

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COHORTE 2018

Tema: “La gestión del talento humano como estrategia organizacional en el sector
curtiembre de la provincia de Tungurahua”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad,
Seguridad y Ambiente

Autor: Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera

Directora: Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, precedido por Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD., e Ingeniero Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe de investigación con el tema: “La gestión del talento humano como estrategia organizacional en el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del trabajo de titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.
Miembro del Tribunal



Ing. Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación, presentado con el tema: “La gestión del talento humano como estrategia organizacional en el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera, autor bajo la Dirección de Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magister, Directora del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera

C.C.:1804371175

AUTOR



Firmado electrónicamente por:
**MARIA
CRISTINA**

Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster

C.C.: 1803324175

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el trabajo de titulación sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera
C.C.:1804371175

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL	v
DEDICATORIA	xiii
AGRADECIMIENTO	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Línea de investigación.....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	2
3.1. Tiempo de ejecución	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autor	2
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	2
4.1. Definición del problema de investigación	2
4.2. Objetivos de la investigación.....	8
4.2.1. Objetivo General	8
4.2.2. Objetivos Específicos	8
4.3. Justificación	9
4.4. Marco teórico referencial	10
4.4.1. Antecedentes Investigativos	10
4.4.1.1. Antecedentes Internacionales	11

4.4.1.2.	Antecedentes Nacionales	15
4.4.2.	Bases teóricas	17
4.4.3.	Gestión del talento humano	17
4.4.4.	Objetivos de la gestión del talento humano	19
4.4.5.	Subsistemas de administración del talento humano	19
4.4.6.	Formación del talento humano	21
4.4.7.	Reclutamiento de personal.....	21
4.4.8.	Selección del personal	22
4.4.9.	Descripción y análisis de puestos	23
4.4.10.	Evaluación de desempeño	23
4.4.11.	Compensación	24
4.4.12.	Higiene y seguridad.....	25
4.4.13.	Entrenamiento	26
4.4.14.	Desarrollo organizacional.....	26
4.4.15.	Sistemas de Información	27
4.4.16.	Auditoría	27
4.4.17.	Modelos de planeamiento de talento humano	28
4.4.18.	Gestión estratégica	33
4.4.19.	Alianza estratégica	33
4.4.20.	Estrategia organizacional.....	33
4.4.21.	Orientaciones de la planificación estratégica.....	35
4.4.22.	Planificación estratégica del talento humano.....	36
4.5.	Metodología	37
4.5.1.	Paradigma.....	38
4.5.2.	Enfoque	38
4.5.3.	Diseño	39
4.5.4.	Tipo de investigación	40
4.5.5.	Población.....	41
4.5.6.	Muestreo.....	42

4.5.7.	Recolección de datos	44
4.5.8.	Técnica de análisis de datos.....	45
4.5.9.	Hipótesis.....	45
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
5.1.	Análisis e Interpretación de Resultados	45
5.2.	Resultados del Componente Organizar.....	46
5.3.	Resultados del Componente Desarrollar.....	56
5.4.	Resultados del Componente Retener	64
5.5.	Resultados del Componente Integrar	77
5.6.	Resultados del Componente Recompensar	80
5.7.	Resultados del Componente Auditar	85
5.8.	PROPUESTA.....	98
5.8.1.	Datos Informativos	98
5.8.2.	Tema:	98
5.8.3.	Beneficiarios	98
5.8.4.	Ubicación	98
5.8.5.	Alcance.....	99
5.8.6.	Antecedentes	99
5.8.7.	Justificación.....	99
5.8.8.	Objetivos	100
5.8.9.	Análisis de factibilidad	100
5.8.13.	Fundamentación Teórica	101
5.8.14.	Metodología	101
5.9.	Evaluación.....	107
6.	CONCLUSIONES	108
7.	RECOMENDACIONES	109
8 .	REFERENCIAS CITADAS	110
9.	ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información General	45
Tabla 2: Competencias a los roles y ocupaciones requeridas	46
Tabla 3: Funciones y desempeño laboral.....	47
Tabla 4: Información sobre los cargos.....	49
Tabla 5: Organizar y clasificar cargos	50
Tabla 6: Manual de funciones	51
Tabla 7: Manual de valoración de cargos	52
Tabla 8: Características y perfil ocupacional de los cargos	53
Tabla 9: Validación de los manuales	54
Tabla 10: Medidas descriptivas para el Componente Organizar	55
Tabla 11: Plan de capacitación y el uso de recursos	56
Tabla 12: Acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano	57
Tabla 13: Diagnóstico de necesidades.....	58
Tabla 14: Informe de desarrollo de los programas	59
Tabla 15: Programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal	60
Tabla 16: Instrumentos de diagnóstico de necesidades.....	61
Tabla 17: Necesidades de desarrollo del personal	62
Tabla 18: Medidas descriptivas para el Componente Desarrollar.....	63
Tabla 19: Cumplimiento del programa establecido	64
Tabla 20: Inspecciones de seguridad	65
Tabla 21: Cumplimiento del programa de salud ocupacional	66
Tabla 22: Brigadas de emergencia.....	67
Tabla 23: Mapa y panorama de riesgos	68
Tabla 24: Programa de bienestar social contribuye con el logro.....	69
Tabla 25: Cronograma de actividades	70
Tabla 26: Identifican los posibles riesgos.....	71
Tabla 27: Participación de trabajadores por divulgación	72
Tabla 28: Informes de gestión del programa de salud ocupacional	73
Tabla 29: Programa de bienestar social	74
Tabla 30: Medidas descriptivas para el Componente Retener	76
Tabla 31: Referencias laborales y antecedentes.....	77
Tabla 32: Plan de actividades para selección de candidatos	78
Tabla 33: Base de datos del personal.....	79
Tabla 34: Medidas descriptivas para el Componente Integrar	80
Tabla 35: Escala salarial de acuerdo a los perfiles.....	80

Tabla 36: Normativa relacionada con los salarios legales	81
Tabla 37: Perfiles en la valoración de cargos	82
Tabla 38: Componentes de la estructura salarial	83
Tabla 39: Medidas descriptivas para el Componente Recompensar	85
Tabla 40: Almacenamiento y registro de información.....	85
Tabla 41: Evaluación de desempeño y recopilación de necesidades	86
Tabla 42: Formularios, verificación y revisión del desempeño laboral	87
Tabla 43: Perfiles y valoración de cargos	88
Tabla 44: Evaluación de desempeño y programas de mejoramiento	89
Tabla 45: Documentos de validación de los manuales de funciones	90
Tabla 46: Evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico	91
Tabla 47: Información de trabajadores actualizada	92
Tabla 48: Medidas descriptivas para el Componente Auditar	93
Tabla 49: Prueba de normalidad.....	94
Tabla 50: Relación de componentes.....	94
Tabla 51: Distribución normal Z- Dimensión 1.....	95
Tabla 52: Test de Shapiro-Wilk Dimensión 2	96
Tabla 53: Puntuación de las medidas de discriminación	96
Tabla 54: Escala de Likert.....	103
Tabla 55: Puntaje (%) con respecto a la escala de Likert.....	103
Tabla 56: Ponderación de resultados totales.....	103
Tabla 57: Resultados ponderación.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de componentes	44
Figura 2: Competencias a los roles y ocupaciones requeridas	47
Figura 3: Funciones y desempeño laboral	48
Figura 4: Información sobre los cargos	49
Figura 5: Organizar y clasificar cargos.....	50
Figura 6: Manual de funciones	51
Figura 7: Manual de valoración de cargos.....	52
Figura 8: Características y perfil ocupacional de los cargos	53
Figura 9: Validación de los manuales.....	54
Figura 10: Plan de capacitación y el uso de recursos.....	56
Figura 11: Acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano.....	57
Figura 12: Diagnóstico de necesidades	58
Figura 13: Informe de desarrollo de los programas	59
Figura 14: Programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal.....	60
Figura 15: Instrumento de diagnóstico de necesidades.....	61
Figura 16: Necesidades de desarrollo del personal	62
Figura 17: Cumplimiento del programa establecido.....	64
Figura 18: Inspecciones de seguridad.....	65
Figura 19: Cumplimiento del programa de salud ocupacional.....	66
Figura 20: Brigadas de emergencia	67
Figura 21: Mapa y panorama de riesgos.....	68
Figura 22: Programa de bienestar social contribuye con el logro	69
Figura 23: Cronograma de actividades	70
Figura 24: Identifican los posibles riesgos	71
Figura 25: Participación de trabajadores por divulgación.....	72
Figura 26: Informes de gestión del programa de salud ocupacional	73
Figura 27: Programa de bienestar social.....	74
Figura 28: Referencias laborales y antecedentes	77
Figura 29: Plan de actividades para selección de candidatos.....	78
Figura 30: Base de datos del personal	79
Figura 31: Escala salarial de acuerdo a los perfiles	81
Figura 32: Normativa relacionada con los salarios legales	82
Figura 33: Perfiles en la valoración de cargos	83
Figura 34: Componentes de la estructura salarial	84
Figura 35: Almacenamiento y registro de información	85

Figura 36: Evaluación de desempeño y recopilación de necesidades	86
Figura 37: Formularios, verificación y revisión del desempeño laboral	87
Figura 38: Perfiles y valoración de cargos	88
Figura 39: Evaluación de desempeño y programas de mejoramiento	89
Figura 40: Documentos de validación de los manuales de funciones	90
Figura 41: Evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico	91
Figura 42: Información de trabajadores actualizada	92
Figura 43: Gráfica de puntuaciones medias de variables	96
Figura 44: Metodología de evaluación del desempeño por competencias	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Intervalo difuso	102
Gráfico 2: Ubicación de los resultados dentro de la escala difusa	104

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este
peldaño académico a Dios y a mi
familia, quienes me han sabido guiar
por el camino de la sabiduría y la
enseñanza. A mis padres, mi hermana
por el apoyo incondicional que me
han brindado para poder cumplir mis
metas sueños y no decaer ante las
circunstancias. A la familia Medina
López por ser ejemplo de lucha,
perseverancia y superación.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por la salud y el bienestar que me ha brindado para poder cumplir esta meta.

Agradecer a mi tutora del proyecto de investigación por ser mi guía y apoyo académico en todo momento.

A los docentes revisores que me han permitido mejorar cada aspecto del trabajo de titulación.

A Curtiduría Tungurahua S.A. Por permitirme realizar la investigación.

A mis queridos padres, mi hermana por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso.

Al Ing. Patricio Medina por su apoyo constante, paciencia y motivación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

TEMA: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR CURTIEMBRE DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

AUTOR: *Ingeniero Diego Rafael Cepeda Rivera*

DIRECTORA: *Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster*

FECHA: *02 de junio del 2021*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación aborda “La gestión del talento humano como estrategia organizacional en el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua”, donde el objetivo principal fue proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional en las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua. Esta investigación fue desarrollada a partir de un enfoque cuantitativo y cualitativo, método científico, diseño no experimental debido a que no se manipularon las variables. El tipo de investigación fue de campo puesto que se recolectó información en la empresa asignada. La información recolectada se dio directamente con los colaboradores del área administrativa y de producción de Curtiduría Tungurahua S.A. mediante una encuesta estructurada por componentes que permiten medir la gestión del talento humano tales como: organizar (capacidad que se genera para atraer y contratar talento), desarrollar (actividades encaminadas a los objetivos), retener (retener al top talent y generar un ambiente de trabajo), recompensar (motivación para el personal), integrar (planificación estratégica) y auditar (Evaluar desempeño), se procedió a la aplicación de 75 encuestas a los colaboradores del área administrativa y producción de la empresa. El método aplicado en la investigación permitió conocer mediante medidas de tendencia central, matriz de carga factorial,

prueba de Kolmogorov-Smirnov, verificando la normalidad de los componentes y finalmente las pruebas de comparación simple y múltiple (Vera & Blanco, 2019). De los resultados obtenidos a través de la evaluación de los componentes mediante análisis estadístico permitió evidenciar la relación y significancia del componente auditar, mismo que permitió proponer un modelo de gestión del talento humano, en base a la evaluación de desempeño; a partir de medición de indicadores y posterior a ello a respectiva toma de acciones de mejora. El modelo integró una encuesta que debe aplicarse a cada colaborador y que debe ser medida a través de un intervalo de lógico difuso. Dicho intervalo permite evaluar el nivel de desempeño en que se encuentran los colaboradores.

DESCRIPTORES: *AUDITAR, CAPITAL HUMANO, COMPONENTES, EFICIENCIA, ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE INDICADORES, MODELO DE GESTIÓN, SECTOR CURTIEMBRE, TALENTO HUMANO.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

THEME: THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY IN THE TANNERY SECTOR OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA

AUTHOR: *Ingeniero, Diego Rafael Cepeda Rivera*

DIRECTED BY: *Psicóloga, Maria Cristina Abril Freire, Magíster.*

DATE: *02 de junio del 2021*

ABSTRACT

This research addresses "Human talent management as an organizational strategy in the tannery sector of the province of Tungurahua", where the main objective was to propose a human talent management model as an organizational strategy in companies in the tannery sector of the province of Tungurahua, based on the results obtained. This research was developed from a quantitative and qualitative approach, scientific method, non-experimental design because the variables were not manipulated. The type of investigation was in the field since information was collected in the assigned company. The information collected was given directly to the collaborators of the administrative and production area of Curtidencia Tungurahua S.A. through a survey structured by components that allow measuring the management of human talent such as: organize (capacity generated to attract and hire talent), develop (activities aimed at the objectives), retain (retain top talent and generate an environment of work), reward (motivation for staff), integrate (strategic planning) and audit (Evaluate performance), we proceeded to apply 75 surveys to employees in the administrative and production area of the company. The method applied in the research allowed to know through measures of central tendency, factorial load matrix, Kolmogorov-Smirnov test, verifying the normality of the components and finally the simple and multiple comparison tests (Vera & Blanco, 2019). From the results obtained through the

evaluation of the components proposed by the author, through statistical analysis it allowed to demonstrate the relationship and significance of the audit component, which allowed to propose a human talent management model, based on the performance evaluation; from the measurement of indicators and afterwards to the respective taking of improvement actions. The model integrated a survey that must be applied to each collaborator and that must be measured through a fuzzy logic interval. This interval allows evaluating the level of performance in which the collaborators are.

KEYWORDS: *AUDIT, HUMAN CAPITAL, COMPONENTS, EFFICIENCY, ORGANIZATIONAL STRATEGY, PERFORMANCE EVALUATION, INDICATOR MEASUREMENT, MANAGEMENT MODEL, TANNERY SECTOR, HUMAN TALENT.*

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano considerada como un pilar fundamental dentro de una organización y un sistema que integra al ser humano como un recurso que necesita ser mejorado constantemente, a partir de la visión competitiva de la empresa.

