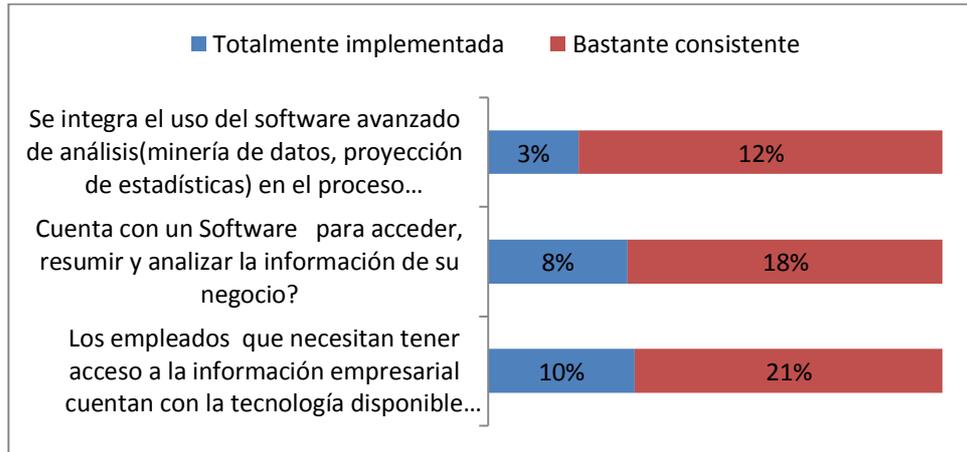


Figura 3.7 Gráfico Infraestructura tecnológica para soportar la inteligencia de negocios

Sólo el 31 por ciento de las organizaciones que participaron en esta encuesta los empleados cuentan con la tecnología que necesitan para obtener información empresarial. Aún menos han estandarizado el software, lo que sugiere que persiste un enfoque muy dividido por departamentos y quizás incluso fragmentado para administrar la información. Muchos ejecutivos todavía recurren a los análisis para tomar decisiones; y sólo el 15 por ciento reporta usar análisis como parte de los procesos empresariales correspondientes.

Obstáculo #4: Las empresas pymes y muchas grandes empresas no aprovechan al máximo la inteligencia de negocios para tomar decisiones.

Si una empresa ha tomado la decisión de implementar una estrategia dirigida a la Inteligencia de Negocios y se basa en esta información para tomar sus decisiones, el éxito de esa estrategia dependerá en

parte del nivel de compromiso de la empresa y el grado de capacidad administrativa en la cual la gerencia realmente utilice la inteligencia de negocios basada en el análisis para respaldar las decisiones.

El respaldo tangible de los ejecutivos, es un compromiso que se demuestra con acciones, da el paso al resto de la organización.

Además, la empresa también debe clasificar por prioridad sus necesidades de información en concordancia con las metas del negocio. Esto normalmente se logra por medio de una evaluación formal de las necesidades.

Sólo el 28 por ciento de los encuestados informa que la gerencia de su compañía se basa en la información del software de la Inteligencia de Negocios para la toma de decisiones por lo menos es una base suficientemente consistente. Esto sugiere que la inteligencia de negocios sigue en fase de crecimiento.

2.5.4 ACCIONES PARA SALVAR LOS OBSTÁCULOS.

2.5.5.1 Rendimiento mediante la administración de la información.

- El estudio a la encuesta anterior muestra que las prácticas eficaces de administración de la información asociado con una estrategia contundente de inteligencia de negocios, ayuda a

lograr un mejor desempeño a nivel de toda la organización.

- Respuestas a la encuesta muestran que las empresas más exitosas también son más maduras en el enfoque que tienen de la inteligencia de negocios. Cuando comparamos empresas que han sido más exitosas que otras, vemos diferencias tangibles.
- Los resultados de la encuesta indican que tanto el desempeño como la madurez de la información de una organización están directamente relacionados: mientras mejor sea el desempeño de la organización, más alta será la madurez de la información. Queda claro en la siguiente figura que el uso de prácticas contundentes para la administración de la información incrementa de manera significativa la posibilidad de alcanzar el éxito.

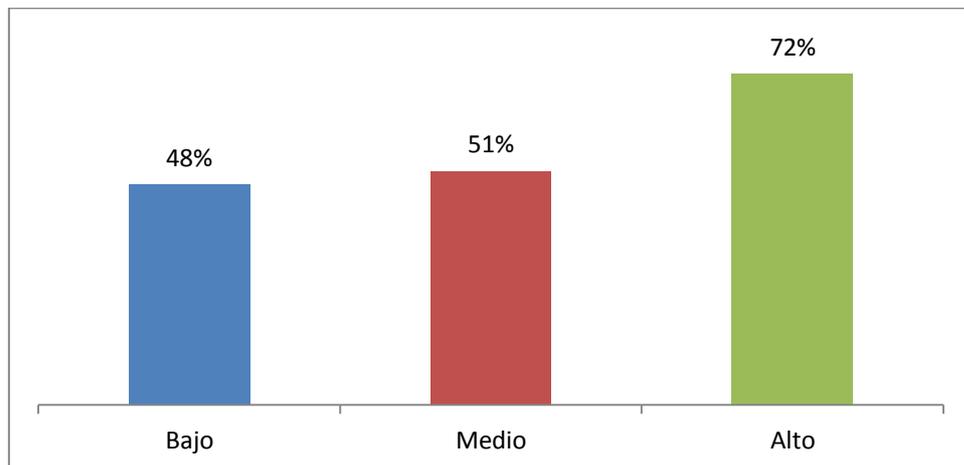


Figura 3.8 Gráfico Madurez de la Información

La figura 3.8 muestra que las organizaciones que son más eficaces para usar su información obtienen mejores resultados. Por ejemplo, el 48 por ciento de las organizaciones que reportaron un nivel bajo de

madurez de la información superaron los resultados obtenidos en años anteriores. Sin embargo, el 51 por ciento de aquellas con un nivel medio de madurez superaron el rendimiento alcanzado en otros años, mientras que el 72 por ciento de las organizaciones que presentaban un alto nivel de madurez de la información tuvieron éxito ya que presentaron un mejor desempeño en comparación con el obtenido en años anteriores.

2.5.4.2 Mejores prácticas para la administración de la información.

- Se ha encontrado que las compañías más exitosas participantes de esta encuesta muestran prácticas más sólidas para administrar la información y con ello, parece que tienen una estrategia de inteligencia de negocios más cohesiva..
- Al examinar las brechas existentes entre las prácticas de las organizaciones exitosas y las que no lo son, las tres diferencias más importantes se encuentran en el uso de análisis avanzados, disponibilidad de la tecnología apropiada para tener acceso a la información y la integración de datos provenientes de todas las áreas de la organización.
- Si bien los porcentajes de las compañías que están emprendiendo acciones constantes en estas áreas no son particularmente altos, aún así hay una diferencia considerable entre los dos grupos en estas dimensiones.

- Otras áreas de notable diferencia incluyen la apertura por parte de la organización para cambiar de papeles y responsabilidades, compartir información en toda la compañía, acceso a una variedad de fuentes informativas y dependencia constante en la inteligencia de negocios.

- Las organizaciones que emplean consistentemente prácticas de integración de datos a nivel organizativo o que usan informes analíticos avanzados exceden el rendimiento obtenido en años anteriores. Esto muestra con toda claridad la importancia de obtener datos empresariales en orden (por medio de la integración de datos) y destaca el beneficio que se obtiene al utilizar los análisis para orientar las decisiones que se toman.

2.6. VARIABLES DE ESTUDIO.

2.6.1 Variables Dependientes

Modelos de gestión para microempresas.-. Son todas las pymes creadas en la ciudad manejada por emprendedores que luchan día a día por desarrollarse empresarialmente.

2.6.2. Variables Independientes

- **Instituciones Públicas o Privadas de Crédito micro empresarial.-** apertura de créditos que permitan crear nuevos proyectos productivos que involucren el desenvolvimiento de y adaptación hacia los nuevos cambios.
- **Clima Micro empresarial para los Pymes.-** Apertura de nuevos escenarios micro empresariales para la aplicación de la nueva gestión del cambio.

2.7. HIPÓTESIS.

2.7.1 Hipótesis General

Proponiendo a través de la aplicación de un manual de gestión por Competencias como una herramienta de manejo del Talento Humano, se podría alcanzar el logro empresarial.

2.7.2 Hipótesis Específicas

- Realizando un diagnóstico actual de las pymes en su proceso de selección del recurso humano, nos daríamos cuenta de la realidad en lo que están pasando las empresas y poder mejorar.
- Definiendo el grado de conocimiento de la Gerencia General y jefatura de Talento Humano de las pymes sobre el modelo basado en competencias, se podría llegar a poseer competitividad en el mercado.

- Originar un modelo de gestión por competencias, para que mediante una correcta aplicación en el proceso de vinculación, se conseguiría un status empresarial para llegar a ser una organización.

2.8. MARCO CONCEPTUAL

Definiciones:

Capital Humano: Es el conjunto de habilidades y capacidades que posibilitan a un sujeto la realización de ciertas actividades profesionales.

Discriminación: Trato desigual a una persona o colectividad. La discriminación aparece cuando una persona es tratada de una forma subjetiva únicamente por el hecho de pertenecer a un grupo independientemente de sus características o méritos personales.

Empresario: Persona con un talento especial por encima de la media, capaz de innovar (Schumpeter). La innovación requiere de capital inicial, y es evidente que los ahorros de una persona asalariada no son suficientes pero si la persona tiene talento, conseguirá socios que aporten el capital o crédito que podrá devolver con beneficios y con el tiempo acumular el suficiente capital para seguir innovando.

Evolución: (Latín: evolution) f. Transformación progresiva de las cosas y las ideas. Movimientos, maniobras.

Influencia: Cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

Líder: Es la persona que tiene cualidades y capacidades específicas para influir en los demás, para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo. Debe contar con la confianza y el respeto de los participantes, debe ser capaz de aplicar un liderazgo situacional. Tendrá que ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.