En el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua se han aplicado estudios referentes a la gestión del talento humano, en donde se especifica que las empresas no cuentan con las herramientas adecuadas para desempeñar una operatividad completa con los colaboradores, ya que ejecutan tareas tradicionales por parte del área de talento humano, dejando de lado la estrategia organizacional. Cabe mencionar que para que un colaborador pueda garantizar el crecimiento continuo de la empresa, es necesario que se estructure espacios eficientes y herramientas que coadyuven a establecer compromisos corporativos, con el fin de plantear ideas para la toma de decisiones en función de la cultura organizacional alcanzando objetivos planteados.

La gestión del talento humano en el sector curtiembre aparece como un sistema incompleto donde se ha podido evidenciar una escasa gestión estratégica. Por tal motivo la investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional en las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.

1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión del talento humano como estrategia organizacional en el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Ciencias Sociales

2.2. Línea de investigación

Desarrollo Empresarial y Territorial – Sistema productivo y desarrollo

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Octubre 2020 a mayo 2021

3.2. Financiamiento

El monto destinado para el estudio investigativo fue de \$1.200 dólares americanos.

3.3. Autor

Nombre: Diego Rafael Cepeda Rivera

Grado académico: Ing. Administración Turística y Hotelera

Teléfono: 0984850529

Correo electrónico: diegocepeda678@gmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de investigación

Un estudio realizado en Lagos-Nigeria con los colaboradores de arquitectura determinó, que el compromiso de cada colaborador está relacionado a los atributos personales que este posee, así como la eficiente gestión del capital humano en las

organizaciones. Dentro del contexto laboral los colaboradores deben ser considerados como un recurso básico en el desarrollo organizacional. El compromiso laboral se debe cuantificar al comprender las características de los colaboradores, el entorno laboral y la eficiencia de la gestión del capital humano. Las características personales de los colaboradores en ciertas ocasiones no son modificables por lo que se debe optar por personas que posean un compromiso y características acorde a la organización. La gestión del capital humano deberá enfocarse en garantizar la dedicación y absorción del personal, mejorando el vigor de compromiso laboral. Por otro lado existe el compromiso gerencial, donde existe una brecha y deja de lado el cumplimiento de los recursos humano; es por ello que los gerentes deben proporcionar descripciones específicas a cada puesto de trabajo, así como establecer una comunicación oportuna con el colaborador. Existen relaciones causales que no pueden ser determinadas, debido a que se debe profundizar en el perfil profesional en base a las características personales de los colaboradores y efectivamente en las variables que engloba el contexto laboral (Oluwatayo & Adetoro, 2020).

Las prácticas laborales de una organización están ligadas a una cuestión de responsabilidad donde se ha puesto a consideración tres discusiones: presión externa, negociación y flexibilidad individual. Para analizar más a fondo el caso de estudio se pone a disposición cierto grupo de personas en un entorno trabajo-familia, donde la visión empresarial resulta compleja dentro del entorno en el que laboran. La creación de prácticas laborales familiares resulta un desafío en la productividad de la organización. La solución es identificar un enfoque de gestión de recursos humanos altamente responsable que incorporen al colaborador no solo como una representación de un eje fundamental para la organización, sino también como aquel que se debe cuidar y satisfacer sus expectativas y necesidades. Dicho enfoque puede o no estar relacionado con políticas y programas formales de trabajo y familia.

El compromiso laboral entre trabajo-familia busca una interdependencia del dominio laboral y dominio familiar. Existen desafíos como una problemática en la comunicación, equidad, competitividad y presiones morales que presenta al establecer un compromiso laboral (Heikkinen, Lämsä, & Niemistö, 2020).

En países latinoamericanos como Colombia la gestión humana que establecen las empresas generar competitividad mejorando su posición socioeconómica empresarial. Las competencias organizacionales que estas se basan generan un fuerte impacto en la industria por abarcar compromiso, ética, trabajo en equipo y orientación a los resultados. Dicho de otro modo el éxito empresarial depende de los colaboradores; donde los colaboradores dedican una parte de su vida trabajando para cumplir con cada uno de los objetivos personales, organizacionales y profesionales, ya sea estableciéndose un plan de carrera o simplemente tener éxito. La gestión humana en las organizaciones se debe proyectar a una visión de trabajo consolidada en conocimiento, experiencia y actitudes del colaborador (Medina, Delgado, & Lavado, 2012).

Al analizar el contexto nacional, en el Ecuador se evidencia varios estudios con enfoque de gestión del talento humano aplicado a varios sectores tanto como al sector público y privado.

En sector financiero se aborda un modelo de gestión del talento humano con la finalidad de mejorar el desempeño laboral. Cada integrante que labora dentro de la entidad financiera posee características, habilidades, destrezas explícitas de acuerdo a las exigencias de la organización. La gestión del talento humano engloba una serie de prácticas que guían las funciones de distintos cargos correspondidos con el área de recursos humano como reclutamiento y selección del personal, capacitación y evaluación.

El modelo de gestión del talento humano es mejorar eficientemente los procesos del capital humano. Dicho modelo se basa en objetivos estructurados orientados a dinamizar el conjunto de procesos del área de recursos humano, indubitablemente contempla estrategias de desempeño laboral (Castro, Luna , & Erazo, 2020).

En el sector educativo se evidencia la importancia de la gestión del talento humano con la finalidad de que las instituciones educativas conserven a cada docente, por tal motivo se busca en descubrir las estrategias de gestión de talento humano alineadas a la oferta académica brindando competitividad interinstitucional. La planificación estratégica parte de un nivel directivo cuya responsabilidad es identificar objetivos a

corto, mediano y largo plazo de tal manera que los docentes con las aptitudes más adecuados sean considerados como eje fundamental en el desarrollo educativo. En la planificación estratégica es preciso considerar aquellos factores que influyen drásticamente en la gestión del talento humano como la política educativa, objetivos en común. Por tal motivo se ha evidenciado que se debe analizar las estrategias del gestión del talento humano para la toma de decisiones y que permitan desarrollar una educación de calidad (Vallejo & Portalanza, 2017).

En el sector público las empresas actualmente buscan ser rentables al incentivar al desarrollo profesional de los colaboradores, razón por la cual se ha potenciado la gestión del capital humano al enfocarse en sus capacidades y atributos a un nivel de desarrollo organizacional. El caso de estudio se desarrolla en la ciudad de Manta. La administración del talento humano determina un enfoque en nuevas tecnologías para gestionar el capital humano. Las empresas se han visto en la necesidad de incorporar a los macro procesos la gestión del talento humano, dejando de ser un proceso de apoyo. Dentro de la administración del talento humano se desagregan varios procesos que son complementarios como es Seguridad y Salud organizacional.

El sector público en ciertas ocasiones se ha evidenciado una pretérita forma de administrar el talento humano.; pero por otro lado al representar instituciones de servicios para los ciudadanos se han visto en la necesidad de incrementar la capacidad de respuesta del personal, incentivando a brindar la responsabilidad y brindar servicios de calidad. La interrogante que se plantea es ¿Cuál es la manera más eficiente para administrar el talento humano?, las respuestas se concentran en resolver la escases de personal calificado, responsabilidad en el puesto de trabajo, principios éticos, humano y profesionales; cada una de dichas variables afectan a que los procesos no tengan un valor agregado (Cadena, 2016).

En estudios locales se evidencia investigaciones a nivel de pregrado como modelos de gestión administrativos, gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión del talento humano basado en procesos. Cada aporte realizado permite considerar la investigación del modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional en el sector curtiembre.

Los procesos se consideran parte fundamental dentro de las organizaciones permitiendo incorporar actividades más eficientes. En el contexto de la globalización se puede decir que a través de los años han existido diversos cambios y transformaciones para las organizaciones, se ha visto en la necesidad de modificar las estructuras organizacionales, concibiéndose cambios en el comportamiento de la administración. La administración del talento humano también se ha visto en la obligación de adaptar a un pensamiento diferente para poder gestionar a los colaboradores que integran la organización (Vera & Blanco, 2019).

El área de talento humano que integra las empresas de Tungurahua son las tradicionales al ejecutar tareas administrativas básicas como reclutamiento y selección, desarrollo, entrenamiento y nómina. En las empresas se deja a un lado la compensación estratégica y gestión del cambio; inclusive permitiría plantear ideas para la toma de decisiones en función de la cultura organizacional alcanzando objetivos planteados. Cabe mencionar que para que un colaborador pueda garantizar el crecimiento continuo de la empresa, es necesario que se estructure espacios eficientes y herramientas que coadyuven a establecer compromisos corporativos. Desgraciadamente el área de talento humano en las empresas no cuenta con las herramientas adecuadas para desempeñar con la operatividad completa de los colaboradores.

El enfoque hacia donde señala el área de talento humano seguirá derivando de las responsabilidades organizacionales que se planifiquen, dotando de un adecuado manejo de herramientas eficientes; garantizando que cada participante de la empresa pueda adaptarse eficientemente. Existen actividades que permiten incorporarse al área de talento humano como lo es la “Marca del Empleador” (*Employer Branding*), dicho de otro modo representa un rol dentro de la organización tanto para los clientes como para sus colaboradores, haciendo de las personas un eje clave con un elemento diferenciador; esto se lo realiza con el fin de atraer y retener a los candidatos más calificados como lo menciona (Fernández, Avelló, Gavilán, & Blasco, 2014).

La gestión del talento humano es el punto focal donde existe una comunicación interna de expresión, comunicación e inclusive para responder interrogantes para cualquier personas dentro de la empresa. La comunicación eficiente permite romper barreras o

supuestos mentales logrando formalizar el intercambio de información. Los flujos de retroalimentación buscan incentivar la cultura de la empresa donde el conocimiento pueda ser acoplado hacia otros colaboradores quien estos a su vez será de soporte hacia sus compañeros; para así formar una gestión del conocimiento responsable. El entorno que se crea en base a la gestión del talento humano debe ser percibido a través de la motivación, uso adecuado de las herramientas, lugares de crecimiento profesional y personal, mayor productividad e innovación del negocio.

El modelo de gestión de talento humano busca reincorporar procesos de diseño participativo y apoyar paulatinamente los procesos organizacionales. A demás se destaca importancia de la estrategia organización como herramientas que midan las capacidades y habilidades de los colaboradores.

En ese sentido el presente proyecto busca aportar una investigación académica y empresarial en la gestión del talento humano, de tal forma que incorpore procesos encaminados a la estrategia organizacional, con el fin de obtener resultados competitivos en el sector de la curtiembre en la provincia de Tungurahua.

Uno de los principales problemas que atraviesa el sector curtiembre es la poca capacidad de velar por la competitividad del colaborador, donde los cargos de la alta gerencia siguen considerando que el éxito de la empresa es exclusivamente del recursos económicos y físicos.

La gestión del talento humano en el sector curtiembre aparece como un sistema incompleto donde se ha podido evidenciar una escasa gestión estratégica. El sector curtiembre no concibe que existan errores al gestionar el capital humano donde consta desigualdad operacional de acuerdo al perfil que desempeña, insatisfacción del clima laboral, diseño estructural obsoleto, delegan funciones de jefes inmediatos a terceros, débil cultura organizacional. Por tal motivo se busca generar un modelo empresarial estratégico enfocado a la gestión del talento humano donde se evidencien procesos eficientes, capacidad de respuesta del personal en materia de toma de decisiones y sobre todo permita una administración responsable.

Las empresas de este sector al continuar sin la aplicación de un modelo de gestión de talento humano, seguirán presentando brechas organizacionales en el desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad.

El modelo de gestión de talento humano es la base fundamental para una estrategia organizacional, donde las actividades estarán en mejoramiento continuo al elevar la capacidad profesional del colaborador y del área. A tenor a lo expuesto se establece un cambio de antiguos modelos tradicionales, en función a las pequeñas arquitecturas organizacionales; donde es necesario que las empresas cuenten con un talento humano altamente competente alineado a cada estrategia.

Entonces, el diseño estratégico de un modelo de gestión, lograría acoplarse específicamente al esquema que necesita la empresa en términos de coordinación de dichas actividades. El área de talento humano continúa acoplándose a métodos tradicionales puesto dejando de lado al capital humano por ende la empresa perdería valor y la capacidad de generar beneficios futuros. Por ello cabe definir la pregunta directriz

Formulación del Problema

¿Cómo influye la aplicación de un modelo de gestión de talento humano en la estrategia organizacional de las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua?

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional en las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un sustento teórico conceptual sobre los modelos de gestión de talento humano y su implicación como estrategia organizacional en las empresas.

- Identificar los modelos de gestión de talento humano que actualmente se aplican en las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.
- Determinar el impacto de la implementación de un modelo de gestión del talento humano en el sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.
- Proponer el diseño de un modelo de gestión del talento humano como estrategia organizacional para las empresas del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua.

4.3. Justificación

El desarrollo de la presente investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión del talento humano que incorpore dimensiones claves para determinar la estrategia organizacional. A su vez se busca reflejar la importancia que tiene el capital humano. Del mismo modo analizar el grado de gestión que enfrenta el área de talento humano y cómo influye en la estrategia organizacional de las empresas del sector de la curtiembre. La revisión bibliográfica permite evaluar los criterios propuestos dando soporte al proponer un modelo de gestión de talento humano durante la transformación del cuero, con la finalidad de evidenciar y valorar la estrategia organizacional que este pretende.

Para lograr desarrollar al talento humano es necesario basarse en cuatro ejes que son: implementación de programas, evaluación del desempeño, detección de necesidades y retroalimentación. Cada aspecto permite tener un mejoramiento eficiente del capital humano de los recursos humano, obteniendo modificar la estrategia empresarial, transformando la cultura y mejorando el clima organizacional. Del mismo modo un modelo de gestión de acuerdo a Tamayo, Del Río & García (2014), indica que cumple un rol fundamental para la empresa y es cumplir con el logro de objetivos, identificando factores clave de éxito organizacional. (Pardo & Díaz, 2014)

De acuerdo a Agudelo (2019) indica que los procesos de formación del talento humano van en conjunto con los lineamientos estratégicos de las empresas, en donde el pilar fundamental es fortalecer las habilidades directivas. Del mismo modo al plantear un plan estratégico para la gestión del talento humano este ayudará a gestionar y controlar la calidad de la formación del personal.

Esta investigación se realiza con la finalidad de conocer si el modelo de gestión del talento humano se acopla a las necesidades empresariales, cuyo objetivo es mejorar la estrategia organizacional. En ese sentido este proyecto de investigación busca aportar un avance académico y empresarial debido a que abarca la capacidad de los procesos del área de talento humano como estrategia organizacional, con el fin de obtener resultados competitivos en el sector de la curtiembre.

4.4. Marco teórico referencial

4.4.1. Antecedentes Investigativos

La presente investigación parte comprendiendo a la organización como dinamizadora del sistema socioeconómico donde se construyen varios modelos que impactan en el desarrollo del talento humano y organizacional. Por otro lado, se incorpora el factor humano en su entorno, respecto a la familia, estratificación social, trabajo y el individuo como tal. Dicho de otro modo la estructura social contemplaba un sistema de dominio generador de riqueza donde aparecen empresarios y colaboradores. Otro aspecto se considera que los colaboradores a través del tiempo se destacaban al generar variantes en sus actividades en base al desarrollo industrial que se presentaba desde la división de tareas hasta la especialización del colaborador. Así, en síntesis es posible indicar que existen un sinnúmero de interrogantes respecto a la vida del ser humano en el ambiente social. El desarrollo empresarial, riqueza, conocimiento, innovación, tecnología y la globalización son actores que interactúan entre sí, generando cambios en la naturaleza del trabajo (Lozada, Arias, & Perdomo, 2015).

Partiendo de una contextualización preliminar se considera la gestión del talento humano como aquella búsqueda de optimizar el desempeño organizacional, fortaleciendo a las personas para alcanzar óptimos resultados y metas establecidas. Tomando como punto de partida se hace referencia a Chiavenato (2009) cuyos principios y aportes se asientan en la administración de personas, de mente, de inteligencia, de vitalidad, etc. La variabilidad de aspectos tangibles e intangibles que rodean a la organización y en si a las personas es buscar la excelencia que otorga el capital humano determinándose como el factor más importante de la organización. La sistemática que integra los nuevos desafíos que afronta la administración de personas dentro el ciclo estratégico abarca varios puntos como por ejemplo: incorporación,

recompensa, desarrollo, supervisión, etc., y cada una interactúa con la otra de manera puntual refiriéndose al futuro de la administración de personas.

4.4.1.1. Antecedentes Internacionales

Agudelo (2019) en su trabajo de investigación “*Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*” publicado en la revista Entramado, registrada por Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia; plantea como objetivo determinar los procesos de formación del talento humano y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización; se evidencia que la formación del talento humano y la estrategia organizacional influye positivamente al desempeño de las empresas. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, carácter descriptivo y correlacional. Se expresa a su vez hipótesis que permiten medir el grado de asociación de las variables propuestas. Las bases teóricas de la investigación contempla la formación del talento humano, estrategia organizacional y su asociación. La formación del talento humano comprende como tal la gestión administrativa y la alineación de objetivos organizacionales. La importancia de adoptar un aprendizaje organizacional que conserve el conocimiento y sea un proceso continuo que mejore el desempeño generando una sustentabilidad organizacional con políticas claras de formación. Con respecto a la estrategia organizacional se entiende como el alcance que engloba un todo de la organización y permite crear modelos estratégicos para todas las áreas existentes donde intervienen dos factores, la estructura organización a la que debe aplicarse y el tiempo de ejecución en base a los objetivos planteados. La estrategia organizacional considerada como un eje integral que genera ventaja competitiva. Se indica que para generar una ventaja competitiva se debe poseer competencias esenciales que son: habilidades y destrezas. En otras palabras la planificación estratégica busca dar un rumbo conciso a la organización enfocando recursos para cumplir dichos objetivos.

En el mismo orden de ideas se presenta la investigación por Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth (2019), denominada “*Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico*”, publicada en la revista Información Tecnológica; Registrada en la Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia, planteando el objetivo de aplicar procesos a la gestión del talento humano, efectivamente adaptándose a la mejora de

prácticas empresariales, se puede decir que la gestión del talento humano busca mejorar las cualidades competitivas para crear una estructura organizacional sólida con una optimización de recursos permitiendo anticiparse al cambio, para ello se aplica en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile; donde se desconoce las estrategias asociadas a la gestión del talento humano, logrando tener una visión más allá de solo una evaluación de procesos administrativos comunes. La investigación utilizó un método cuantitativo, de carácter descriptivo y diseño no experimental transversal. Se aplica un cuestionario estructurado de nueve ítems efectivamente con la confiabilidad de Alfa de Cronbach que evalúan la estrategia organizacional, rasgos y tendencia actual y necesidad del modelo funcional con una escala ordinal. Las discusiones que brota de la investigación son que la gestión del talento humano con un enfoque estratégico se adapta a las nuevas necesidades del entorno. A su vez se evidencia que la estrategia organizacional representa un equilibrio en sus indicadores que son: estrategia organizacional, rasgos y tendencia actual y necesidad del modelo funcional. Dentro de la estrategia organizacional se analiza los aspectos como socialización de actividades, ejecución de actividades y creación de estrategias con base en la participación. Los rasgos y tendencia actual analiza los aspectos como: características de la gestión del talento humano, estilos emergentes y tendencias actuales. La necesidad del modelo funcional analiza la ejecución de funciones en base a objetivos, comportamiento de indicadores del sistema y la respuesta de trabajo a la gestión estratégica.

La investigación realizada por Vera & Blanco (2019), denominada “*Modelo de gestión del talento humano realizado a pymes del sector de Barranquilla, Colombia*”. Publicada en la revista *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, registrada en la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. La investigación plantea el objetivo de identificar las necesidades que posee la gestión de talento humano, dicha finalidad fue diseñar un modelo de gestión del talento humano que contribuya a los procesos internos de la organización. El tipo de investigación presenta un enfoque cuantitativo, aplicando un método descriptivo correlacional con una población de treinta empresas. Avanzando con el razonamiento, la investigación consideró los modelos propuestos por diversos autores, logrando comparar cada estrategia generada. El análisis descriptivo presenta tres fases, se aplican medidas de tendencia central,

dispersión y posicionamiento, segunda fase se realiza pruebas de Kolmogorov-Smirnov y la tercera fase es de pruebas de comparación simple y múltiple. Los resultados proporcionados por la investigación se encuentran sustentados mediante el método de alfa de *Cronbach*, los componentes evaluados con organizar, desarrollar, retener, recompensar, integrar y auditar. El modelo propuesto contempla la gestión de la organización, gestión de desarrollo y la valoración.

La investigación propuesta por Cardona, Alzate, & Lora (2018) con su trabajo de investigación, “*Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia*”. Publicada en la Revista Investigación, Desarrollo, Innovación, Colombia, plantea como objetivo determinar que la gestión del talento humano persigue mejorar y mantener relaciones integrales en diversas áreas de trabajo por tal motivo ha sido reconocido en la administración de organizaciones. El autor incorpora varias posturas de la gestión del talento humano generalmente coincidiendo en promover la eficiencia y desarrollo del talento humano creando un equilibrio entre objetivos individuales y organizacionales. A su vez se evalúa la responsabilidad social empresarial que busca evidenciar el comportamiento humano y la generación de la competitividad propuesta dentro de las estrategias de la gestión del talento humano. El método utilizado presenta un enfoque cualitativo, los instrumentos para la recolección de información fueron la entrevista, cuestionarios. Los resultados evidenciados permiten conocer que la gestión del talento humano en base a su desarrollo presenta una baja probabilidad de mejora debido al desconocimiento del tema. Cabe señalar que las empresas aun desconociendo el tema se han enfocado en asimilar la importancia que tiene el talento humano dentro de la empresa, esto ha permitido re direccionar recursos y generar mejores condiciones de trabajo.

En comparación se puede analizar la investigación de Rodríguez & Rosenstiehl (2018), con el tema “*Gestión de operación y talento humano: Un modelo de elección discreta*”, publicada en la Revista TENDENCIAS por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, Colombia. Plantea el objetivo de explicar la probabilidad del bajo desempeño que surge en la gestión de operaciones y su influencia con el talento humano, donde la muestra para la investigación son empresas cuya actividad son las operaciones logísticas. La investigación es de tipo

exploratorio con enfoque cuantitativo correlacional. Para condensar se explica las variables y el modelo utilizado. El autor explica el procesamiento de datos aplicando métodos estadísticos como el análisis factorías (afc), metodología descriptiva de carácter multivariante y la regresión logística (rl), técnica predictoria de resultados al analizar una variable dependiente categórica y dicotómica. Por consiguiente aplica la prueba de Hoosmer y Lemeshow para validar dicho modelo. Los resultados proporcionados por la investigación permiten responden a las hipótesis que plantea el autor, las cuales comprobaron la predicción de la probabilidad y la razón que desencadena el bajo desempeño en la gestión de operaciones. Obteniendo los resultados del modelo de regresión logística múltiple y determinando el coeficiente se determinó que la falta de talento humano experto en logística reduce la probabilidad del desempeño de la gestión de operaciones. Finalmente, se concluye que el factor talento humano es importante en la eficiencia de la gestión de operación efectivamente para la trazabilidad de los procesos que continúan. Otro aspecto fundamental se arraiga en la capacitación continua de los colaboradores en sus procesos logísticos.

Por otra parte Souto & García (2016) en su trabajo de investigación “*Modelo de Gestión de los Recursos Humano con base en la teoría de los subconjuntos borrosos*” publicado en la Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología de la Universidad de la Habana, Cuba, plantea como objetivo incorporar herramienta que ayuden al proceso de la toma de decisiones a un modelo de gestión de talento humano enfocado en la teoría de subconjuntos borrosos. La investigación parte previamente de analizar los modelos existentes en Cuba para la gestión del talento humano, donde destacan los Modelo de Beer (1989), Modelo de Harper y Lynch (1992), Modelo de Idalberto Chiavenato (1998), Gestión de Recursos Humano, Diagnóstico, Proyección y Control GRH DPC desarrollado por Cuesta Santos (2005). La investigación utiliza métodos teóricos y empíricos. Se apertura la investigación con la observación científica consiguiendo organizar el marco teórico. A su vez se utilizó el método histórico-lógico donde se evalúa las etapas cronológicas de las investigaciones. Finalmente presentar el modelo estructurado y verificar su aplicabilidad. El resultado proporcionado por la investigación permite identificar que el factor humano representa una garantía para la excelencia empresarial, debido a que se considera como un recurso estratégico en el desarrollo competitivo. Efectivamente se manifiesta la trascendencia

que ha presentado la gestión del talento humano implementando una cultura de eficiencia y productividad. El modelo de gestión planteado se sitúa en los resultados directamente del colaborador, sobre las herramientas matemáticas que mitiguen la subjetividad en la toma de decisiones. La teoría de los subconjuntos borrosos, contribuyen objetividad a la toma de decisiones.

La investigación presentada por Calvo, Bastidas, & Feás (2013) con el tema “*A simulation tool fort talent management in knowledge-intense firms. An opportunity for HR managers?*”, publicada por *International Network of Business and Managemet*, España; con el objetivo de mantener el capital intelectual a través de políticas. En este caso los consultores representan la ventaja competitiva de la organización. La principal idea es incorporar una herramienta de simulación dinámica para la toma de decisiones, donde se pueda determinar los consultores necesarios para el puesto, las políticas de gestión y la capacidad interna para mantener el capital intelectual. En el desarrollo de la investigación se evidencia la gestión del talento humano donde se evalúa el contenido científico de cada autor y su aporte sistemático a la relación directa de la gestión del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El modelo a diseñar se relaciona directamente con la necesidad de la acogida del capital humano en base al mercado. Se evalúa las condiciones y las actividades de un consultor. Las políticas planteadas rigen el comportamiento de las variables en el modelo. Cabe indicar que los autores mencionan que el eje fundamental de la estrategia del talento humano es la capacidad organizativa para adquirir conocimientos y habilidad por parte de los consultores. Se finaliza que las políticas de gestión de cada organización son capaces de determinar su capacidad interna para crear y retener el capital intelectual y competitivo.

4.4.1.2. Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional de acuerdo a Vallejo & Portalanza (2017), con el tema “*Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para atracción y retención de docentes*”, publicado en la Revista PODIUM de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Trabajo dirigido al sector educativo general básico. El objetivo principal de la investigación plantea establecer estrategias de gestión. Se realiza una revisión literaria de varios autores dentro de un contexto para asumir desafíos. El

desarrollo investigativo contempla la concepción del hombre en la administración, las medidas de gestión de talento humano para la retención y a sus actividades claves, cabe mencionar que estudia el diseño de cargos contemplando al puesto y a la persona. Al mismo tiempo se considera la compensación y los planes de sucesión. Los resultados presentados por la investigación identifican que la gestión del talento humano debe incorporar estrategias hacia la atracción y retención de talentos, para ello es de vital importancia diseñar políticas estratégicas que se acoplen al sistema y a los lineamientos institucionales.

La investigación realizada por Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza (2018), nombrada como “*Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos*”. Publicada en la revista Polo del Conocimiento, Manabi, Ecuador. Su objetivo es analizar teóricamente los modelos de evaluación en el ámbito laboral de servidores públicos. Utiliza los métodos lógico, histórico, inductivo y deductivo con un enfoque de análisis y síntesis. El autor realiza la revisión de varios temas literarios que consideran modelos de gestión para aplicarlos en el sector público. Los resultados obtenidos se prioriza en base a las actividades que orienten buenos resultados, es decir plantear objetivos y metas claras y precisas. Además se menciona el factor clima laboral donde se evidencia la mayor cantidad de hallazgos. Finalmente se aclara que la prioridad de cumplir los objetivos genera satisfacción en las personas, mejorando las relaciones laborales y el desempeño empresarial.

Por otra parte, la investigación realizada por Castro, Luna, & Erazo (2020) con el tema “*Gestión del talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario*” publicada en la revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Ecuador.

El objetivo estable en diseñar un modelo de gestión de talento humano, donde se especifica que el desempeño de los colaboradores contempla habilidades, experiencias, destrezas, valores, etc. La investigación contempla un enfoque cualitativo debido a que describe las cualidades de un fenómeno. El proceso investigativo inició con la revisión literaria de casos propuestos de modelos de gestión, además se selección a la muestra y se dirigió una encuesta estructurada. Los resultados proporcionados por la investigación permiten identificar los indicadores de evaluación

que contempla el reclutamiento con todos sus procesos, plan de carrera, valoración de desempeño, seguridad laboral, comunicación y conocimiento y plan motivacional e incentivos a los colaboradores. Con la aplicación del modelo la entidad financiera mejoraría la gestión empresarial aplicando recursos de manera eficiente, los colaboradores obtendrán un mayor compromiso incentivando los incentivos, contratación adecuada de recursos humanos, disminución en la rotación de personal, canales de comunicación adecuados, horas extraordinarias apegadas a la ley, capacitación permanente. Cada uno de los indicadores permitieron generar un modelo gestionable y viable donde la finalidad fue mejorar la gestión empresarial.

4.4.2. Bases teóricas

4.4.3. Gestión del talento humano

Con respecto a la gestión del talento humano Vera & Blanco (2019), indica como un conjunto de herramientas que permiten direccionar al colaborador para el cumplimiento de objetivos empresariales. A la vez implementando políticas, planes, procesos que definan una estructura administrativa y organizativa. La gestión del talento humano se enfoca en generar procesos de trabajo conjunto y continuo que capten diversas funciones y actividades de mejoramiento del desempeño del personal.