Liderazgo: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. El líder atañe a la consecución de las metas con y por medio de la gente. Es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. Es un concepto más amplio que Administración. La administración es una clase especial de liderazgo regida por la consecución de las metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales.

Motivación: Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

Organismo No Gubernamental: Las ONG's son entidades sin fines de lucro, sin tendencia política, ni credo religioso, ni razas. Se constituyen jurídicamente por un decreto cuando personas naturales se reúnen para constituirlo. Su objetivo principal es lograr el desarrollo integral de grupos sociales generalmente vulnerables, trabajan por la consecución del medio ambiente y la preservación de la cultura y las razas.

PYMES: Las empresas formales agroindustriales e industriales, comercio y servicio; y que tengan un potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. La microempresa tiene entre 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores, la mediana entre 21 y 100 y la gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores.

Poder: La capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

Visión: Es una parte central de la persona (o de la organización) el ser interior que revela los pensamientos, los conceptos y las ideas. Consiste en concebir cosas imposibles; crea la posibilidad de éxito y convierte ese potencial en beneficios, en resultados.

CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el proceso que se llevó a cabo para realizar esta investigación. Se describe la población, la muestra, el instrumento para recopilar los datos y el procedimiento y análisis estadístico.

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se basa en una modalidad de investigación descriptiva, ya que identifica los elementos y características del problema de investigación,

abarca comportamientos sociales y actitudes de los emprendedores y detalla las particularidades e incidencias del cuestionario

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño seleccionado para el desarrollo de este estudio, es descriptivo. Este diseño, nos permite identificar un fenómeno de interés y sus variables. Incluyendo el identificar si existen algún tipo de relación entre las variables bajo estudio.

3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La presente investigación utiliza como métodos generales el análisis y la deducción, pues se verifica información obtenida de fuentes primarias, y secundarias; se pretende deducir la aplicación de las teorías en el aspecto del análisis del puesto mediante la implementación de un manual de funciones.

Para la recolección de información se utilizaron cuestionarios cuya información se recolecta a través de fuentes primarias y secundarias, consultas bibliográficas sobre el tema; mediante estas herramientas se hará una confrontación con el marco teórico que permita implementar un manual de funciones.

3.4. METODOLOGÍA

3.4.1 Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de pequeñas y medianas empresas	1230
TOTAL	1230

Fuente Cámara de la Pequeña empresa

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{S^2}{\frac{e^2}{Z^2} + N}$$

En donde:

n = tamaño necesario de la muestra

N = tamaño de la población

Z² = Margen de confiabilidad

S² = Desviación estándar de la población

E^2 = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población

Datos:

$N = 1230$

$Z = 1.95$

$S = 0.20$

$E = 5\%$

Desarrollo:

$$n = \frac{(0.20)^2}{\frac{(0.05)^2 + (0.20)^2}{(1.95)^2 + 1230}} \quad n = 258$$

3.5 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, aplicadas en la selección de personal.

Ficha de encuesta: Realizadas a los Empleados

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

3.5.2 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Tamaño de las organizaciones representadas en la encuesta.

Los encuestados representan organizaciones de distintos tamaños. Las organizaciones se dividieron en pequeñas y medianas empresas (PYMES) si tenían ganancias anuales menores a USD \$10.000 (diez mil dólares), y menos de 99 empleados. Las compañías más grandes se clasificaron como grandes empresas. De hecho, estas clasificaciones se emplearon en la encuesta apareciendo una gran mayoría de encuestados provenientes de PYMES (83 por ciento).

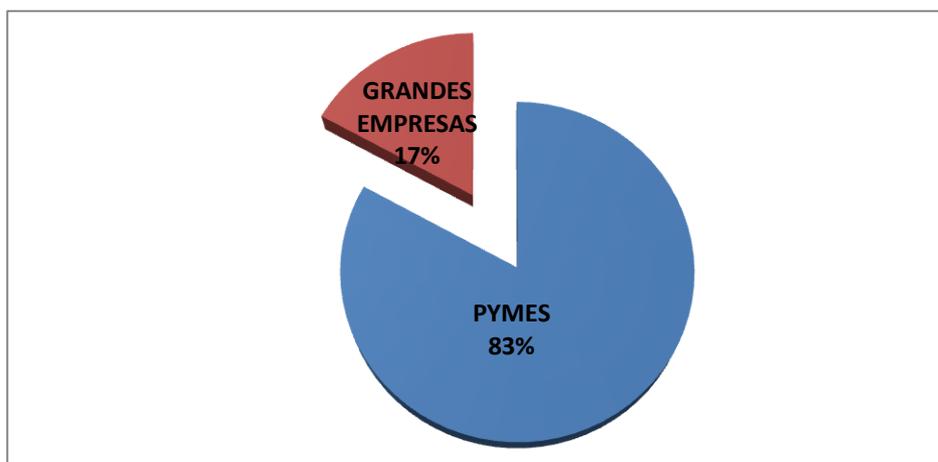


Gráfico Participación de las empresas en la encuesta

Sectores representados en la encuesta

En el estudio participaron empresas representando a distintos sectores. Las compañías del sector comercial constituyeron la mayor porción con un 45 por ciento, seguidas por entidades de servicios con un 20 por ciento.

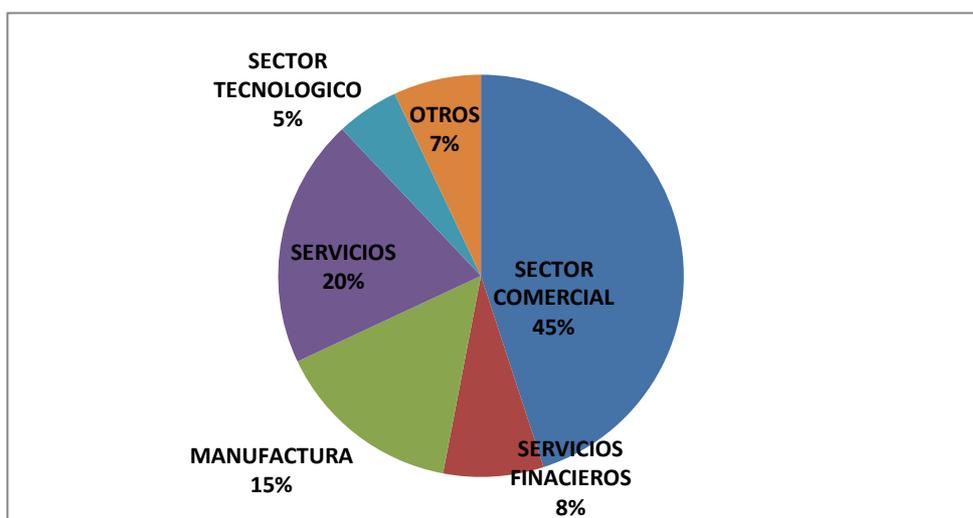


Gráfico Sectores representados en la encuesta

Funciones laborales de los encuestados

Las funciones laborales de los encuestados variaban, pero los gerentes constituyeron el grupo más grande (40 por ciento). Cabe indicar que en la mayoría de las Pymes los gerentes eran los propietarios de la compañía.

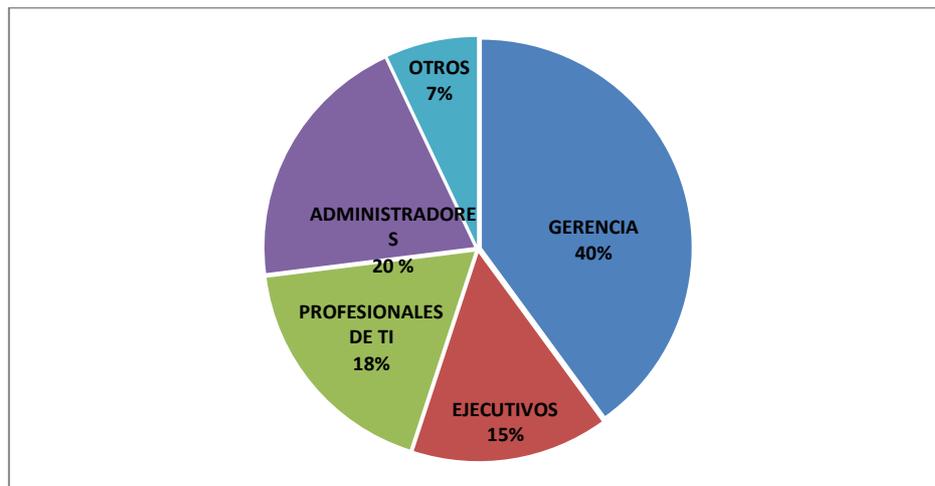


Gráfico Funciones laborales de los encuestados

Áreas funcionales de los encuestados

Casi la mitad de los participantes (45 por ciento) trabajaba en el área administrativa de su organización.

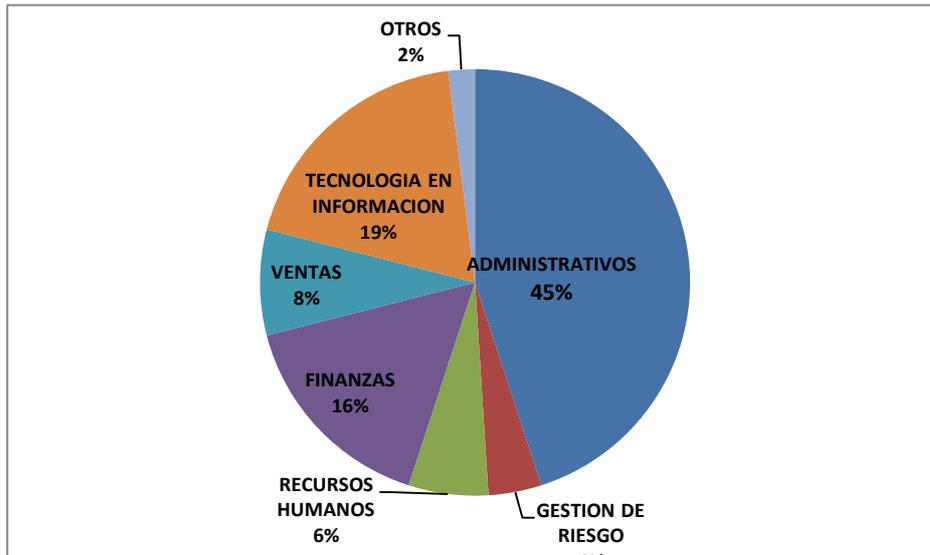


Gráfico Áreas funcionales de los encuestados

Ficha de encuesta: Realizadas a los empleados

1.- ¿Sabe usted si en la empresa en que labora existe un departamento de Talento Humano?