Se alberga varias fases para su eficiencia donde persiste la capacitación continua del colaborador, el monitoreo, evaluación y seguimiento logrando incrementar la productividad, mejora de resultados económicos y la visión estrategia de la alta gerencia. Por ende la gestión del talento humano representa un área de amplia sensibilidad a la mentalidad de los altos cargos directivos, dicho de otro modo, al modelo de cultura organizacional que se perciba, estructura organizacional y características del entorno (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Del mismo modo, se define como políticas, prácticas, sistemas, comportamiento, actitudes y competitividad. Se enfatiza que el capital humano es considerado como el máximo influyente en la organización. Los procedimientos que adopta son planificación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación, desempeño, administración, relaciones internas y externas. Proporciona estrategias amplias para influir en la mentalidad de los colaboradores. (Binti, Eze, & Sook, 2010)

Cabe señalar que Chiavenato (2009), hace hincapié en que existen un conjunto de diversos socios que contribuyen con recursos para la gestión del talento humano y que deben ser considerados para una visión amplia para una estrategia organizacional, entre ellos se destacan:

- Proveedores
- Accionistas, inversionista
- Clientes internos
- Clientes externos
- Consumidores

Cabe considerar que el socio más digno e íntimo para la organización es el colaborador, cuyo conocimiento contribuye eficientemente para la toma de decisiones que dinamicen la organización. Se agrega que existen factores que deben ser considerados inmutables en la gestión del talento humano al ampliar el contexto referente a los colaboradores resaltando que son seres humano, en este sentido, poseen personalidad, conocimientos, habilidades, indispensables para la gestión. Por otro lado también son fuente de motivación que dinamizan la organización, y no agentes pasivos. Por ultimo conforman una sociedad para la organización donde la inversión es justificable con un entorno razonable.

Ciertamente Arango et al. (2008) citado por Vera & Blanco (2019) menciona que existe cuatro tipos de competencias dentro de una organización:

- Estratégica
- Tecnológica
- De personal
- Organizativa

Cabe señalar que Chiavenato (2009), menciona seis procesos claves para la gestión del talento humano.

Admisión de personas	División de reclutamiento y selección de personal
Aplicación de personas	División de cargos y salarios
Compensación de las personas	División de beneficios sociales

Desarrollo de personas	División de capacitación
Mantenimiento de personas	División de higiene y seguridad
Evaluación de personas	División de personal

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

4.4.4. Objetivos de la gestión del talento humano

Considerando la apreciación propuesta por Chiavenato (2009), los objetivos de la gestión del talento humano contribuyen a la eficacia de la organización estos son:

- Permitir que la organización cumpla con los objetivos planteados.
- Proporcionar competitividad, enfocándose en orientar las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Incentivar y motivar a las personas para incrementar su desempeño.
- Aumentar la autorrealización de satisfacción del colaborador a medida del éxito organizacional.
- Mejorar el ambiente laboral y la cultura organizacional
- Administrar el cambio
- Plantear políticas éticas y desarrollo conductas responsables

Del mismo modo Eslava 2004 citado por Jara, Asmat, Alberca, & Medina (2018) recalcan que el objetivo es percibir un valor agregado para la organización, mediante un conjunto de acciones concretas.

4.4.5. Subsistemas de administración del talento humano

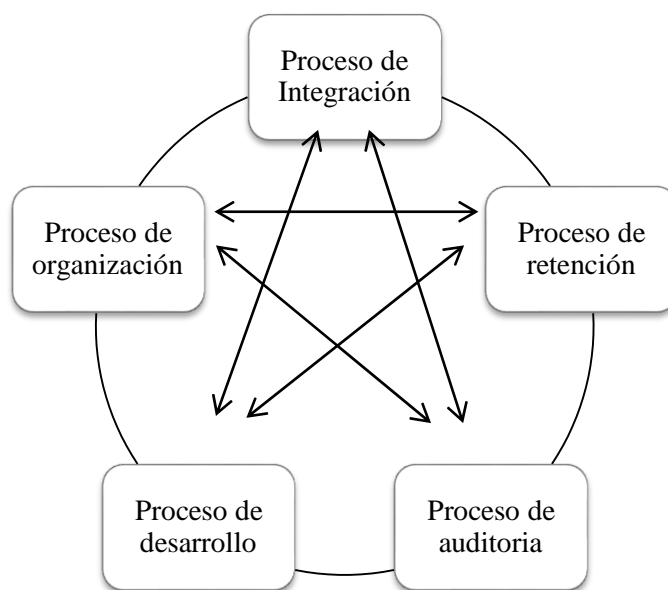
Desde el punto de vista de Chiavenato (2009), dentro de la administración de talento humano se considera como un proceso para promover el desempeño del personal, donde significa atraer y mantener personas en la organización. Para ello contempla los siguientes objetivos:

- Desarrollar un conjunto de capital humano con habilidad y motivaciones altas que permitan cumplir los objetivos planteados
- Desarrollar condiciones organizacionales en favor del capital humano
- Alcanzar la productividad con los recursos disponibles

La administración del talento humano contempla recursos diversos enfocados a la determinación de objetivos, dicho de otro modo, los recursos son medios para cumplir varias tareas y lograr el desarrollo organizacional. Se especifica los varios recursos que pueden existir dentro de la organización y cada uno puede ser diverso y complejo.

- Recursos físicos y materiales: equipos, máquinas, materias primas, instalaciones, etc.
- Recursos financieros: capital, flujo de efectivo, inversiones, financiamiento.
- Recursos humanos: directores, supervisores, técnicos, obreros.
- Recursos mercadológicos: mercado de cliente, consumidores.
- Recursos administrativos: Planificación, organización, dirección, control.

Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción



Fuente: (Chiavenato, 2007)

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico donde cada proceso es representado por su característica para identificar el desarrollo de la organización. Cada proceso debe ser dirigido a su máximo desarrollo, es decir con visión y una excelente toma de decisiones, para ejemplificar

- Integración de personas debe ser de visión estratégica, de amplio alcance. Investigación de mercado. Reclutamiento y Selección.

- Organización de personas, contempla un modelo orgánico, factores motivaciones, de carácter provisorio y cambiante. Programa de inducción, Diseño de puesto, Evaluación de desempeño.
- Retención de personas, identifica el modelo del hombre complejo, flexibilidad. Remuneraciones, Higiene y Seguridad.
- Desarrollo de personas, debe ser planeado, de carácter intencional, enfoque proactivo con visión a largo plazo. Capacitación y Desarrollo organizacional
- Auditoria de personas, equivalente a sistemas de información y controles de auditoria

4.4.6. Formación del talento humano

Dentro de la investigación realizada por Agudelo (2019), se considera que se debe prestar una exhaustiva atención al talento humano. La formación del talento humano se dinamiza en la adquisición de conocimientos que permitan desarrollar competencias para desempeñar una mejora en el área laboral, efectivamente incrementando la productividad y motivación, siendo una evidente ventaja competitiva.

Cuando se habla de formación del talento humano es necesario comprender la gestión administrativa, cuya función es orientar y cumplir los objetivos propuestos por la organización. La dirección del talento surge de una visión holística, con una clara orientación estratégica, pues tiene participación en la toma de decisiones estratégicas y de su implementación, inclusive se adopta funciones tradicionales al proceso de selección, reclutamiento, contratación, etc.

4.4.7. Reclutamiento de personal

Considerado por Chiavenato (2009), como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales y calificados, capaces de desempeñar un cargo establecido dentro de la organización. Las fuentes de reclutamiento constituyen un proceso de identificación para identificar posibles candidatos.

- Reclutamiento interno: la empresa busca a potenciales candidatos dentro de la organización que cumplan con el perfil, mediante la reubicación. Ascenso (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), transferidos como promoción (movimiento diagonal). Las técnicas de reclutamiento considera las evaluaciones de desempeño, análisis y descripción de los cargos etc., de forma más simplificada.
- Reclutamiento externo: la técnica de reclutamiento busca en divulgar la existencia de una oportunidad laboral a las personas externas a la organización.
- Reclutamiento mixto: enfoca el reclutamiento de fuentes internas como externas.
 - Reclutamiento externo prosigue al reclutamiento interno
 - Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo

4.4.8. Selección del personal

De acuerdo a Chiavenato (2009) considera la conceptualización de escoger entre los reclutados el perfil más adecuado para ocupar un cargo dentro de la empresa, incrementado la eficiencia y rendimiento del personal. Cabe mencionar que el reclutamiento y la selección del personal pertenecen a dos fases de un mismo proceso.

A tenor de lo expuesto se manifiesta que la selección del personal debe contextualizarse como un proceso de comparación entre dos variables: la exigencia del cargo y las características de los candidatos. La primera variable contempla el análisis y descripción del puesto y la segunda la aplicabilidad de técnicas de selección. La selección del personal enlaza tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: existe un solo candidato y debe ser admitido sin objeción para cubrir la vacante.
- Modelo de selección: existen varios candidatos, se aplica la aceptación o rechazo.
- Modelo de clasificación: existen varios candidatos, se compara el perfil de acuerdo a las exigencias del cargo. Se acepta y participa nuevamente con los demás candidatos o se rechaza participantes en otros cargos hasta que se agoten.

4.4.9. Descripción y análisis de puestos

Chiavenato (2009), manifiesta que la descripción de puestos se refiere a tareas, deberes y obligaciones del cargo y análisis consiste en identificar los requisitos que un candidato necesita cumplir. Se podría incluir que la descripción y análisis de cargos es una metodología, que consiste en analizar los puestos en una organización, además permite determinar el conjunto de funciones, responsabilidades inherentes para cada puesto.

Acosta (2008), menciona que la descripción de cargos se considera como un proceso sistemático que determina las exigencias y competencias genéricas que debe poseer un candidato para una eficiente ejecución del cargo. A demás agrega que los cargos se organizan de acuerdo a cada área, nivel profesional y complejidad.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el análisis de cargos contempla los requisitos físicos e intelectuales que un aspirante tiene que poseer, para ejemplificar se considera cuatro requisitos:

- Intelectuales
 - Instrucción básica, experiencia, adaptabilidad, iniciativa, aptitudes
- Físicos
 - Capacidad física y visual, destreza, complexión
- Responsabilidad implícitas
 - Corresponde a las responsabilidades que contempla el cargo
- Condiciones de trabajo
 - Ambiente de trabajo, Riesgos.

4.4.10. Evaluación de desempeño

Según Acosta (2008), la evaluación consiste en el proceso que permite comprobar de forma objetiva el desempeño de cada colaborador en un cargo en un periodo de tiempo determinado. Del mismo modo Rivero (2019), señala que el desempeño se refiere a la acción y efecto de aplicar destrezas en un puesto de trabajo, aplicando una serie de conocimientos que cada persona posee. Es considerada una apreciación sistemática del

actuar del colaborador. El objetivo de la evaluación de desempeño es informar del desempeño de su trabajo, esperando, méritos y resultados positivos.

La evaluación de desempeño no radica en simplemente hallar no conformidades en el puesto de trabajo, sino más bien considerar como una mejora continua.

Por otro lado Peña (2009) citado por Párraga (2018) indica que la evaluación por competencias es de vital importancia para toda organización debido a que incorpora ciertos aspectos:

- Mejoramiento de rendimiento
- Ajustes de compensación
- Decisiones de colocación
- Necesidad de desarrollo y capacitación
- Planeación y desarrollo de carreras
- Inexactitudes de información
- Errores del diseño de empleos
- Igualdad de oportunidades
- Desafíos externos

Cualquier aspecto relacionado a la evaluación del rendimiento consiste en favorecer o desfavorecer el ambiente laboral, para su óptimo desarrollo.

4.4.11. Compensación

Según García (2006), contempla que la retribución que recibe el colaborador como parte del servicio prestado, por otro lado se integra la remuneración que es la retribución financiera que recibe el colaborador como parte de la relación laboral.

- Compensación financiera fija: consiste en cancelación de una cantidad monetaria fija en forma de salario base (mensual)

- Compensación financiera variable: consiste en cancelar una cantidad monetaria en función a un criterio establecido.

Del mismo modo Chiavenato (2009) indica que es el pago que se percibe ya sea en bonos, premios, comisiones, salarios; se contempla dos tipos de compensaciones:

- Compensación directa: se da por la contraprestación del servicio
- Compensación indirecta: contempla las vacaciones, gratificaciones, etc.

Según Árias, Portilla & Castaño (2008), indica que las compensaciones parten del valor del salario. Por tal motivo se incluye que el valor del salario, tiene un componente objetivo y otro percibido

$$\text{Valor percibido} = \text{Valor objetivo} + \text{Valor percibido}$$

Donde, el valor percibido contempla los ascensos, despidos, incremento salarial; en el cual el colaborador está sujeto a decisiones de su entorno

4.4.12. Higiene y seguridad

De acuerdo a Chiavenato (2009), la higiene contempla un conjunto de normas y procedimientos que cumplen la función de proteger la integridad física y mental del colaborador y resguardar la salud inherente a cada puesto de trabajo que se ejecuta. Por otro lado también se tiene la seguridad que es de igual forma un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes y eliminar acciones inseguras.

De acuerdo a Rodríguez (2010) indica que la protección de la salud y seguridad contempla tres ejes de conocimiento que poseen una relación entrelazada, las cuales son ergonomía, higiene, y seguridad industrial.

- Ergonomía: consiste en adecuar los puestos de trabajo a las capacidades físicas y mentales del colaborador
- Seguridad industrial: orientada a minimizar los accidentes laborales
- Higiene: trata de controlar las exposiciones a ciertos factores de riesgo químico, físico y biológico.

4.4.13. Entrenamiento

Para Chiavenato (2009), el entrenamiento es el proceso educativo que se plantea a corto plazo, efectuado de forma sistemática y organizada, donde las personas adquieren los conocimientos, habilidad en función de cerrar vacíos existentes en la operatividad de una actividad. El proceso de entrenamiento contempla entrada, proceso, salida y retroalimentación. Considerando lo expuesto por Márquez & Díaz (2005) el entrenamiento constituye una manera de desarrollo y perfeccionamiento, es decir, se concentra en el desempeño actual de una actividad concreta. Posee una visión a futuro e implica que la gestión del talento humano asuma la responsabilidad de una manera compleja para que se desarrollen contenidos que sobresalgan de lo requerido para el cargo actual.

De acuerdo a Böhr (2000) la capacitación es un proceso que parte de la iniciativa de comparar necesidades para cubrir un cargo y la formación previa que tiene el individuo que lo desempeña, desde ahí, se trabaja en cubrir la brecha existente. Del mismo modo coincide que la capacitación es la necesidad del negocio, cuyo propósito es de dirigir los mejores recursos con la finalidad de obtener el mejor producto final con un alto nivel de servicio. La capacitación implica como tal la inversión, la formación del personal se proyecta en base a los planes de la organización.

Para el autor Martínez, Palos, & Vargas (2017), el entrenamiento contempla un esfuerzo continuo que se apoya en varios miembros de un equipo que pueden mirar las brechas existentes en habilidades de los compañeros y ayudar con capacitar a los demás. Cabe indicar que entrenar es proporcionar herramientas para el desempeño de las actividades, objetivos y desarrollo empresarial como tal.