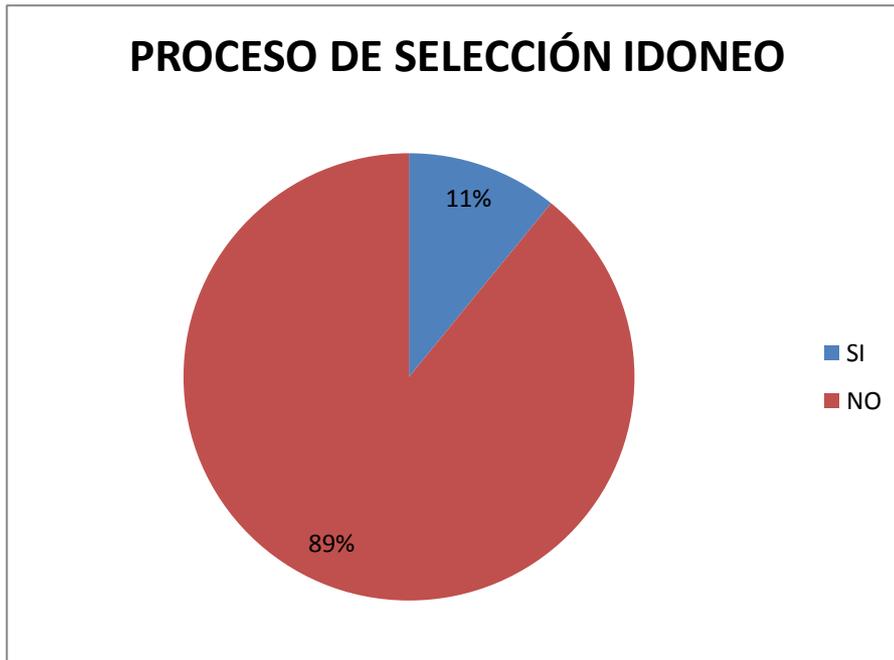
Sí () No ()



Análisis: De acuerdo a las encuestas el 84% dicen que si existe en su empresa el departamento de Talento Humano, mientras que el 16% dicen que no tienen.

2.- ¿Considera usted que en la empresa en que trabaja, se lleva a cabo un proceso de selección de personal idóneo y técnico?

Sí () No ()

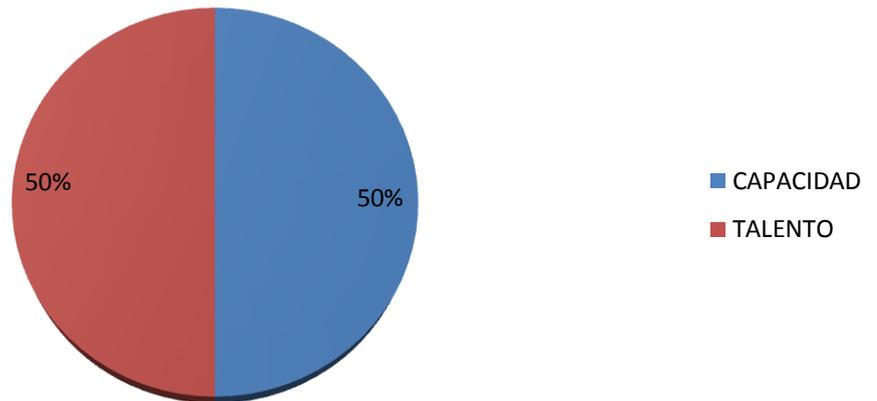


Analisis: El 89% dicen que el proceso de selección de personal no es idoneo ni tecnico, mientras que el 11% dicen que si.

3.- ¿Qué consideraciones estima usted que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de selección?

Capacidad: () Presentacion: () Eficiente () Talento ()

CONSIDERACIONES PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE SELECCION

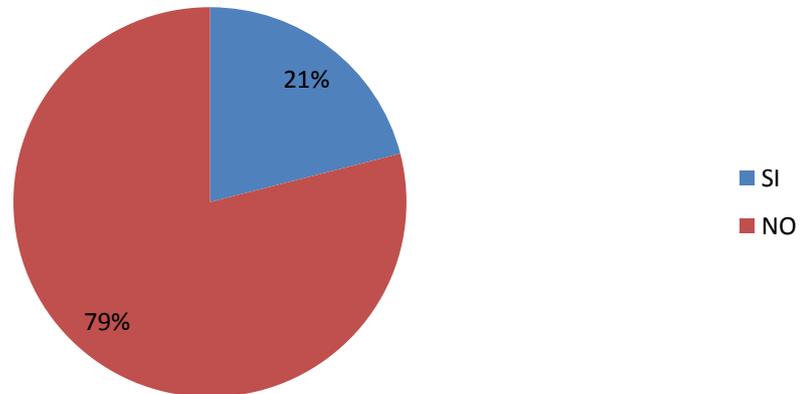


Analisis: El 50% dicen que entre las alternativas de selección de personal para su empresa debe ser por Capacidad y el otro 50% por Talento.

4.- ¿El Departamento de Talento Humanos cuenta con un sistema tecnológico que satisfaga las necesidades del personal que labora en la empresa?

Sí () No ()

EL DPTO. DE TALENTO HUMANO POSEE UN SISTEMA TECNOLÓGICO

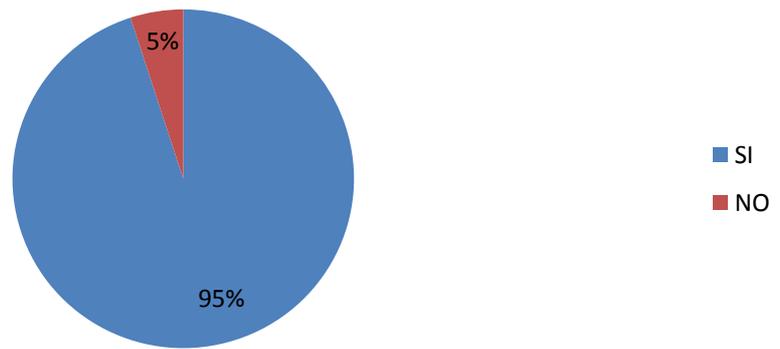


Análisis: De los encuestados dicen en un 79% que no cuentan con un sistema tecnológico que sirvan como para ayuda en la selección del personal idóneo para la empresa, mientras que el 21% dicen que si lo tienen.

5.- ¿Con la implementación de un Sistema de datos técnicos y apropiados ayudara al Departamento de Talento Humano a mejorar los excesivamente trámites logísticos?

Sí () No ()

CON LA IMPLEMENTACION DE UN NUEVO SISTEMA, CREE QUE EL DPTO. TALENTO HUMANO PUEDE SER MAS EFICIENTE



Analisis: El 95% de los encuestados respondieron que aplicando un nuevo sistema el departamento de Talento Humano de su empresa va a funcionar mejor.

Ficha de encuesta: Realizadas a los Directores o Jefes Departamentales

1.- ¿Sabe usted si en la empresa en que labora existe un departamento de Talento Humano?

Sí () No ()

EN LA EMPRESA EN QUE LABORA, EXISTE EL DPTO. DE TALENTO HUMANO

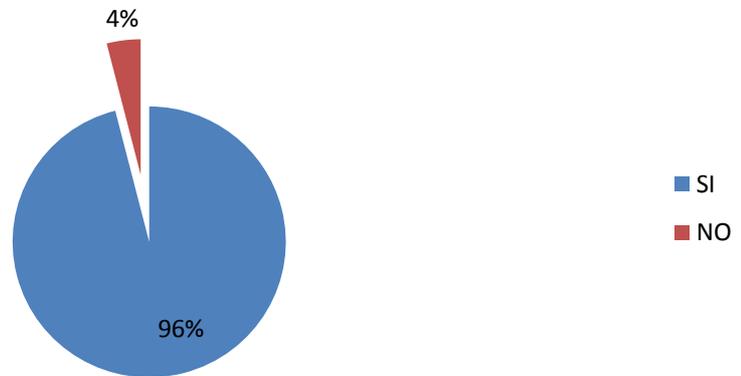


Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas Jefes Departamentales, el 92% dicen que si existe en su empresa el departamento de Recursos Humanos, mientras que el 8% dicen que no tienen.

2.- ¿Considera usted que en la empresa en que trabaja, se lleva a cabo un proceso de selección de personal idóneo y técnico?

Sí () No ()

CONSIDERA USTED QUE EN LA EMPRESA EN QUE TRABAJA, EL PROCESO DE SELECCIÓN SE LO HACE EN FORMA IDONEA Y TECNICA

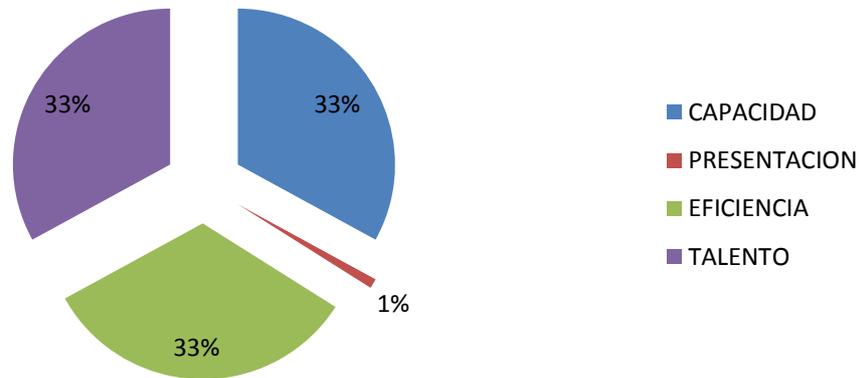


Analisis: El 96% dicen que el proceso de selección de personal no es idoneo ni tecnico, mientras que el 4% dicen que si.