4.4.14. Desarrollo organizacional

El autor Díaz (2019) indica que el desarrollo organizacional desde la perspectiva psicológica, es el área del conocimiento y actividad humana que se centra en la comprensión, cambio, transformación e innovación de procesos que surgen los ambientes laborales. La finalidad del desarrollo organizacional es contribuir al bienestar laboral y productividad de la organizacional, en pro del desarrollo humano, económico y social de forma sostenible.

De acuerdo a Zamora (2018), el desarrollo organizacional en su contextualización considera como una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción, cuyos objetivos que persiguen son:

- Integración de la visión de los integrantes con la filosofía institucional
- Toma de decisiones eficientes con las partes interesadas
- Resolución de conflictos internos
- Adaptabilidad
- Compromiso a los objetivos de la organización
- Genera aprendizaje organizacional
- Promueve la mejora continua
- Desarrollo capacidad de auto análisis.

4.4.15. Sistemas de Información

O' Brien & Marakas (2007) citado por Ascencio & Jordán (2016) define los sistemas de información como una combinación organizadas de persona, hardware, software, redes de comunicación y recursos informáticos.

De acuerdo a Riascos y Aguilera (2011) la gestión del talento humano requiere el manejo de una gran cantidad de información, efectivamente para la toma de decisiones. Por tal motivo los sistemas de información facilitan, incorporar, archivar, almacenar, analizar y recuperar los datos del talento humano de la organización. Los procesos principales cubren: planificación estratégica, planteamiento de objetivos, planes de acción, registros y controles de las personas, nómina, informes, remuneración, incentivos, beneficios, etc.

4.4.16. Auditoría

De acuerdo a Chiavenato (2009) define a la auditoría como el cumplimiento de políticas y prácticas del personal, evaluación de sus funciones y sugerencias de mejora. La auditoría comprende un sistema de revisión y control para determinar la eficiencia del programa de talento humano.

Según Velázquez (2009) la auditoría de la gestión de talento humano contempla las siguientes etapas:

- **Involucramiento:** consiste en asegurar el inicio de todo el proceso de auditoría
- **Diagnóstico de la gestión de recursos humano:** consiste en caracterizar el entorno y ambiente interno.
- **Estrategia de Recursos Humano:** diseñar políticas y línea de acción estratégica, ejecución del plan de auditoría.
- **Realización y entrega del informe final de la auditoría:** presentación de informe final y divulgación de su contenido.

4.4.17. Modelos de planeamiento de talento humano

De acuerdo a Chiavenato (2009) explica la complejidad que alberga el planeamiento del talento humano denominándolo como un proceso de decisión, fundamental para alcanzar objetivos planteados por parte de la organización. Para ello menciona que algunos procesos son genéricos que engloba en un todo y otros son específicos que se dirigen a diferentes sectores.

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto:** se fundamenta en dos variables la necesidad de talento humano y la demanda estimada del producto. Por añadidura la relación existente entre ellos depende de la productividad interna y externa de recursos humano, financieros.
- **Modelo basado en segmentos:** dirigido a la operación de la organización. Para ejemplificar:
 - Se debe seleccionar el factor estratégico para cada área.
 - Determinar la influencia de factores históricos y futuros del factor estratégico.
 - Determinar la influencia de factores históricos de la mano de obra.
 - Proyectar aspectos futuros de la mano de obra y para cada área funcional, efectivamente correlacionándolo con los aspectos del factor estratégico.
- **Modelo basado en el flujo de personal:** caracteriza el flujo de personal dentro de la organización, permitiendo una proyección a corto plazo de

requerimientos para el capital humano. El modelo permite prevenir consecuencias causadas por otros contingentes, es decir, al cambio en política de promociones, rotación del personal, etc. Es de vital importancia para el planeamiento de un plan de carrera.

- **Modelo integrado:** este modelo comprende cuatro dimensiones: volumen de producción, innovación tecnológica, condiciones de oferta y demanda y plan de carrera. El modelo integral presenta como entrada la estrategia organizacional, teniendo como eje principal al trabajador, a partir de allí se despliega una serie de componentes: selección, conocimiento, planes de carrera, desarrollo profesional y personal, gestión del desempleo, compensación. Efectivamente todo depende del clima organizacional que exista.

Por otro lado Franco & Bedoya (2018), en su revisión literaria de modelos en talento humano, presenta distintas obras con un aporte académico; haciendo hincapié en que los diferentes modelos de uno u otro modo buscan cumplir objetivos planteados por la gestión del talento humano y la organización, aumentar la productividad, potenciar conocimiento de manera integral y mejorando el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

- Modelo Recurso Humano Harper y Lynch, presenta la necesidad de adoptar nuevos enfoques a los recursos humanos. (Velázquez Zaldívar & De Miguel Guzmán, 2001)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Plan estratégico en base a las necesidades.	- Selección.
- Optimiza la gestión de los recursos humano.	- Evaluación de desempeño.
- Gestión de personal.	- Plan de comunicación.
- Seguimiento orientado a resultados.	- Formación, Carrera.
- De carácter descriptivo.	- Motivación.
	- Ergonomía.
	- Seguridad.
	- Planificación estratégica.

- Modelo de Gestión del Recurso Humano, Werther y Davis (2008)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
--------------------------	------------------------

- Objetivo social: responde al contexto social.	- Alineación de actividades y objetivos.
- Objetivo organizacional: productividad de la GRH.	- Actividades programadas desde el entorno organizacional.
- Objetivo funcional: cumplir objeto social de la organización.	
- Objetivo personal: ambiente de trabajo óptimo, generar apoyo a colaboradores.	

- Modelo de Administración de Recurso Humano Idalberto Chiavenato (2011)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Administración de Recursos Humano constituida por subsistemas.	- No existe proyección estratégica
- Estrategias y políticas para alcanzar objetivos.	- Se destaca un sistema de procesos, entradas, procesos, salidas y controles.
- Descripción de cargos.	- Actividades claves para alcanzar los objetivos.
- Mantenimiento del talento humano.	
- Planes de beneficio social.	
- Higiene y seguridad.	
- Registros.	
- Controles del personal.	
- Planes de carrera.	
- Sistema de información y auditoría.	

- Modelo de Gestión del Recurso Humano (Beer *et al.* 1989)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Participación de colaboradores para lograr metas.	- Involucra todas las áreas.
- Resultados enfocado en las cuatro C.	- Modelo integra políticas claras.
- A largo plazo bienestar social e individual.	- Selección
	- Capacitación.
	- Recompensa.
	- Operatividad
	- Productividad

- Modelo de Gestión por Competencias GPC (Alles, 2011)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Modelo parte de la misión y visión organizacional.	- Competencias definidas, establecidas y aprobadas y gestionadas.
- Procesos de gestión del talento humano.	- Proceso de talento humano

- Características personales de acuerdo con el cargo.	- Establecer conocimiento y competencias.
- Integración personal y desarrollo de capacidades	- El modelo se retroalimenta de manera continua y cíclica.

- Estrategia Plan de Carrera (López, Gómez, & Betancourt, 2011)

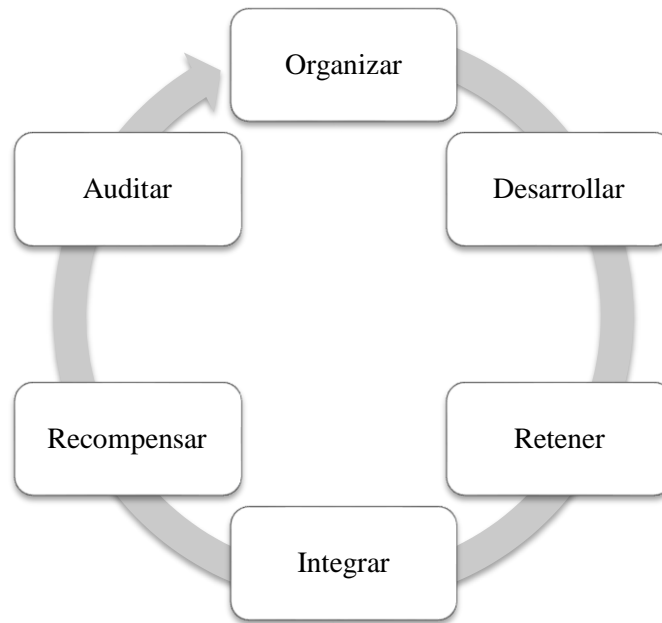
Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Ofrecer un plan de carrera a un individuo sobresaliente.	- Política de promociones
- Motivación personal.	- Potenciar el talento humano
- Factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con motivación.	- Competencia sana.

- Modelo de Gestión por Competencias Laborales (Sánchez, Martínez, & Moreno, 2017)

Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
- Niveles de productividad.	- Factores internos: direccionamiento, estrategia, cultura organizacional.
- Modelo sistémico y holístico.	- Factores externos: desarrollo científico-técnico, clientes internos y externos.
	- Arquitectura organizacional debe ser democrática y participativa.

Los modelos de gestión al ser aplicados, estudiados y estructurados permiten ubicar al personal en varios componentes de gestión: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hablar; cada componente determina la competitividad que cada personal puede generar a la organización. De donde se infiere que siempre existirán factores internos y externos para el comportamiento y el manejo del talento humano.

Es importante señalar como la gestión del talento humano hace referencia a ciertas pautas estratégicas, dicho lo anterior Vera & Blanco (2019) propone un modelo de gestión de talento humano que incorpora y conjuga intereses empresariales, intereses estratégicos e intereses de personas por su desarrollo y progreso de una mejor vida. Los autores evalúan los componentes que integran la gestión del talento humano como evaluación, integrar, organizar, recompensar, retener, auditar y desarrollar.



Fuente: (Vera & Blanco, 2019)

Aplicando medidas de discriminación se sustenta el modelo de gestión en los componentes más sobresalientes que son integrar, desarrollo y auditar por ende la estrategia del modelo se consolida para el componente integrar, en la gestión de organización, para el componentes desarrollar, en la gestión del desarrollo y para el componente auditar, se plantea la estrategia de valoración en base al modelo de gestión.

Fase	Propósito	Participantes	Capacidades	Evidencia
Gestión de Organización	Incorporación de trabajadores a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de GTH Jefes de Áreas Líder de implementación del modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar competencias Elaborar manual de competencias Vincular trabajadores con competencias requeridas 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de competencias Candidatos seleccionados Trabajadores vinculados
Gestión de Desarrollo	Opciones de desarrollo laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de GTH Jefes de Áreas Colaboradores participantes en procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de desarrollo de evaluación de competencias Implementar planes de evaluación de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de desarrollo (elaboración, divulgación y aplicación) Registro de evaluación de competencias

		<ul style="list-style-type: none"> • Líder de implementación del modelo 		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de mejoramiento (elaboración, divulgación y aplicación)
Valoración de la gestión del talento humano	Mejorar procesos de gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos empresa • Equipo de GTH • Jefes de Áreas • Representante de colaboradores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la GTH basada en competencias a partir de indicadores • Especificar acciones de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado a la empresa • Procesos ajustados a la gestión del talento humano

Elaborado por: (Vera & Blanco, 2019)

4.4.18. Gestión estratégica

Para el autor Brume (2017) la gestión estratégica comprende el análisis y valoración de la situación actual de la organización, considera decisiones para desarrollar actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas, generando resultados óptimos de los recursos disponibles en su unidad productiva. La gestión estratégica comprende cinco etapas:

- Análisis interno
- Definición de planes de acción a corto, mediano y largo plazo
- Formulación de estrategias
- Implementación de estrategias
- Mecanismos de control y seguimiento

4.4.19. Alianza estratégica

Considerada como un acuerdo entre dos o más partes con la finalidad de cumplir objetivos planteados, generando beneficios mutuos, crecimiento económico, producción sostenible. Cuando se infunde la alianza estratégica se establece un plan de acción con objetivos medibles, alcanzables, reales (Werther & Davis, 2008).

4.4.20. Estrategia organizacional

Comprende el comportamiento global de la empresa. Sin duda alguna toda estrategia organizacional partes desde la misión, visión, objetivos, factores internos y factores externos. Resulta lógico acoplar los varios desafíos de la administración del talento humano partiendo de la planificación como tal del negocio considerando estrategias de fortalezas y debilidades, visión de futuro y valores organizacionales (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

- La planificación estratégica comprende a la organización como un todo donde se detalla el proceso metódico de como formularla y ejecutarla. Se manifiesta que es holística y sistemática, de largo plazo y de define el alto nivel de la organización.
- La planificación táctica comprende cada unidad organizacional o departamento de la empresa. Engloba la participación de cada unidad, es mediano plazo y la estrategia es definida por cada unidad organizacional.
- La planificación operativa comprende las actividades de la empresa. Se incorpora las actividades a la planificación, es de corto plazo, es de total operatividad de la tarea.

Ciertamente Ramírez, Chacón, & Valencia (2018), estructura las dimensiones de los enfoques de estrategia organizacional los cuales son:

- Estrategia global o corporativa

Considerada capaz de determinar relaciones de su entorno, se establece actividades y establece capacidades diferentes del negocio para lograr una asociación. Incorpora todo tipo de recursos.

- Estrategia de unidades de negocios

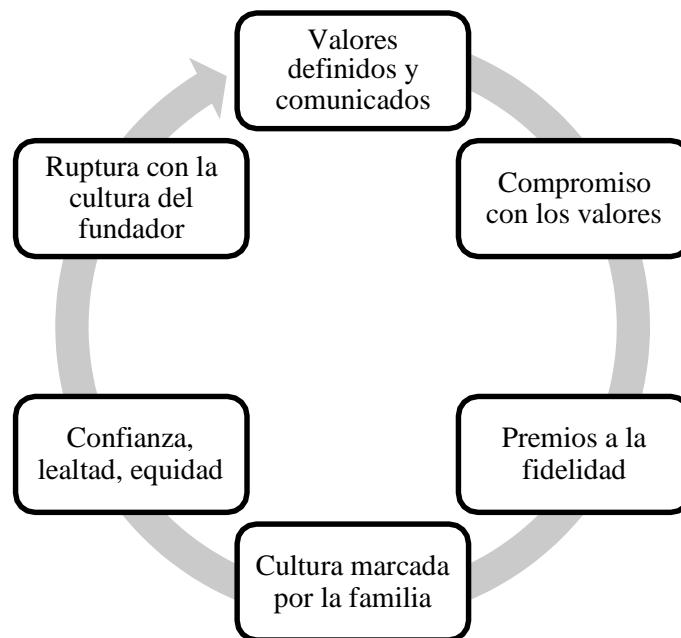
Permite identificar factor de competitividad en cada actividad

- Estrategia funcional

Considerada como una estrategia para uso de recursos y competencias, apoya las políticas de la estrategia corporativa e incorpora correlación entre las actividades

Ampliando el contexto antes mencionado se menciona los lineamientos estratégicos de las organizaciones propuesto por Agudelo (2019), para ello es primordial dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, optimizando no solo recursos sino más bien generando un aporte de iniciativas implícitas de desarrollo. Se empezó focalizándose en evidenciar la existencia de una planeación estratégica, cultura organizacional y procesos de reestructuración. La estrategia organizacional es un proceso sistemático que orienta a la organización al cumplimiento de objetivos, se despliega por todas las áreas de la organización donde se contempla si es de carácter táctico o funcional; comprendiente dos aspectos la estructura organizacional y el tiempo de ejecución, definiendo largo, mediano o corto plazo.