3.- ¿Qué consideraciones estima usted que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de selección?

Capacidad: () Presentacion: () Eficiente () Talento ()

QUE CONSIDERACIONES ESTIMA USTED PARA SELECCIONAR UN PERSONAL

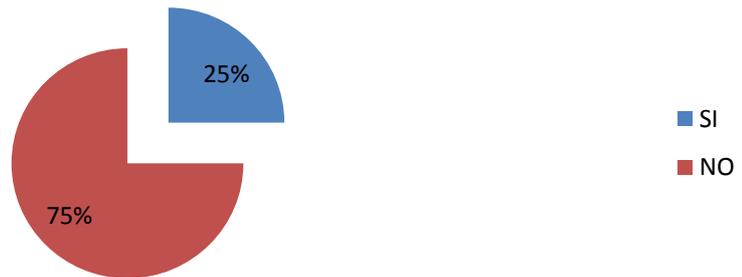


Analisis: De los cuatros parametros, tres obtienen el 33% o sea: Capacidad, Eficiencia y Talento, mientras que el 1% dicen que la Presentacion.

4.- ¿El Departamento de Talento Humanos cuenta con un sistema tecnológico que satisfaga las necesidades del personal que labora en la empresa?

Sí () No ()

**EL DPTO. DE TALENTO HUMANO CUENTA
CON UN SISTEMA TECNOLÓGICO QUE
SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL
PERSONAL**



Análisis: De los Directivos encuestados sostienen que el 75% no cuentan con un sistema tecnológico que sirvan como para ayuda en la selección del personal idóneo para la empresa, mientras que el 25% dicen que si lo tienen.

5.- ¿Con la implementación de un Sistema de datos técnicos y apropiados ayudara al Departamento de Talento Humano a mejorar los excesivamente trámites logísticos?

Sí () No ()

CON LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE DATOS TECNICO AYUDARIA AL DPTO. DE TALENTO HUMANO A MEJORAR LOS TRAMITES LOGISTICOS



Analisis: El 83% de los encuestados respondieron que aplicando un nuevo sistema el departamento de Talento Humano de su empresa va a funcionar mejor.

Ficha de Entrevista: Realizadas a los Gerente – Propietarios

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

PREGUNTAS	RESUMENES
1. ¿Considera Usted que en la empresa que dirige debe contar con un Sistema Tecnológico que satisfaga al personal que labora con usted?	En resumen el 100% de los entrevistados consideran que si se debe contar con un Sistema Tecnológico muy adecuado que satisfaga a todo el personal que labora en las empresas en estudio.
2. ¿Con la implementación de un Sistema de Información Tecnológico evitaran los largos trámites logísticos?	También los Gerentes consideran que con la implementación del Sistema de Información Tecnológico, seria de mucha ayuda para el departamento de Talento Humano, donde se evitarían los largos trámites de logísticas.
3. ¿Considera Usted que la aplicación de un Sistema de Información Gerencial mejoraría los procesos de información y comunicación al Departamento de Talento Humano?	Que aplicando un Sistema de Información Gerencial, las empresas o las Pymes tendrían mucha ventaja al mejorar los procesos de información y comunicación al departamento de Talento Humano.
4. ¿Considera Usted que la Institución cuenta con un correcto manejo de selección de personal acorde con la preparación del individuo?	Para esta pregunta me respondieron: Se supone que el personal que labora con nosotros y los nuevos que llegan son los mejores, pero se necesita aplicar métodos mejores y tecnológicos que nos ayuden a ser más eficientes para que se tenga un mejoramiento muy eficaz en las Pymes.

CAPITULO IV.- MARCO PROPOSITIVO

4.1.A GENERALIDADES.

En este capítulo se presenta la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano, para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Babahoyo.

El modelo de gestión de talento humano está orientado a servir como una herramienta en las Pymes que decidan utilizarlas, encontraran las medidas técnicas y científicas que ayudaran a solventar los problemas descubiertos en la investigación de campo.

El presente capítulo está integrado por los objetivos, justificación, importancia y beneficios del modelo. El contenido está integrado por una serie de etapas en la cual se desarrolla de forma lógica el contenido del modelo:

Etapas I

Se determina un diagnóstico situacional, por medio de un diagrama de causa y efecto, y a través de una matriz FODA de las compañías en estudio.

Etapas II

En la segunda etapa se define la misión y la visión del modelo así como también las políticas y estrategias del modelo.

Etapas III

En la tercera etapa está conformada por la organización, la cual es integrada por una estructura organizativa los valores organizacionales y el comité de gestión de talento humano.

Etapa IV

En la cuarta etapa se presenta la aplicación del modelo y está conformada por el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, diseño de un plan de incentivo, plan de capacitación, reclutamiento y selección de personal con el objeto de presentar una propuesta integral del mismo.

Etapa V

La quinta etapa está conformada por el control y seguimiento del modelo con el objeto de garantizar el éxito del modelo y la consecución de los objetivos propuestos.

Etapa VI

La sexta etapa está conformada por el plan de implementación que contiene todos los lineamientos necesarios para implementar de manera exitosa del modelo.

Toda esta propuesta resulta de una investigación de carácter científico que recoge información, la sintetiza, analiza y concluye en propuesta para solventar la problemática detectada.

4.1.B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

1. Objetivo general de la propuesta del modelo de gestión de talento humano.

Proporcionar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Babahoyo, y lograr con ello mayor rentabilidad para las compañías y mejores beneficios para el personal de ventas a través de la implementación efectiva del modelo.

2. Objetivos específicos.

- Proporcionar a las compañías aseguradoras una metodología adecuada que permita una evaluación del desempeño del personal de ventas, a través de ello mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Proponer un programa de capacitaciones integral, que incluya tanto vendedores dependientes como independientes con el objeto de mejorar la productividad de estos.
- Proponer un programa de incentivos que incluya tanto vendedores dependientes como independientes, para mejorar la productividad del personal de ventas.

4.2.A. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

En la investigación se puede comprobar que las Pymes ubicadas en la ciudad de Babahoyo, presentan una serie de problemas que han impedido la utilización óptima de todos sus recursos y por ende no han aprovechado al máximo sus posibilidades para lograr el máximo desarrollo de estas, entre los problemas identificados en el capítulo anterior a través de las entrevistas a las compañías en estudio y la investigación realizada a los vendedores de estas mismas entre independientes y dependientes se mencionan los siguientes.

- Los vendedores dependientes gozan de mayores beneficios que los independientes.
- Evaluaciones del desempeño profesional son esporádicas.
- La mayoría de las compañías en estudio utilizan la evaluación del desempeño profesional como forma de otorgar aumentos salariales lo que no garantiza la productividad del personal.
- Los encargados de realizar las evaluaciones en las mayorías de las empresas es el gerente lo que debe de cambiar por una evaluación de 360°, que es un método más incluyente y se cambia la forma tradicional de realizarlas en la mayoría de las compañías que es a través de cuestionarios.

- Escasa capacitación al personal de venta independiente.
- Las capacitaciones son impartidas en la mayoría de casos solamente al implementar un cambio y no como una forma de garantizar la productividad y lograr un mejor trato al cliente.
- La mayoría de las compañías investigadas no poseen un programa de incentivos, y solamente le otorgan bonificaciones al personal que cumple con las metas.
- Competencia agresiva entre las compañías de seguros.

Estos problemas que enfrentan las compañías aseguradoras fomenta la necesidad de buscar las posibles soluciones que beneficien el sector y que permitan el desarrollo del diseño de un modelo que permita solventar los problemas descubiertos y que garantice productividad de estas. Se espera que el modelo de gestión de talento humano proporcione gran beneficio a las compañías aseguradoras y también al personal, en un modelo en los que ambos ganan ya que uno depende del otro para lograr el éxito deseado por ambas partes.

Debido a los diversos problemas que se han detectado que tienen las compañías aseguradoras y que los esfuerzos realizados por estas, no son los adecuados para solventar la problemática, es que se propone el modelo de gestión de talento humano que es una herramienta atractiva que podría utilizar el sector, ya que esta integra una propuesta que surge de un estudio científico

que incluye tanto la opinión de las compañías de seguros; así como también del personal de estas y esto viene a enriquecer el documento.

Por todo esto se considera oportuna y de gran ayudara para las compañías de seguro la propuesta de un modelo de gestión de talento humano que ayude a solventar los problemas detectados.

4.3.A BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

1. Para la empresa:

- Mejorar la productividad
- Mejoramiento en la atención al cliente
- Aumento en la eficiencia de los resultados
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento en la relación entre la empresa y los empleados
- Aumento de la rentabilidad
- Cambio de actitudes y comportamiento de la persona
- Mejoramiento de la calidad
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- Mejoramiento del espíritu de equipo y la cooperación.

2. Para el empleado:

- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
- Aumento de conocimientos personales

- Aumento de la motivación del personal
- Mejores relaciones entre empleados y empresa
- Aumento de la eficacia personal

3. Para la economía:

- A medida que aumente la productividad de las Pymes lo que generara más empleos directos, lo que beneficiara al sector.
- Aumento a la contribución al PIB, debido a la mayor rentabilidad de las empresas.
- Mayor dinamismo en el sector financiero.
- Mayor competitividad entre las empresas.

4.4.A DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.

Se presenta en este documento, la manera en que se desarrolló la propuesta del “diseño de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas de las Pymes ubicadas en la ciudad de Babahoyo”.

El desarrollo consta de seis etapas del modelo que de manera ordenada y lógica conforman la propuesta de un modelo de gestión de talento humano.

En la primera etapa se determina el diagnóstico situacional del sector de las compañías en estudio mediante el diagrama de causa y efecto y la matriz FODA, indicando como se encuentra el sector actualmente sus necesidades, problemas y consecuencias del sector de las Pymes de Babahoyo.

En la segunda etapa del desarrollo de la planeación del modelo, se define la misión y la visión del modelo; así como también las políticas y estrategias del mismo.

En la tercera etapa está conformada por la organización la cual está conformada por la estructura organizativa, así como los valores de la organización además de la conformación del comité de gestión de talento humano que será el encargado de darles un nuevo enfoque a Recursos Humanos.

En la cuarta etapa se presenta la aplicación del modelo y está conformada por el diseño de la evaluación del desempeño, el diseño de un plan de incentivos, además del plan de capacitación con el objeto de presentar una propuesta integral del mismo.

La quinta etapa está conformada por el control y seguimiento del modelo y las herramientas de control; con el objeto de garantizar el éxito del modelo y la consecución de los objetivos propuestos.

La sexta etapa de se desarrolla el plan de implementación del modelo y está conformada por los objetivos, plan de acción, determinación de responsabilidades además del cronograma y le presupuesto para la implementación del modelo de gestión de talento humano.



**Etapa 6
Plan de
Implementación
del modelo**



Plan de acción



**Determinación de
Responsabilidades**



**Cronograma y
Presupuesto**

1. ETAPA I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LAS PYMES

Esta etapa está conformada por la combinación de dos medidores situacionales:

- Diagrama causa y efecto.
- Matriz FODA de las compañías aseguradoras.

El objetivo principal de la etapa uno es presentar de manera fehaciente como se encuentra el sector actualmente, determinar el entorno donde se desempeñan y descubrir las principales debilidades del sector para la elaboración de las estrategias posteriormente.

a) **El diagrama causa y efecto**

Este identifica cuales son los problemas principales y secundarios que aquejan al sector determinando las causas en las diferentes áreas, los cuales son:

- Capacitaciones
- Evaluaciones
- Compañías aseguradoras
- Incentivos

La segmentación de estas áreas permite conocer de manera precisa los problemas primarios y secundarios (conformados por los problemas detectados y que se presentan en el diagrama bajo cada uno

de los problemas primarios presentados en el programa). Los problemas de las CAPACITACIONES son:

- Capacitaciones excluyentes
- Pocas capacitaciones Los problemas de las EVALUACIONES son:
- Evaluaciones excluyentes
- Evaluaciones esporádicas
- Métodos inadecuados de evaluación
- Los métodos no garantizan el rendimiento del personal.

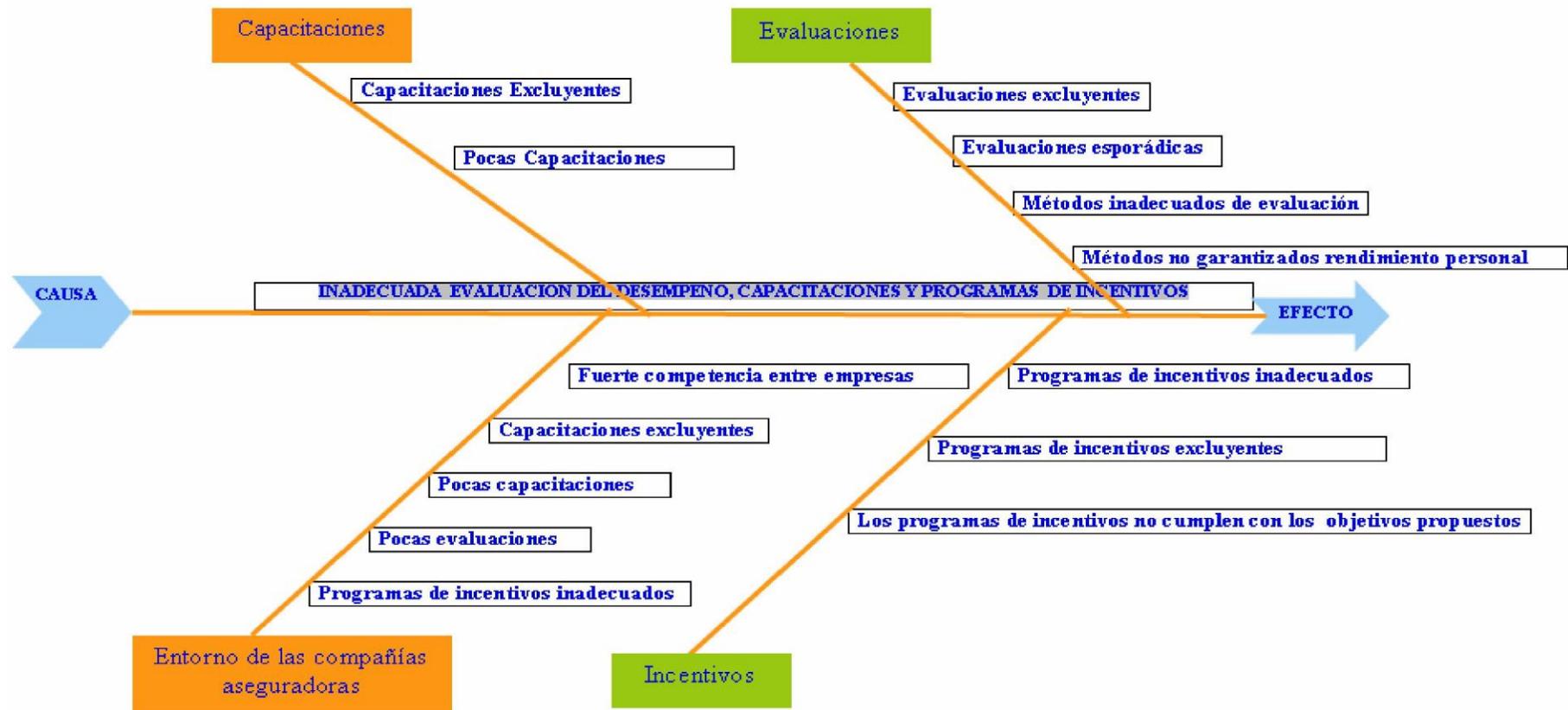
Los problemas de los INCENTIVOS son:

- Programas de incentivos inadecuados
- Programas de incentivos excluyentes
- Los programas no cumplen con los objetivos propuestos

La totalidad de estos problemas primarios y secundarios influye “en la baja productividad en los ejecutivos de ventas en las compañías aseguradoras”. Lo cual indica las necesidades de crear un modelo que permita solucionar dicho problema.

Fuente: Aporte de expositora

Figura 18
4.6. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.



b) **Matriz FODA de una de las Pymes**

Antes de plantear a fondo lo que es el modelo de gestión de talento humano, es necesario conocer la situación actual de las Pymes y además se profundiza en el análisis del sector después de haber realizado el diagrama de causa y efecto.

El análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar las empresas, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que se escapan de las manos de las compañías; pero que pueden ser tomadas en cuenta por estas.

El análisis de las fortalezas se basa en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desarrolla el sector cuya función es evaluar el ambiente interno de este mismo y también las debilidades propias del sector.

Se analiza el contexto que contiene el modelo de gestión de talento humano en las Pymes, con sus posibilidades de implementación y las alternativas que ofrecen mayor perspectivas de crecimiento, esto lo constituyen las oportunidades, y por otra parte se evalúan las amenazas que representa un obstáculo para su crecimiento.

Figura 19

4.7.- MATRIZ FODA DE UNA DE LAS PYMES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa formal dentro de la cual existe un departamento de recursos humano bien estructurado. • Diversidad de Productos • La mayoría de compañías poseen manuales administrativos actualizados • La mayoría de compañías brindan capacitaciones • La mayoría de compañías ofrecen planes de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad de acceder a apoyo de instituciones públicas o privadas para el entrenamiento y capacitación del personal. • Apoyo técnico de ASES, FEPADE e INSAFORP. • Oportunidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, a través de la mejora de la productividad en su personal de venta. • Mejor calidad en su recurso humano, si se implementa la gestión del talento humano. • Mejoramiento del espíritu de equipo y la cooperación • Mejora en la atención al cliente • <u>Mejor imagen de la compañía</u>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitaciones excluyentes. • Evaluación del desempeño inadecuada. • Evaluación del desempeño esporádica y excluyente, ya que no incorporan a los ejecutivos de ventas independientes. • No existe un programa de incentivo que motive al logro de los objetivos. • Programas de incentivos excluyentes, ya que no incorporan al personal de ventas independientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de capital humano a otras compañías sino se brinda la motivación adecuada. • Fuerte competencia entre las compañías aseguradoras. • Competencia desleal, debido a que existen compañías extranjeras operan en el mercado local, sin estar autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Fuente: Aporte de expositora

2. ETAPA II: PLANEACION DEL MODELO

a) Misión:

La misión debe representar la razón de la existencia de una organización, como finalidad como motivo de conducta o a la creación de la misma que pretende servir.

Tiene que incluir los objetivos esenciales del negocio y normalmente enfocarse fuera de la empresa, entendiendo las exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

Debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores o creadores, a través de su comportamiento y acciones que incluyen los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización.

La declaración de la misión, se encuentra en el corazón del trabajo en equipo permitiendo que sus miembros permanezcan concentrados y con energía, dándole vida y potencia a su trabajo.

Debe estar bien escrita, proporcionar inspiración y motivación, ser realizable, desafiante.

La misión debe de tener 10 características principales, como interrogante que debe ser capaz de responder las cuales se enumeran a continuación:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados: ¿Compete la empresa geográficamente?
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?
- Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?
- Efectividad reconciliadora: ¿Cuáles son las instituciones claves relacionadas con la empresa?
- Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

A continuación se presenta una propuesta de misión para las compañías de seguros:

Misión.

Ser una institución especializada en el ramo del seguro y que además promueva el desarrollo del talento humano, dentro de un marco de confianza de las personas y de relaciones armoniosas con la comunidad y el medio ambiente.

b) La visión:

Debe estar orientada hacia lo que la empresa quiere ser. Debe ser asumida como un proyecto que se busca materializar dentro de cierto plazo además de establecer una identidad común frente a los propósitos de una organización para orientar el comportamiento del personal respecto al destino que la compañía desea construir y realizar. Como una descripción imaginativa y alentadora del papel de los objetivos futuros de las organizaciones, que les permite ver más allá de su entorno actual y de su posición competitiva, las empresas enfocadas a la gestión de talento humano debe tener clara su visión.