Además se incorpora una serie de aspectos distintivos para comprender la cultura corporativa que interactúan con los lineamientos estratégicos de una organización:



Fuente: (Agudelo, 2019)

4.4.21. Orientaciones de la planificación estratégica

La planificación estrategia busca estabilidad organizacional donde existen contingencias con la finalidad de anticipar hechos que puedan suscitar en un futuro determinado, efectivamente considerando varias acciones correctivas. Para ello se establece otro tipo de planificación. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

- Planificación conservadora y defensiva, se aplica como un mecanismo de estabilidad donde prevalezca el statu quo. Radica en mantener un entorno previsible y estable, además asegura la continuidad de los sucesos. Su base es retrospectiva.
- Planificación optimista y analítica, considerada como la capacidad de innovación y adaptabilidad de la organización. Su entorno es dinámico e incierto mejorando prácticas vigentes y asegurando la continuidad de las operaciones. Su base es incremental
- Planificación prospectiva y ofensiva, comprende contingencias y su entorno es más dinámico e incierto, anticipando hechos posibles de ocurrencia efectivamente aplicando acciones adecuadas.

4.4.22. Planificación estratégica del talento humano

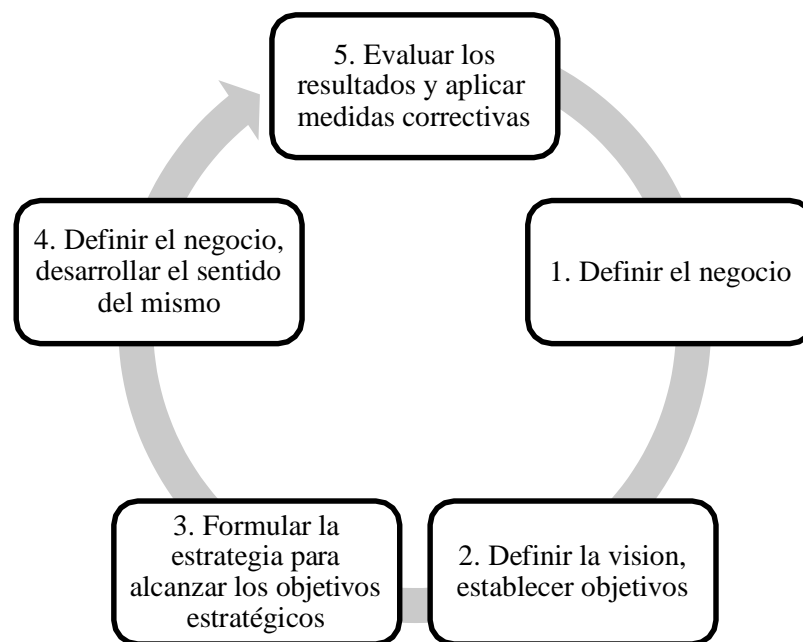
Es la parte integral de la planificación estratégica de la organización. Se precisa traducir los objetivos y estrategias de la administración del talento humano, donde se considera 3 etapas. La etapa 1 se evalúa el nivel del capital humano, la etapa 2 prevé las necesidades del capital humano y la etapa 3 desarrollo e implementa planes de adecuación del capital humano; todo ello sin antes considerar la corrección en los excedentes de personal y faltantes de personal (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Del mismo modo Agudelo (2019), caracteriza a la planeación estratégica como una planeación de largo alcance, sus procesos son sistemáticos al cumplimiento de objetivos que se despliega a todas las áreas de la organización transformándose en una planeación táctica. Esta depende de dos variantes:

- La planeación estratégica depende de la estructura organizacional que a su vez se alinea a la planeación estratégica corporativa, dicho de otro modo no puede ser aislada.
- El tiempo de ejecución se debe considerar para las áreas tácticas a mediano y corto plazo.

La planeación estratégica presenta lineamientos estratégicos claros y concisos, donde la cultura organizacional debe corresponder a la alineación del mencionado proceso, lo que implica que los colaboradores, directivos y todas las áreas estén capacitados, empoderados a conseguir competitividad y sostenibilidad.

Considerando lo mencionado por Chiavenato (2009) los objetivos estratégicos se desglosa de la misión y visión de la organización, para ello se considera ciertas etapas:



Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Para finalizar es evidente que a través de los diversos trabajos investigados propuestos por diversos autores permite demostrar de forma cuantitativa y cualitativa una fuerte correlación entre las variables, dicho de otro modo la revisión literaria permitió fundamentar las bases teóricas del estudio, brindando oportunidades de mejora al sector curtiembre y optando por incrementar su estrategia organizacional.

4.5. Metodología

4.5.1. Paradigma

De acuerdo a Flores 2004 y Ricoy (2006) citado por Ramos (2015) menciona que el paradigma contempla un sistema de creencias que afirman la realidad a la que rodea el individuo y las diversas interacciones que se consideran existentes. Por tal motivo la investigación se afirma a un paradigma positivista. La influencia que presenta el paradigma positivista frente a la gestión del talento humano se incorpora en otras teorías, disciplinas y en la sociedad en general. El positivismo está presente en varios ámbitos de desarrollo profesional de manera transversal e interrelacionada. El positivismo influye en las competencias de la gestión del talento humano, debido a las percepciones colectivas pone en énfasis el desarrollo del capital humano.

El paradigma positivista sustentará la investigación que tiene como objetivo comprobar hipótesis en base a herramientas estadísticas o a su vez determinar parámetros de una variable aplicando expresiones numéricas. El paradigma positivista de la investigación permite responder al fenómeno de estudio siempre y cuando se pueden medir, utilizando métodos estadísticos.

4.5.2. Enfoque

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indica que el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos sistemáticos, es decir siguen un patrón estructural de carácter objetivo; que permite analizar cada fase investigativa que compone el objeto de estudio. Dentro del enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos que se fundamente con la valoración de métodos estadísticos comprobando así, la relación existente entre las variables. Así mismo la interpretación de resultados constituye el desarrollo teórico, comprobar y predecir los fenómenos en el desarrollo de la investigación. El enfoque cuantitativo permite al investigador analizar y estructurar un problema de estudio, construir un sustento teórico que respalde los criterios de la investigación; además conoce el levantamiento de información como un proceso estandarizado para la colectividad científica.

De modo similar la investigación presenta un enfoque cualitativo, donde Hernández, Fernández, & Baptista (2014), menciona que se basa en la recolección y análisis de

datos que permite ajustar las preguntas de la investigación. Las fases del proceso cualitativo se lo realizan de forma simultánea entre la muestra, recolección y análisis.

El proceso de indagación en la investigación es más flexible y permite desplazarse entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva donde la gestión es de carácter flexible, es decir se adapta fácilmente a cambios y centrada en el entendimiento de la actitud del capital humano; de tal manera que el enfoque cualitativo no puede pasar por alto. En ese sentido, las personas pasaron de ser recursos a ser talentos (intangibles).

4.5.3. Diseño

La presente investigación incorpora técnicas cuantitativas, a través de un diseño no experimental, debido que no existe manipulación de variables y los hechos se recopilan dentro de un contexto real y objetivo.

La investigación presentó una modalidad de campo y documental. Como preámbulo se realizó una recapitulación bibliográfica del tema de estudio, donde se valoró medios de consulta tales como: libros, revistas científicas y tesis de grado; cada una considerada como fuentes de información primaria en el desarrollo de la investigación. Cada aporte bibliográfico hallado permitió establecer parámetros teóricos para el desarrollo del conocimiento.

Investigación de campo: De acuerdo a Baenza (2014) la investigación de campo cumple la finalidad de levantar y registrar la información de forma prescrita al tema de investigación. Permite integrar la observación y la interrogación logrando entender la realidad de forma objetiva. Es importante mencionar que el investigador no puede manipular las variables, por el hecho de que perdería la naturaleza de la investigación. La observación desempeña un papel primordial, proporcionando ideas y pautas iniciales; comprendiendo así la formulación del problema y las repuestas a las hipótesis planteadas. En el caso de las interrogantes se puede contextualizar como aquellas percepciones que no se puede ver como creencias, motivaciones, ideas, etc.; por tal motivo cada pregunta integrara un alto grado de comprensión y redacción.

Para el desarrollo de la investigación de campo se realizará la recolección de datos en el ambiente de producción de la empresa CURTIDURÍA TUNGURAHUA S.A., se aplica una encuesta con un serie de preguntas estructuradas recopilando información numérica sobre cada componente que constituye la gestión del talento humano; y dichos datos suministrados por cada individuo otorgan mayor seguridad y permiten conocer el grado de relación de cada variable.

Investigación documental: Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) consiste en detectar, consultar y obtener una serie de documentos con la finalidad de obtener datos bibliográficos que aporten conocimiento al objetivo de estudio, de las cuales se extrae y recopilar toda la información relevante para dar respuesta al problema de investigación.

Las fuentes bibliográficas permiten conocer el contexto científico que alberga las variables de la investigación, especificando su naturaleza, desarrollo, contextualización, propiedades inherentes.

La revisión literaria para el complemento de la fundamentación teórica se realiza en bases de fuentes bibliográficas como Redalyc, Dialnet, ProQuest, Science Direct, considerados como fuente de información primaria; dicha búsqueda inicio con las variables de la investigación, gestión de talento humano y estrategia organizacional.

4.5.4. Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “*busca especificar propiedades, características y rasgos importantes para cualquier fenómeno que se analice*”. Trata de recolectar la información obtenida de cada concepto, variables, componentes, etc., de forma homogénea. El objetivo de la investigación descriptiva no solo se restringe a la identificación de datos, mas bien a comprender el comportamiento de las variables.

En la investigación descriptiva se sustenta en el instrumento de recolección de datos en este caso la encuesta, logrando medir características objetivas de la gestión del talento humano en la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. La gestión del talento humano busca identificar los componentes mas integrales que se acoplen a la estrategia organizacional. La investigación descriptiva aborda medidas de tendencia central,

dispersion, posicionamiento de cada componente dentro de una matriz de carga factorial.

El instrumento de recolección de datos presenta características cualitativas donde los datos emergen paulatinamente, generando categorías. Por tal motivo se identifica a la gestión como eficiencia y reducción de costos, sin afectar la calidad del bien o servicio.

4.5.5. Población

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) considera como la representación de un conjunto de características homogéneas o coinciden unas con otras. El caso de estudio para la población se ubica dentro de la provincia de Tungurahua donde se integra diez Industrias Manufacturaras registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Como población se identifica la siguiente categorización del CIIU Nivel 2: C1511.01 contemplando las actividades de descarnadura, tundido, depilado, engrase, curtido, blanqueo, teñido, adobo de pieles y cueros de pieles finas y cueros con pelo (Superintendencia de Compañías, 2020).

Por tal motivo fue imperativo conocer el conjunto de unidades como muestras representativas, que en base a la información de las personas de la empresa debido a que cuenta con un total de 118 personas distribuidas de la siguiente manera:

Población Total de Trabajadores de Curtiduría Tungurahua S.A.

Área	Número de trabajadores	Porcentaje %
Producción	86	0.729
Administración	32	0.271
TOTAL	118	1

Fuente: Cepeda, D. (2021)

De los datos obtenidos el porcentaje mayor se encuentra representado por el 72.9% pertenecientes al área de producción con un total de 86 personas; así también el 27.1% corresponde a las 32 personas pertenecientes al área administrativa.

4.5.6. Muestreo

Para García, Ramos, & Ruiz (2006) define a la muestra como cualquier subconjunto específico de la población estudiado a detalle.

Un vez segmentado las empresas se utiliza el muestro no probabilístico que es guiado por varios fines que requirieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino más bien una selección cuidadosa de casos con características específicas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De las Industrias Manufacturas pertenecientes al sector curtiembre y registradas, se consideró para la presente investigación Curtiduría Tungurahua S.A., la selección se ha realizado considerando los siguientes factores: nivel de producción, número de colaboradores y posicionamiento en el mercado.

Se estableció el tamaño muestra aplicando la forma para la población finita, considerando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (n - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza	1.962
N: Tamaño de población	118
p: Probabilidad de éxito	0.05
q: Probabilidad de fracaso	0.95
e: Error de estimación	0.03

$$n = \frac{1.962^2 \cdot 118 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.03^2 (118 - 1) + 1.962^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

$$n = 74.87 \approx 75$$

La muestra representativa es de 75 personas que evidentemente permiten el control de variables de gestión del talento humano y estrategia organizacional, a la vez, se determinó que el muestreo es estadístico probabilístico estratificado, que consiste en dividir en estrato a las personas las cuales fueron:

- Personal Área Producción
- Personal Área Administrativa

Se aplicó la fórmula de afijación proporcional donde se distribuye equitativamente las partes con la siguiente ecuación:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Donde,

n: Tamaño muestral

N: Tamaño Población

$$n_i = \frac{75}{118}$$

$$n_i = 0.64$$

Afijación proporcional por tipo de estrato

Área	Número de trabajadores	Muestra Proporcional
Producción	86	55
Administración	32	20
TOTAL	144	75

Fuente: Cepeda, D. (2021)

La estratificación obtenida en base a la afijación proporcional es de 85 personas, estructurándose para el área de producción 86 personas y para el área de administración con 32 personas. Permitiendo cumplir el proceso de recolección de datos, la misma que serán tabuladas en el sistema estadístico SPSS, con la finalidad de

conocer el nivel de componentes que integran el modelo de gestión de talento humano y su estrategia organizacional.

4.5.7. Recolección de datos

El método de recolección de datos es la fuente primaria en este caso la encuesta que permite captar las opiniones de los colaboradores, el diseño del instrumento de recolección de datos es estructurado de 41 preguntas en base a cada ciertos componentes que establece (Vera & Blanco, 2019). Las preguntas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

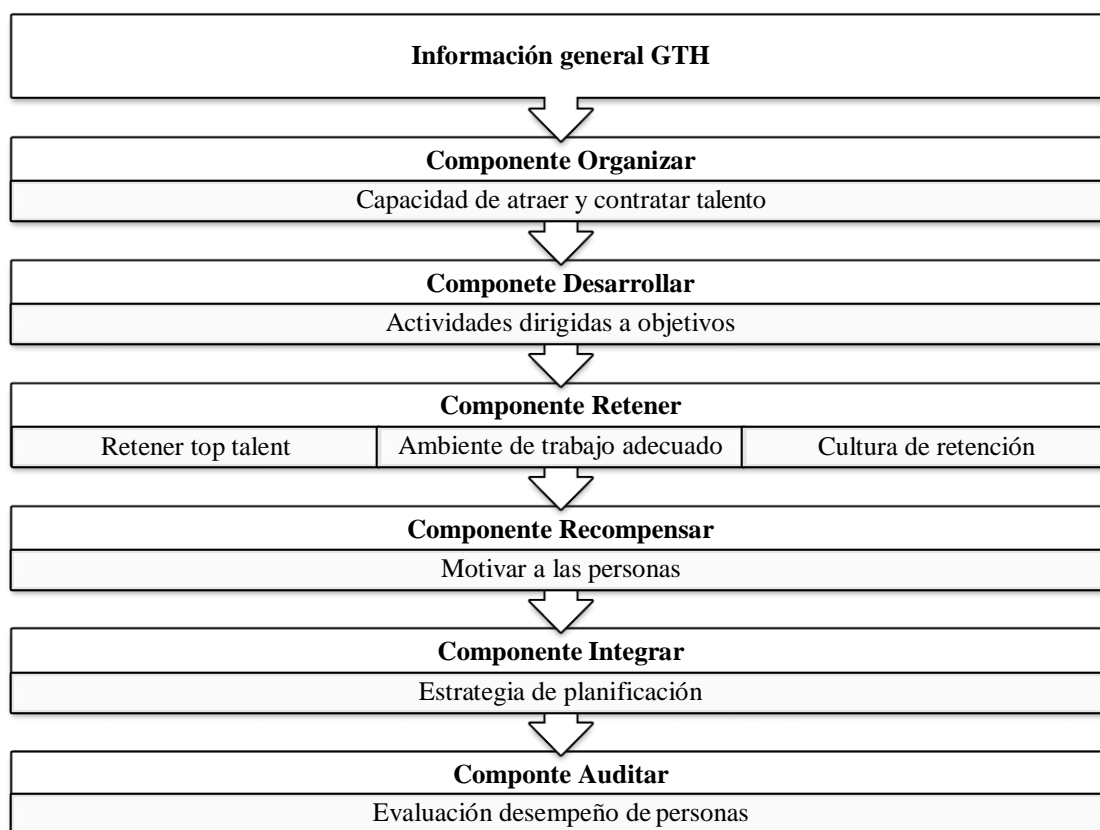


Figura 1: Esquema de componentes

Fuente: Vera & Blanco (2019)

El instrumento de medición contempla preguntas estructuradas de la siguiente manera:

- Dicotómicas entre Si y NO (2 Ítems)
- De respuesta simple (6 ítems)

- Escala de Likert donde se establece: Nunca, Rara vez, Algunas veces, Casi Siempre, Siempre (41 ítem)

En ese sentido, la encuesta permite medir los componentes en las que se encuentra ubicado las competencias de la gestión del talento humano, específicamente en el índice de competencias de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. de la ciudad de Ambato.

4.5.8. Técnica de análisis de datos

Los datos obtenidos contempla un análisis descriptivo de tres fases: la primera fase se aplican medidas de tendencia central, dispersión, posicionamiento, forma y datos generales de los ítems depurados en la matriz de carga factorial. La segunda fase se realiza la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar la normalidad de los componentes y la tercera fase se aplica pruebas de comparación simple y múltiple de un solo factor.

4.5.9. Hipótesis

- **Hipótesis Nula:** El modelo de gestión de talento humano NO influye en la estrategia organizacional en el sector Curtiembre.
- **Hipótesis Alternativa:** El modelo de gestión de talento humano influye en la estrategia organizacional en el sector Curtiembre.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

El instrumento presenta un apartado con respecto a la información general de la empresa.

Tabla 1: Información General

Nº	PREGUNTA	OPCIÓN SELECCIONADA
1	¿La empresa cuenta con área de gestión de talento humano?	SI
2	¿Cuál es el número total de trabajadores?	Entre 51 a 200
3	¿Cuántos años de existencia posee la empresa?	Otro: 82 años

4	¿Cuántos años de creación tiene el área de gestión de talento humano?	Más de 5 años
5	¿Cuántos empleados laboran en el área de GTH?	Menos de 5 años
6	¿Cuál es el nivel educativo de los empleados del área de GTH?	Especialista
7	¿Cuál es el área de formación?	Psicólogo

Elaborado por: El investigador

Interpretación: La empresa Curtiduría Tungurahua S.A. cuenta con una Dirección de Talento Humano, con un número total de 118 trabajadores. La empresa cuenta con 82 años de creación y el área de talento humano tiene más de 5 años de creación. El área de talento humano cuenta menos de 5 colaboradores, con un nivel educativo de carácter especialista. El área de formación de la integrante del área de talento humano es Psicóloga Industrial.

5.2. Resultados del Componente Organizar

Pregunta 1: ¿Define las competencias a los roles y ocupaciones requeridas?

Tabla 2: *Competencias a los roles y ocupaciones requeridas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	5	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	23	30,7	30,7	37,3
	Siempre	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

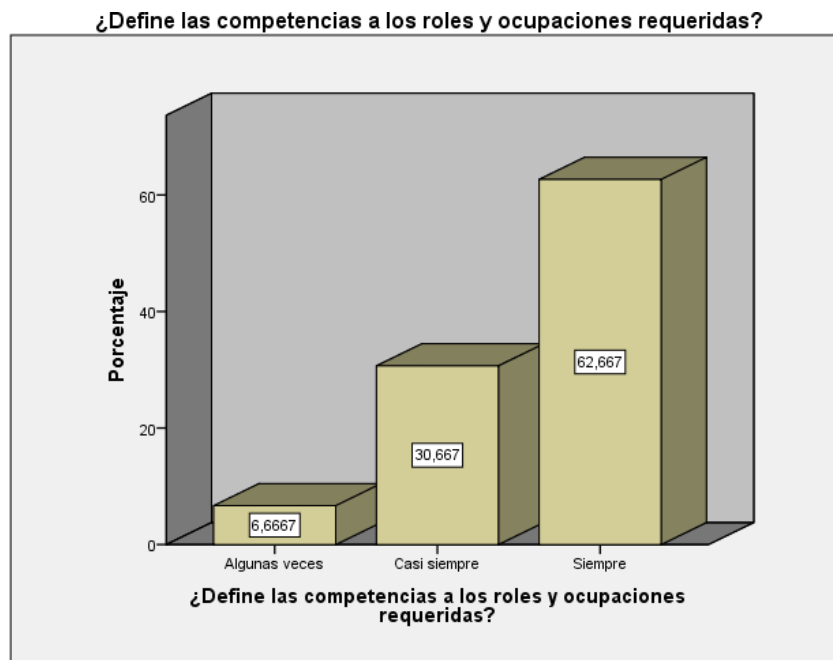


Figura 2: Competencias a los roles y ocupaciones requeridas
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 62,7% de los encuestados que pertenecen al área administrativa y de producción, es decir 47, coinciden que siempre se define las competencias a los roles y ocupaciones requeridas, seguido el 30.7% coincide que casi siempre y el 6.7% afirma que algunas veces se definen las competencias a los roles.

Interpretación: La mayor cantidad de colaboradores de Curtiduría Tungurahua S.A., considera que la operatividad de la gestión del talento humano va encaminada en la definir las competencias, todo esto se da mediante la aplicación de descriptivo de puestos. Existe un desnivel con ciertos colaboradores que consideran que no se define las competencias a los roles, debido a que se aplica la destreza multifuncional, es decir, cierto colaboradores son más habilidosos en ciertas tareas y son ubicados para dar soporte a otras áreas y a la que el desempeña para mejorar la productividad de la misma.

Pregunta 2: ¿Especifican las funciones frente al cargo en el desempeño laboral?

Tabla 3: Funciones y desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3

Algunas veces	5	6,7	6,7	8,0
Casi siempre	28	37,3	37,3	45,3
Siempre	41	54,7	54,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

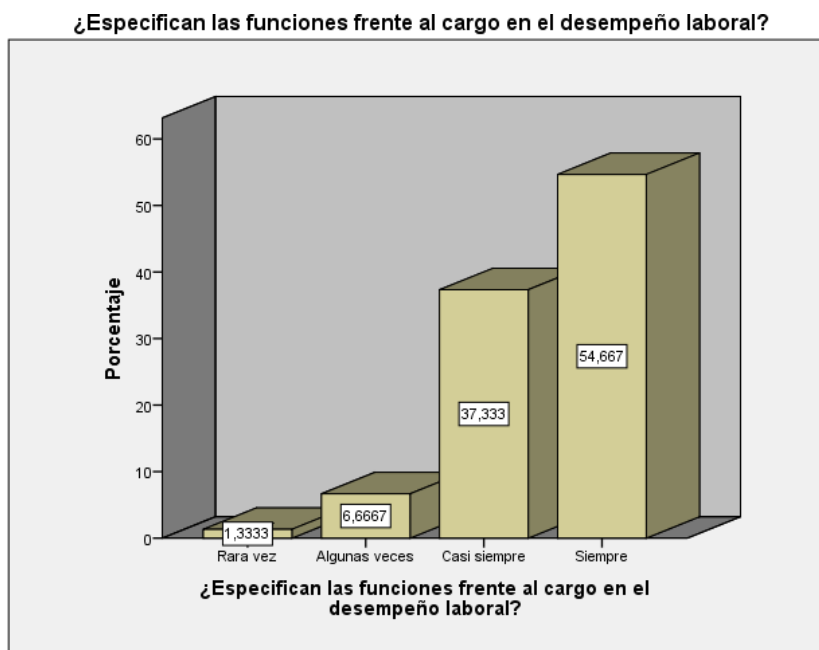


Figura 3: Funciones y desempeño laboral
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 54,7% de los encuestados perteneciente al área administrativa y de producción, es decir 41, concuerdan que siempre especifican las funciones frente; el 37,3 afirma que casi siempre, el 6,7% concuerda que algunas veces y el 1,3% rara vez.

Interpretación: Dentro del área administrativa las diversas funciones del toda el área son ejercidas en ocasiones por una sola persona por lo que ha ocasionado que no se especifiquen las tareas y en otros que las funciones se quedan sin terminar dependiendo del cronograma establecido por el departamento. Para el área de producción es lo contrario debido a que las funciones son más específicas dependiendo del proceso, todo esto se debe a la caracterización que engloba el proceso y el responsable, en este caso el dueño del proceso lo ejecute.

Pregunta 3: ¿Utilizan instrumentos para levantar información sobre los cargos?

Tabla 4: Información sobre los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	6	8,0	8,0	9,3
	Casi siempre	21	28,0	28,0	37,3
	Siempre	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

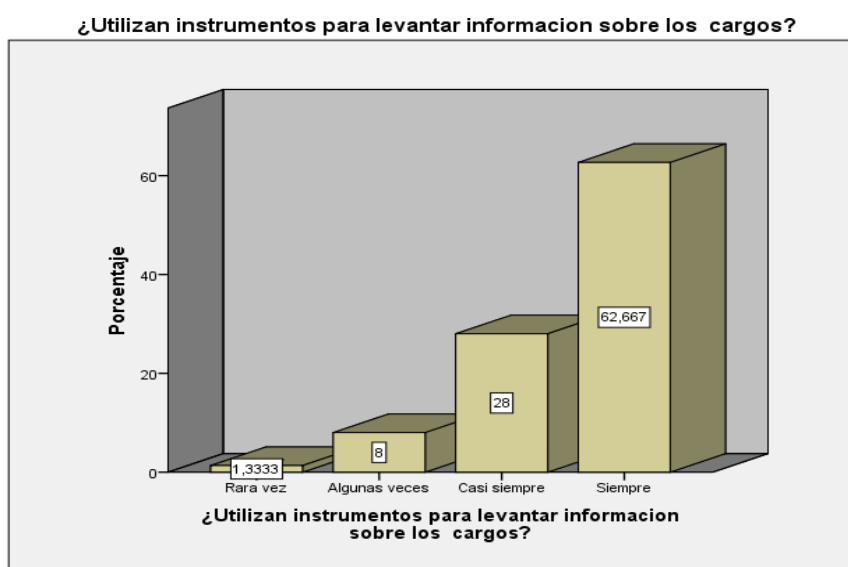


Figura 4: Información sobre los cargos
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 62,7% de los encuestados perteneciente al área administrativa y de producción, es decir 47, concuerdan que siempre se utilizan instrumentos para levantar información sobre los cargos, el 28% afirma que casi siempre, el 8% algunas veces y el 1,3% rara vez.

Interpretación: Dentro de las funciones que desempeña el área de talento humano es recopilar información sobre los cargos a desempeñar en Curtiduría Tungurahua; en sentido esto ha permitido determinar competencias específicas correspondientes a los tipos de cargos, estableciendo un orden en conocimiento y labores a desempeñar.

Pregunta 4: ¿Organizan y clasifican los cargos de acuerdo con la estructura organizacional?

Tabla 5: Organizar y clasificar cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	7	9,3	9,3	10,7
	Casi siempre	21	28,0	28,0	38,7
	Siempre	46	61,3	61,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

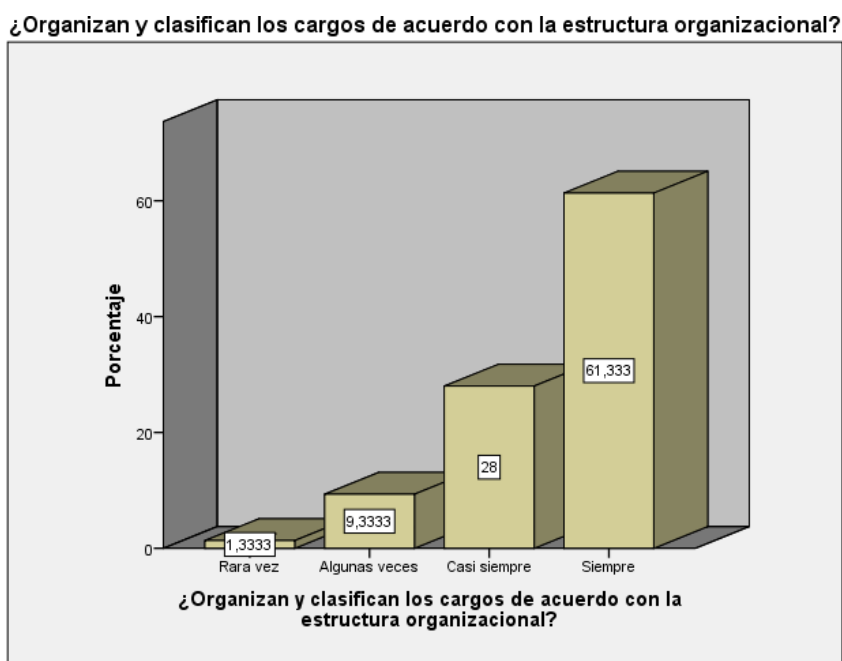


Figura 5: Organizar y clasificar cargos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 61,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 46 colaboradores afirman que organizan y clasifican los cargos con la estructura organizacional, el 28% menciona que casi siempre, el 9,3% algunas veces y el 1,3% rara vez.