La visión de una empresa es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro. Es el escenario en el cual se pretende llegar por medio de un planteamiento estratégico.

Tomando en cuenta las siguientes características se puede definir una visión: •

Posición: ¿Dónde se estará posicionada en el mercado?

- Mercado a cubrir en el largo plazo: ¿Qué mercado geográfico se atenderá?
- Producto: ¿Cuáles productos permitirán en crecimiento?
- Fortaleza que generan la evolución: ¿Qué características harán mejor a los productos?
- Concepto de sí misma: ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos?
- Impulsores: ¿Qué impulsores motivaran el crecimiento de la empresa?
- Compromiso con la sociedad: ¿Qué compromiso se tiene con la sociedad si

se logra el crecimiento?

- Filosofía: ¿Cuál es la prioridad en valores y principios de la empresa?
- Alcance: ¿Cuál es el fin del crecimiento de la empresa?
- Calidad inspiradora: ¿motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

A continuación se presenta una propuesta de visión para las compañías de seguros:

Visión.

Ser una empresa líder en la comercialización de seguros ofreciendo productos innovadores y de la mejor calidad, operando con las mejores prácticas, solidez y confianza de nuestros clientes y además promueve la calidad del talento humano.

c) Políticas del Modelo

Para que el modelo de gestión de talento humano pueda ejecutarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta algunas políticas que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

- Inducir al personal a los cambios que se generen con el nuevo modelo que se aplicara.
- Evaluar el desempeño del empleado que trabaja actualmente en el departamento de ventas, para compararlo con su evaluación futura.
- Impartir una capacitación a todo el personal involucrado en el cambio, de

manera que se adapte con mayor facilidad a los cambios.

- Evaluar la motivación del plan de incentivo actual para compararlo con los resultados del nuevo plan de incentivos.
- Mantener una comunicación horizontal, sin fronteras, que permita todos los miembros del equipo estar consciente de todo lo que sucede, generando un clima organización agradable.
- Lograr una mayor productividad haciendo buen uso del modelo.
- Lograr la máxima productividad mediante las capacitaciones y la mejor calidad del personal.
- Lograr la máxima motivación del personal, mediante la aplicación adecuada del plan de incentivos.

d) Estrategias del Modelo:

Tomando como insumo principal el diagnóstico realizado a las compañías aseguradoras mediante la investigación de campo el establecimiento de las estrategias se deriva de la matriz FODA (situación actual) y el establecimiento de una misión y visión (futuro deseado). De dicha combinación se derivan las estrategias generales del modelo que son las siguientes: Programa de capacitación, evaluación del desempeño, plan de incentivos y estrategias generales.

En primer lugar se deberán definir los objetivos y metas de cada una de estas variables mencionadas y luego habrá que definir las políticas que promoverá la integración de los participantes para lograr el éxito deseado.

- **Estrategias:**

Se define como estrategia los medios por los cuales se logran los objetivos, el propósito de estas es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

Adaptando los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos.

- **Objetivos:**

Los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual o un estado futuro deseado.

- **Metas:**

Son los puntos de referencia o aspiraciones que la organización debe lograr con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes, cualitativas y prioritarias.

- **Políticas:**

La forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para lograr esfuerzo con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones.

- **Acciones:**

Son las medidas o hechos a ejecutar, para la ejecución de las estrategias propuestas.

Por medio de estos se pretende definir de manera específica las estrategias del modelo de gestión de talento humano en las principales áreas. A continuación se presentan algunas de las estrategias que se deberán considerar para la implementación del modelo de gestión de talento humano:

1) Evaluación del desempeño:

Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores, para aplicar el modelo de Gestión de Talento humano.

a) Objetivo:

Lograr que las compañías aseguradoras mejoren la herramienta de evaluación del desempeño y utilicen activamente para lograr el buen desarrollo de su talento humano.

b) Meta:

Realizar al menos una evaluación del desempeño al personal, dentro del periodo de enero a diciembre.

c) Políticas:

- Inducir al personal con los cambios que se generan con la nueva herramienta

a implementar.

- Involucrar al personal de ventas dependientes e independientes en las evaluaciones del desempeño que la empresa realizara.
- Evaluar el desempeño profesional antes de implementar la herramienta, para compararlo posteriormente con los resultados que se obtendrán al implementar la nueva herramienta de evaluación.
- Mantener una comunicación abierta con todos los miembros que se verán involucrados en los cambios para generar un clima organización agradable.

d) Acciones:

Aplicar la evaluación del desempeño al personal de ventas una vez al año.

2) Plan de incentivos.

Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para el trabajador que garantice la motivación y el rendimiento del personal.

a) Objetivo:

Aumentar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas dependientes e independientes, mediante los incentivos para el desarrollo del talento humano.

b) Meta:

Aplicar al menos tres incentivos al personal, que garanticen su mejoría salarial y de reconocimiento por su trabajo.

b) Políticas:

- Inducir al personal de los cambios que se genere a través del nuevo plan de incentivos
- Involucrar al personal de ventas dependientes e independientes en los planes de incentivos que implementara la empresa.
- Evaluar la motivación y productividad del personal de ventas, antes de implementar el plan de incentivos, para comparar resultados después de su implementación.

d) Acciones:

Dar al personal incentivos de ventas, para mejorar la productividad.

3) Plan de capacitación.

Transferir conocimientos para desarrollo del personal, para optimizar sus habilidades y destrezas e incrementar su productividad.

a) Objetivos:

Lograr que los empleados de la organización conozcan mejor su puesto de trabajo, así como las funciones del mismo de igual forma elevar la fuerza de trabajo capacitando al empleado de acuerdo a las exigencias del puesto.

b) Meta:

Impartir por los menos tres seminarios al año, con la participación de los ejecutivos dependientes e independientes.

c) Políticas:

- Incorporar al personal de ventas tanto dependientes como independientes en los programas de capacitaciones.
- Incorporar una diversidad de temas en los programas de capacitaciones.
- Contar con un programa bien diseñado de los programas de capacitación.

d) Acciones:

Impartir seminarios al personal de ventas, tanto vendedores dependientes como independientes.

3. ETAPA III: ORGANIZACIÓN.

a) Estructura organizativa.

Se propone una estructura organizativa en la gerencia de recursos humanos para poder desarrollar el modelo de gestión de talento humano, que sea capaz de poder brindar creatividad, motivación y calidad del talento humano.

1. Funciones de la gerencia de gestión de talento humano.

- **Gerencia de Recursos Humanos con enfoque en la gestión de talento humano.**

La gerencia de recursos humanos va ser la encargada de supervisar las funciones del departamento, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la organización.

- **Reclutamiento y Selección.**

Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten, además analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

- **Sueldos y Salarios.**

Lograr que todos los trabajadores perciban una remuneración justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto, además de administrar los incentivos y bonificaciones.

- **Evaluación del desempeño.**

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen en le presente documento.

- **Capacitaciones.**

Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la empresa.

- **Coordinación del comité de talento humano.**

A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar

los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

Figura 20 Organigrama de Recursos Humanos



2. Valores de la organización.

Basados en el concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente en una organización para facilitar el cumplimiento de la misión y la visión y los objetivos de la misma, a continuación se presentan los valores de una organización enfocada a la gestión de talento humano:

- **Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades:** Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.
- **Innovación:** Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- **Sinergia:** Aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la empresa, para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros se obtendrían trabajando individualmente.
- **Responsabilidad de resultados con empoderamiento:** Actuar de acuerdo con responsabilidades asignadas y las facultadas y recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientados al logro de los resultados acordados.
- **Integridad:** Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.

- **Productividad:** Cumplir los objetivos rentables propuestos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.
- **Actitud de aprendizaje:** Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación que permita el crecimiento personal e institucional.

3. Perfil del ejecutivo con enfoque en la gestión de talento humano.

Por calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus cualidades humanas, a continuación se presentan las características deseables del perfil de un ejecutivo:

- **Habilidades:** Hace referencia a las capacidades y las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos.
- **Adaptación al cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y para adaptarse a los cambios positiva y constructivamente.
- **Creatividad e innovación:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir las metas comunes.
- **Visión de futuro:** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una

actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

- **Ética:** Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.
- **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
- **Lealtad y sentido de pertenencia:** Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.
- **Adhesión a normas y políticas:** Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
- **Orientación al servicio:** Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Actitudes:** Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad en particular.
- **Entusiasmo:** Es la energía y la disposición que se tiene que realizar una labor particular, es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
- **Persistencia:** Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta concebirlo.

4.8.- PERFIL DEL EJECUTIVO DE VENTAS.

I. INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario deberá ser contestado por el Jefe inmediato del puesto bajo análisis y debe ser revisado y aprobado por el comité de gestión de talento humano.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Ejecutivo de Ventas

Gerencia: Comercial

REQUISITOS

En este apartado se le solicita que determine los requisitos mínimos necesarios para desempeñar de manera satisfactoria y normal las funciones del puesto. Los requisitos se establecerán para la educación, experiencia, periodo de inducción y características personales que deberá poseer la persona idónea para ocupar la posición. Es importante que no piense en la persona que ocupa el cargo en la actualidad, sino en el concepto genérico de la posición como tal.

II. NIVEL ACADEMICO

Determine el nivel de educación que deberá poseer la persona, ya sea que establezca el título obtenido o el número de años necesarios de un nivel específico.

Título o años cursados

Nivel Educativo

Primaria

Secundaria

Bachillerato Bachillerato General, Administración

Técnica

Universitaria Estudiante de tercer año de mercadeo,
administración de empresas_o carreras a fines

_Post-grado

Maestría

Estudios especializados

A. EXPERIENCIA

Señale, si se requiere, el número de años de experiencia mínima necesaria en un puesto y área específica:

Experiencia de dos años en la colocación de productos financieros.

REQUISITOS ESPECIALES

Señale los Requisitos Especiales que el puesto requiera.

Características personales:

Asertividad

Adaptación al cambio

Creatividad e innovación

Trabajo en equipo

Visión al futuro

Ética

Lealtad y sentido de pertenencia con la empresa

Adhesión a normas y políticas

Orientación al servicio

Actitudes, entusiasmo y persistencia

Excelente manejo de público

Responsabilidad

Extrovertido

Organizado

Persuasivo y convincente

Positivo y seguro de sí mismo

Habilidades psicomotoras:

Manejo de computador personal e impresor

Manejo de máquina de escribir

Manejo de Fax

Manejo de Fotocopiadora

Manejo de Contómetro

Manejo de vehículo

Manejo de software relacionado con imágenes digitales, microfilm

Manejo de scanner

Manejo de módems, routers

Manejo de equipos audio visuales para el uso de capacitación

Manejo de ACD

Habilidades de Liderazgo:

Aptitud para el manejo de grupos y formación de equipo

Capacidad de liderazgo y aprendizaje

Preferencia por el trabajo en equipo

Excelente manejo de personal

Habilidad para tomar decisiones

Capacidad de formación e instrucción

Perseverancia y justa tolerancia hacia el grupo de ventas

Habilidad para planificar, capacitar, entrenar, evaluar e implementar planes de mejoramiento

Habilidad en el manejo del tiempo y delegación

Orientado a trabajar por resultados

Habilidades de Razonamiento:

Amplia visión y capacidad de análisis

Capacidad analítica, claridad de ideas y criterios definidos

Recursividad, iniciativa y creatividad

Capacidad de resolución y manejo de problemas

Capacidad de aprendizaje

Habilidades Verbales:

Facilidad de expresión oral y escrita Habilidad para comunicar sus ideas Habilidad para vender

B. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Edad: de 19 a 35 años Sexo: masculino o femenino.

Estado civil: indiferente

III. PERIODO DE INDUCCIÓN

Señale el tiempo de adiestramiento inicial al que deberá someterse la persona para desempeñar eficientemente las funciones del puesto.

1 mes • 2 meses **D** 3 meses **D**

C. OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

c) Comité de Gestión de Talento Humano.

1. Pasos para la formación del comité.

• Visualizar el equipo.

Para que el equipo llegue a desempeñar bien su trabajo, deben hacer las cosas en conjunto, se debe definir el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados que se esperan de ellos.

Lo que se busca es crear una cedula de equipo o identificación que contenga la información necesaria que permita a las personas que lo integran estar conscientes de las razones, propósitos y objetivos a los cuales están encaminados, se presenta a los miembros unos con otros y se les expresa

porque se agruparon, conociéndose y estando ellos consientes de sus metas como equipos.

- **Establecer las reglas.**

Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas fundamentales sentara las bases para la confianza como el ingrediente más importante en el éxito del comité.

2 Objetivos del comité.

Objetivo General:

- Implementar el modelo de gestión de talento humano; para aumentar la productividad de los ejecutivos de ventas de las compañías en estudio, ubicadas en la ciudad de Babahoyo.

Objetivo Específicos:

- Implementar, evaluar y elaborar informes sobre la herramienta de evaluación 360°.
- Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de bonificación.
- Evaluar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas.

3 Funciones y responsabilidades del comité.

Las funciones y responsabilidades del comité, estarán enfocados al logro de los objetivos y metas comunes por lo que se presenta un listado de sugerencias que se pueden utilizar para el desempeño del comité.

- Crear una identidad del equipo.
- Promover el trabajo en equipo y hacer públicos los resultados de estos.
- Facilitar la comunicación con la alta gerencia.
- Identificar problemas.
- Análisis de problemas.
- Proponer soluciones de problemas.
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipos.
- Retroalimentación constante.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Elaboración de metas y objetivos que estén de acuerdo con los de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.
- Promover auto evaluación y evaluación del comité.

Nota: cabe mencionar que cada comité determinara las funciones y responsabilidades de acuerdo a las metas y objetivos de la organización.

4. ETAPA IV: APLICACIÓN DEL MODELO.

a) Evaluación del Desempeño.

1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. Evaluación 360°.

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan a las personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El 360° como comúnmente se le conocen es un instrumento muy versátil, que puede

ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de tener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular de un departamento o una organización, ello permite que se le utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

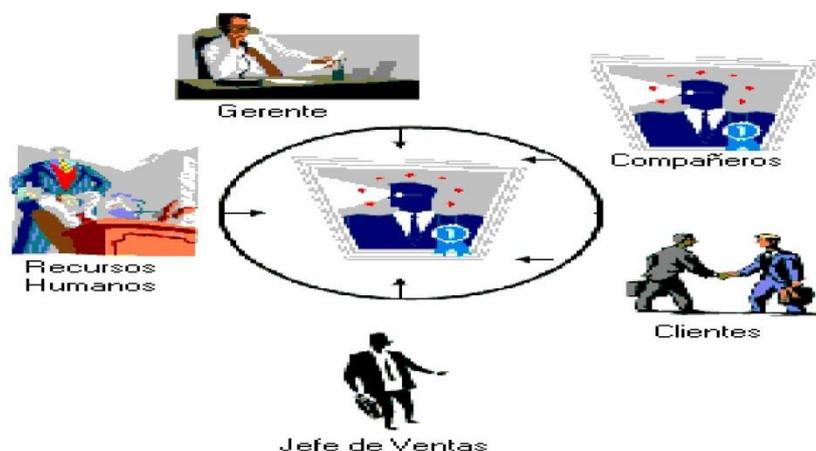
La tendencia es de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales

como los personales situación que se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea.

3. Cómo opera la evaluación de 360°

Se recopila la información a través de cuestionarios que han sido llenados por las personas que están evaluando al empleado, con esta información es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en lo que se pueden hacer sumatorias por categorías de puntos investigadas, se pueden dar resultados en el orden de los puntos de investigación, se pueden hacer listados por los puntos que logran la mayor calificación o que obtuvieron las menores calificaciones. Toda esta información sirve como suministro para el desarrollo de equipos de trabajos, desarrollo de carreras, planeación de estrategias, cambio organizacional, además es una herramienta importante para identificar a los altos potenciales del personal, completar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

Figura 21 Proceso de Evaluación 360°



Fuente: Aporte de expositora

4. A quien evalúa la herramienta 360°.

Esta herramienta de evaluación puede ser utilizada para evaluar a personas con posiciones gerenciales, equipos, profesionales sin personal a cargo, al personal de ventas y otros equipos de soporte de la empresa.

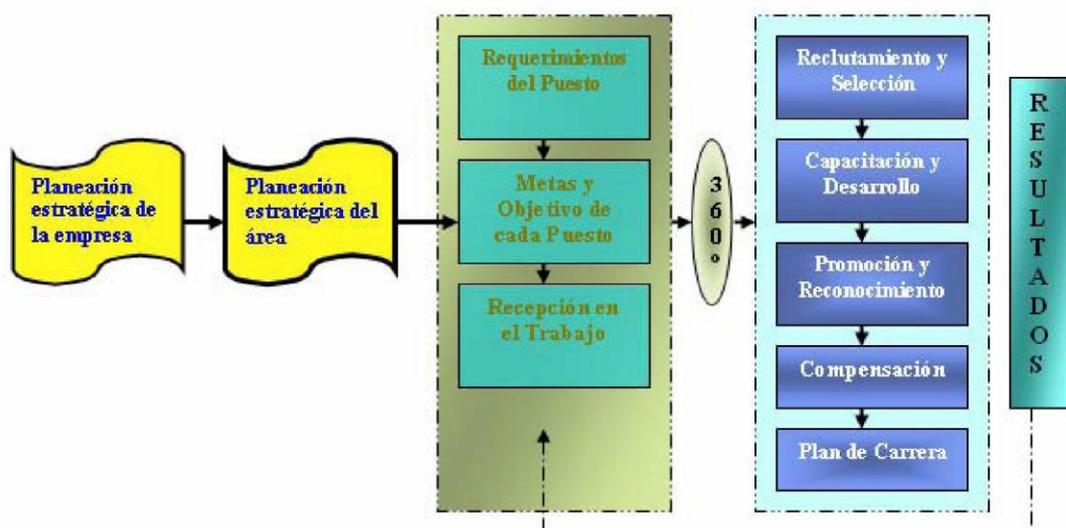
En el caso particular del modelo que se propone la herramienta debe ser utilizada al evaluar el desempeño profesional; tanto personal de ventas dependientes como independientes.

5. La gestión de talento humano con la evaluación 360°

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente con la opinión de una persona, obteniendo consenso se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no solo crecimiento de metas.

A continuación se presenta el esquema del modelo de evaluación de 360°.

Figura 22 ESQUEMA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE 360°



Fuente: Aporte de la expositora

El modelo de evaluación 360° propicia lo siguiente con su explicación:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación lo que permite asegurar el candidato adecuado por el puesto solicitado
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la carrera de avance.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño difícil de medir como los son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas y otros.
- Provee información para la planeación del desarrollo individual.

Todo lo anterior es en términos generales lo que un modelo de evaluación de 360°, puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia del ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesaria para un óptimo desempeño en el puesto.

6. Beneficios de la evaluación 360°

- Es un sistema participativo por lo que tiene mayor credibilidad por parte de los empleados.
- Garantiza mayor autenticidad de las respuestas debido a la confidencialidad.
- Permite detectar las evaluaciones distorsionadas en comparación con el

promedio general.

- Es una excelente fuente de información para el proceso de retroalimentación y desarrollo.

7. Herramientas de Evaluación.

A continuación se presenta las herramientas de evaluación propuesta por el grupo para realizar las evaluaciones al personal de ventas, tanto por el personal interno y por los clientes, para ser aplicada para evaluar al personal de ventas dependientes como independientes.

Formulario Nº 1 Propuesta Evaluación del Desempeño 360° Personal de Ventas

I- Datos Generales

Nombre del Empleado:			Código:		
Puesto Actual:					
Fecha de Ingreso a la Empresa:			Fecha de Ingreso al Puesto:		
Dirección:			Gerencia:		
Departamento:			Sección:		
Periodo a Evaluar:	Desde	Hasta	N° de Formulario:		

II- Desempeño y Competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados y asigne la calificación que mejor represente el rendimiento del evaluado.

Factores y Competencia	1	2	3	4	5
Actitud: Mantiene una mente y posición positiva hacia el trabajo y los resultados. Es alguien que inspira y transmite entusiasmo hacia los demás.	0	0	0	0	0
Integración a la Institución: Identificación y apoyo a los objetivos y metas de la empresa y el departamento al que pertenece. Medida en que participan en actividades impulsados por la administración.	0	0	0	0	0
Planificación y Programación del trabajo: Mide la efectividad del empleado en anticipar y prever hacia delante sus operaciones, y en ordenar su trabajo y otros.	0	0	0	0	0
Productividad: Trabaja de forma efectiva y competente. Logra los resultados esperados de su trabajo, haciendo uso eficiente de los recursos, se sobrepone a los obstáculos para cumplir con los requerimientos del puesto.	0	0	0	0	0
Responsabilidad: Cumple con el trabajo que se le es asignado, mostrando compromiso y responsabilidad en su desempeño.	0	0	0	0	0
Apego a las Políticas: Conoce y respeta las políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro a la organización.	0	0	0	0	0
Puntualidad: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su labor.	0	0	0	0	0
Pro actividad: Habilidad, Capacidad y disposición para generar acción, innovación, superar obstáculos y aportar valor agregado al trabajo.	0	0	0	0	0
Ética y Transparencia: Actúa con principios éticos y morales	0	0	0	0	0

Relaciones Laborales: Establece y mantiene comunicación con su jefe, compañeros, colaboradores y los clientes, propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.	o	o	o	o	o
Conocimiento del trabajo: Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo.	o	o	o	o	o

1= Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio

III- Apreciación Global del Desempeño

Considerando globalmente el desempeño individual del empleado en el periodo de apreciación, defina la calificación que mejor describa su actuación. Tome en cuenta las apreciaciones emitidas en la sección anterior. Marque la calificación que mejor representa el evaluado.

1. Excede por mucho las	2. Excede las	3. Cumple las	4. Cumple Parcialmente las	5. No Cumple las Expectativas
o	o	o	o	o

IV- Comentarios Adicionales

Detalle en este apartado cualquier comentario adicional que considera importante para ampliar la apreciación que tiene del desempeño del colaborador, inclusive acciones concretas que podrían tomarse para fortalecerse en donde esto se requiera.

V- Datos del Evaluador

Nombre:	Firma:
Cargo:	Fecha de Evaluación:

Fuente: Aporte de la expositora

Apreciación del Desempeño Clientes

I- Datos Generales

Nombre del

Empleado: Fecha de

Evaluación:

II- Factores de Desempeño

Instrucciones: Lea cada una de las interrogantes y responda según su opinión, como fue la atención brindada por el ejecutivo de ventas.

Factores de Desempeño	1	2	3	4	5

Atención al cliente: ¿Cómo Fue la atención brindada por el ejecutivo de ventas?	o	o	o	o	o
Amabilidad: ¿El trato brindado por el ejecutivo de ventas fue respetuoso, amable y honrado?	o	o	o	o	o
Puntualidad y Organización: ¿Considera que el ejecutivo de ventas fue puntual a las citas concertadas y organizado con la documentación?	o	o	o	o	o
Productos: ¿Considera que el empleado conoce la variedad de productos ofrecidos por la empresa?	o	o	o	o	o
Presentación: ¿Cómo considera la presentación personal del ejecutivo que le atendió?	o	o	o	o	o

1= Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio

III- Apreciación Global

En términos generales como considera usted la atención que le brindo el ejecutivo que le atendió.

1. Excede por mucho las	2. Excede las	3. Cumple las	4. Cumple Parcialmente las	5. No Cumple las
0	0	0	0	0

VI- Comentario

Detalle en este apartado cualquier comentario adicional que considere importante para mejorar la atención que se le brindo o sugerencias que considere importantes.

Fuente: Aporte de tesis

4.9.- CONCLUSIONES

- El fenómeno de la globalización, el cambio, la tecnología, los sistemas de información y otros con igual importancia implica cambios y nuevas maneras de hacer los negocios, que nos sitúan en un contexto futurista y quizás parezca muy enfático afirmar que el futuro de lo que hoy conocemos como Gestión de Recursos Humanos es el reto mas relevante al que se enfrentaran las organizaciones en las venideras décadas de este siglo. Entre tanto, las nuevas formas económicas, que aparecen y se desarrollan con nuevos modelos de trabajo organizacionales, sociales y familiares transforman la relación con el mundo laboral.
- La convergencia entre las empresas del sector, es el primer paso para que estas estén preparadas para afrontar las exigencias del mercado en el cual se desempeñan y por ende enfrentar el mercado nacional e internacional.
- Toda empresa para su efectiva Administracion en los Recursos Humanos, debe trabajar con base a un programa de Recursos Humanos, que le permitira conocer en forma sistematica a las personas que laboran.
- Los resultados de esta investigacion, se deben entender como lineamientos yacticos y estrategicos para las Pymes y en guias para corregir las debilidades y consolidar las fortalezas.

4.10.- RECOMENDACIONES

- Definir esta investigación entre las personas encargadas en la Gestión de Recursos Humanos dentro de las Pymes, de tal manera que se concienticen en la importancia que tienen dentro de toda organización el Talento Humano.
- Aplicar la propuesta diseñada y adaptada para las Pymes de la ciudad de Babahoyo, de tal forma que las áreas de Recursos Humanos se vean fortalecidas y por ende traigan consigo beneficios para todas las empresas.
- Exponer este estudio a la Universidad Técnica de Babahoyo, con el fin de que la comunidad universitaria se de cuenta del estudio y del reto que se encuentra para desarrollar investigación en este sector.
- Sensibilizar e iniciar procesos de certificación de las Pymes en las normas ISO 9000, lo cual permitira mayor credibilidad y sera mas atractiva frente a compradores nacionales e incluso internacionales.
- A largo plazo, incorporar un software de Psicometria automatizado, con el fin de tener informacion acerca de la posicion de un individuo en la mayoria de los factores primarios de la personalidad. Esto con el fin de tener al alcance una herramienta que le permitira al Area de Recursos Humanos apoyar el proceso de selección de personal.

4.11.- BIBLIOGRAFIA

- ❖ AYALA VILLEGAS, Sabino. Administracion de Recursos Humanos. 1 ed. Universidad San Martin – Tarapoto. 2004.
- ❖ GIL FRANCO, Martha Ines. Diagnostico Organizacional Nacional de Confecciones. Pereira, 2002, 64 p. Practica Empresarial. (Administrador de Empresas). Universidad Catolica Popular del Risaralda, Facultad de Administracion de Empresas.
- ❖ Gonzalez y Bellino. Modelo de Gestion de Recursos Humanos. Caracas. 2003. Tesis de Maestria. Universidad Metropolitana.
- ❖ Grupo de Investigacion: Desarrollo Humano y Organizacional. ADMINISTRACION POR RESULTADOS, Un enfoque teorico practico para organizaciones cambiantes, Pereira, 2004. Universidad Tecnologica de Pereira.
- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Compendio. Tesis y otros trabajos de grado. Bogota. ICONTEC, 2002.
- ❖ LERMA SUAREZ, Hector Daniel. Metodologia de la Investigacion. Pereira, 2003. Universidad Tecnologica de Pereira.
- ❖ Scientia et Technica año XII, No. 32, Diciembre del 2006. ISSN 0122-1701.
- ❖ www.cepal.org
- ❖ www.dane.gov.co



4.12.- ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, aplicadas en la selección de personal.

Ficha de encuesta: Realizadas a los Empleados

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

1.- ¿Sabe usted si en la empresa en que labora existe un departamento de Talento Humano?

Sí () No ()

2.- ¿Considera usted que en la empresa en que trabaja, se lleva a cabo un proceso de selección de personal idóneo y técnico?

Sí () No ()

3.- ¿Qué consideraciones estima usted que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de selección?

Capacidad: () Presentacion: () Eficiente () Talento ()

4.- ¿El Departamento de Talento Humanos cuenta con un sistema tecnológico que satisfaga las necesidades del personal que labora en la empresa?

Sí () No ()

5.- ¿Con la implementación de un Sistema de datos técnicos y apropiados ayudara al Departamento de Talento Humano a mejorar los excesivamente trámites logísticos?

Sí () No ()



GRACIAS POR SU PARTICIPACION UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, aplicadas en la selección de personal.

Ficha de encuesta: Realizadas a los Directores o Jefes Departamentales

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

1.- ¿Sabe usted si en la empresa en que labora existe un departamento de Talento Humano?

Sí () No ()

2.- ¿Considera usted que en la empresa en que trabaja, se lleva a cabo un proceso de selección de personal idóneo y técnico?

Sí () No ()

3.- ¿Qué consideraciones estima usted que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de selección?

Capacidad: () Presentacion: () Eficiente () Talento ()

4.- ¿El Departamento de Talento Humanos cuenta con un sistema tecnológico que satisfaga las necesidades del personal que labora en la empresa?

Sí () No ()

5.- ¿Con la implementación de un Sistema de datos técnicos y apropiados ayudara al Departamento de Talento Humano a mejorar los excesivamente trámites logísticos?

Sí () No ()



**GRACIAS POR SU PARTICIPACION
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, aplicadas en la selección de personal.

Ficha de Entrevista: Realizadas a los Gerente – Propietarios

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

PREGUNTAS	RESUMENES
1. ¿Considera Usted que en la empresa que dirige debe contar con un Sistema Tecnológico que satisfaga al personal que labora con usted?	
2. ¿Con la implementación de un Sistema de Información Tecnológico evitaran los largos trámites logísticos?	
3 ¿Considera Usted que la aplicación de un Sistema de Información Gerencial mejoraría los procesos de información y comunicación al Departamento de Talento Humano?	

4. ¿Considera Usted que la Institución cuenta con un correcto manejo de selección de personal acorde con la preparación del individuo?	

Su participación ha sido muy interesante, le agradezco sinceramente