Interpretación: Los cargos dentro del Curtiduría Tungurahua S.A. se clasifican en base al organigrama estructural, contemplando las diversas áreas y procesos, se considera que al clasificar los cargos se toma varios parámetros como son: tipo de actividad, funciones, experiencia y conocimientos.

Pregunta 5: ¿Socializan el manual de funciones y competencias?

Tabla 6: Manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	5	6,7	6,7	8,0
	Casi siempre	16	21,3	21,3	29,3
	Siempre	53	70,7	70,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

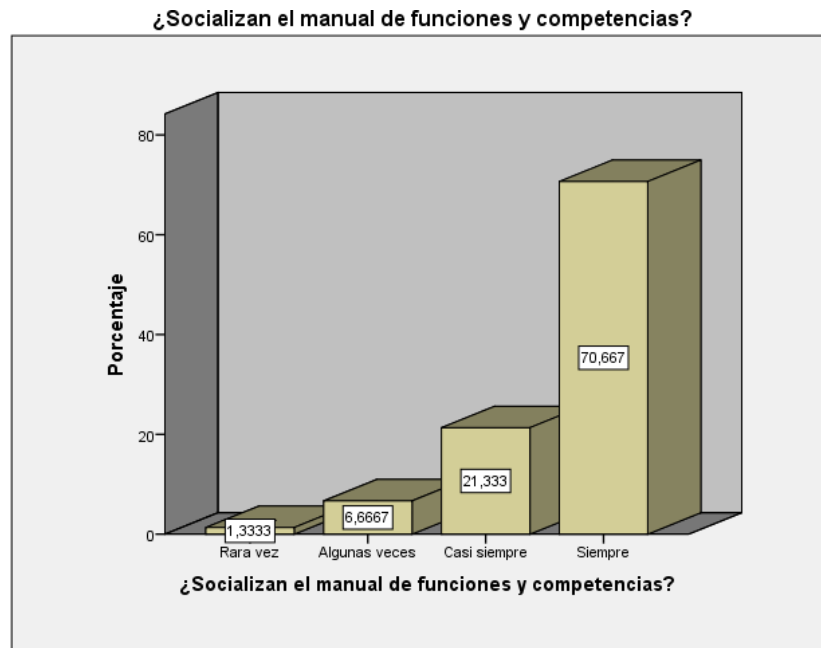


Figura 6: Manual de funciones

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 70,7% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 53 colaboradores afirman que siempre se socializa el manual de funciones y competencias, el 21,3% corresponde a casi siempre, el 6,7% afirma que algunas veces y el 1,3% es rara vez.

Interpretación: Dentro del proceso de selección de talento humano se considera la inducción para el personal de áreas administrativas y de producción. Para ciertos casos en distintos puestos de trabajo los colaboradores afirmaron que solo una vez se les ha socializado el manual de funciones y competencias, por ende dicho manual contempla actividades específicas para el puesto de trabajo, cierto es que los trabajadores deben desempeñar ciertas actividades, pero si manifiesta que las actividades terminan siendo multidisciplinarias.

Pregunta 6: ¿Elaboran manual de valoración de cargos?

Tabla 7: Manual de valoración de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	4	5,3	5,3	6,7
	Casi siempre	30	40,0	40,0	46,7
	Siempre	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

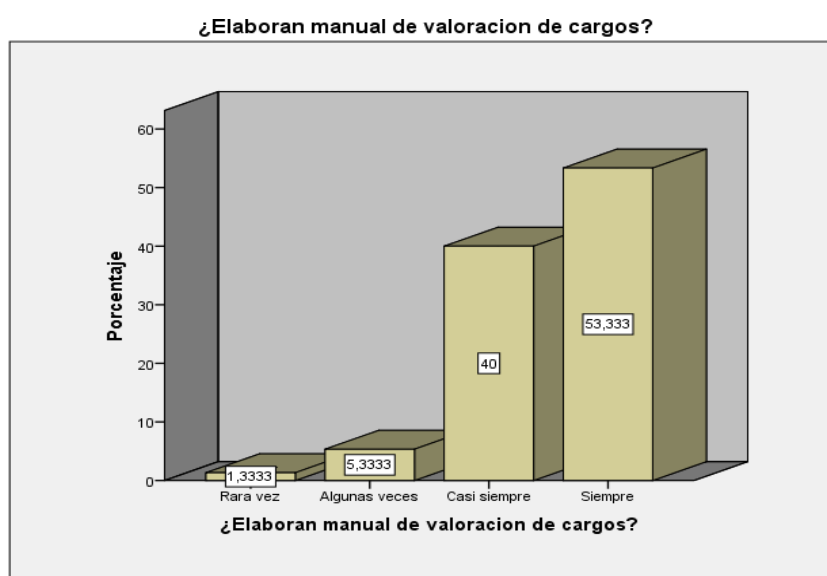


Figura 7: Manual de valoración de cargos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 53,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 40 colaboradores coinciden que siempre se elaboran manuales de valoración de cargos, el 40% afirma casi siempre, el 5.3% algunas veces y 1.3% rara vez.

Interpretación: En Curtiduría Tungurahua los manuales son de carácter directivo para el área administrativa y en ocasiones se evidencia el conocimiento para el área de producción. Dicho manual precisa y compara el desempeño que requiere cada proceso, Para ello el área de talento humano contempla un manual de funciones que incorpora a todos los colaboradores en la ejecución de su trabajo, permitiendo la evaluación de la gestión al interior por parte de los organismos de control.

Pregunta 7: ¿Describen las características y perfil ocupacional de los cargos?

Tabla 8: Características y perfil ocupacional de los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	7	9,3	9,3	12,0
	Casi siempre	30	40,0	40,0	52,0
	Siempre	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

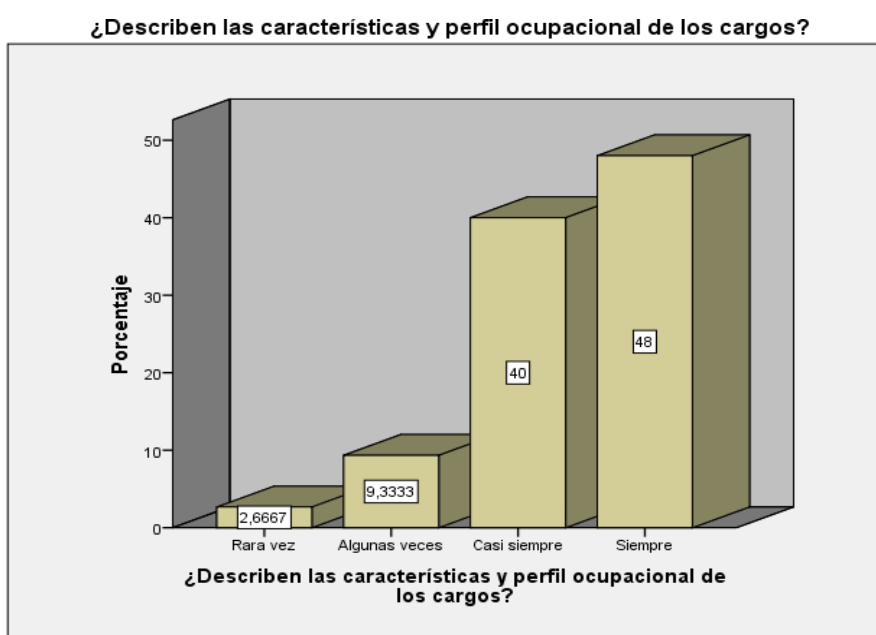


Figura 8: Características y perfil ocupacional de los cargos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 48% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 36 colaboradores coinciden que siempre describen las características y perfil ocupacional de los cargos. El 40% indica que casi siempre, el 9,3% menciona algunas veces y el 2,7% indica que rara vez.

Interpretación: La descripción de características y perfil ocupacional de los cargos se describen en el manual de funciones que posee la empresa, para ello contempla las áreas administrativas y de producción. Al afirmar que casi siempre, algunas veces y rara vez se describen las características y perfil ocupacional de los cargos, esta responde a que ciertos colaboradores se desempeñan en áreas multifuncionales abarcando varias tareas y logrando expandir la visión del cargo.

Pregunta 8: ¿Redactan los documentos derivados de la validación de los manuales?

Tabla 9: Validación de los manuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	3	4,0	4,0	4,0
	Algunas veces	24	32,0	32,0	36,0
	Casi siempre	31	41,3	41,3	77,3
	Siempre	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

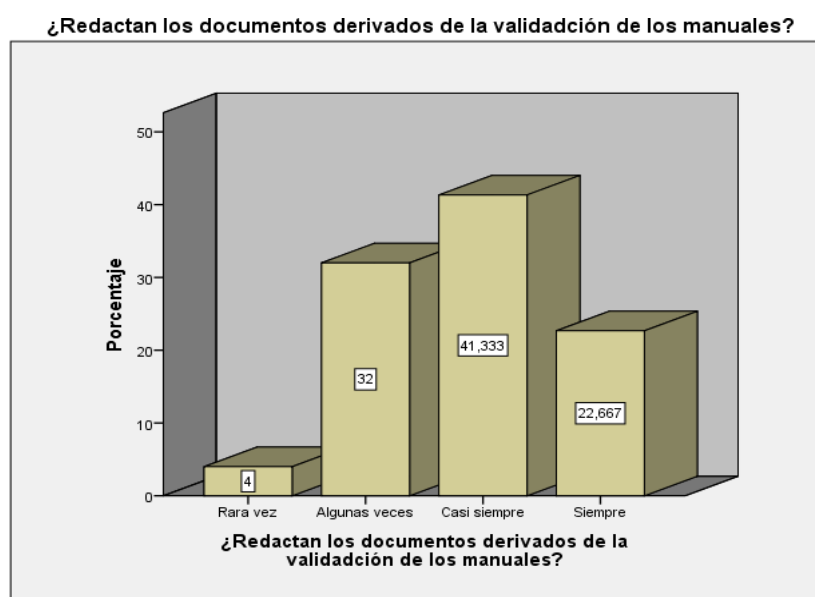


Figura 9: Validación de los manuales

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 41,33% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción es decir 31 colaboradores coinciden que casi siempre se redactan los documentos derivados de la validación de los manuales, el 22,7% menciona que siempre, el 32% algunas veces y 4% rara vez.

Interpretación: La redacción de los documentos derivados de la validación de los manuales se socializa y se redacta al momento de su presentación formal para el personal. La validación de los manuales comprendo los parámetros de los procesos durante el uso de prueba y está a cargo del área directiva para su comprobación completa, posterior a ello se comunica a todos los colaboradores.

Se presenta las medidas descriptivas de todos los ítems que integran el componente organizar.

Tabla 10: *Medidas descriptivas para el Componente Organizar*

Estadísticos								
	¿Define las competencias a los roles y ocupación requeridas?	¿Especifican las funciones frente al cargo en el desempeño laboral?	¿Utilizan instrumentos para levantar información sobre los cargos?	¿Organizan y clasifican los cargos de acuerdo con la estructura organizacional?	¿Socializan el manual de funciones y competencias?	¿Elaboran manual de valoración de cargos?	¿Describen las características y perfil ocupacional de los cargos?	¿Redactan los documentos derivados de la validación de los manuales?
Media	4,5600	4,4533	4,5200	4,4933	4,6133	4,4533	4,3333	3,8267
Mediana	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Desv. típ.	,62037	,68366	,70443	,72360	,67570	,66360	,75933	,82811
Varianza	,385	,467	,496	,524	,457	,440	,577	,686

Elaborado por: El investigador

5.3. Resultados del Componente Desarrollar

Pregunta 1: ¿Evalúan la ejecución de plan de capacitación y el uso de recursos?

Tabla 11: Plan de capacitación y el uso de recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	6	8,0	8,0	8,0
	Algunas veces	22	29,3	29,3	37,3
	Casi siempre	25	33,3	33,3	70,7
	Siempre	22	29,3	29,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

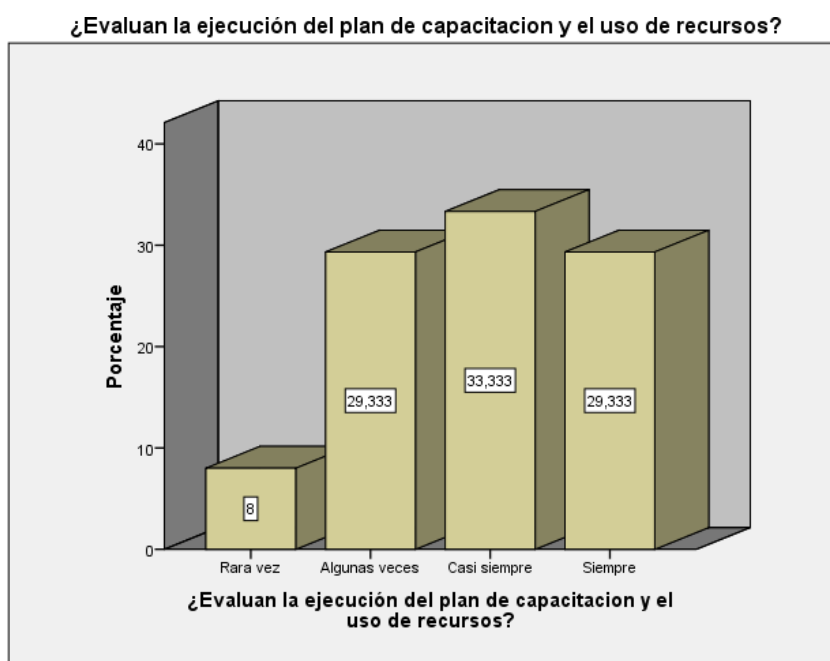


Figura 10: Plan de capacitación y el uso de recursos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 33,33% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción es decir 25 colaboradores coinciden que casi siempre se evalúan la ejecución del plan de capacitación y el uso de recursos. El 29,3% menciona que siempre, el 29,3% algunas veces y el 8% rara vez.

Interpretación: la evaluación de la ejecución del plan de capacitación y el uso de recursos se lo realiza mediante el método de evaluación 360, pero existe inconformidad debido que la cierta evaluación no contempla parámetros accesibles a

su comprensión y desarrollo de los trabajadores. Por tal motivo se estructura la importancia de establecer un modelo que integre ciertos parámetros de evaluación.

Pregunta 2: ¿Planean las acciones de capacitación y mantenimiento de talento humano?

Tabla 12: *Acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	7	9,3	9,3	12,0
	Casi siempre	32	42,7	42,7	54,7
	Siempre	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

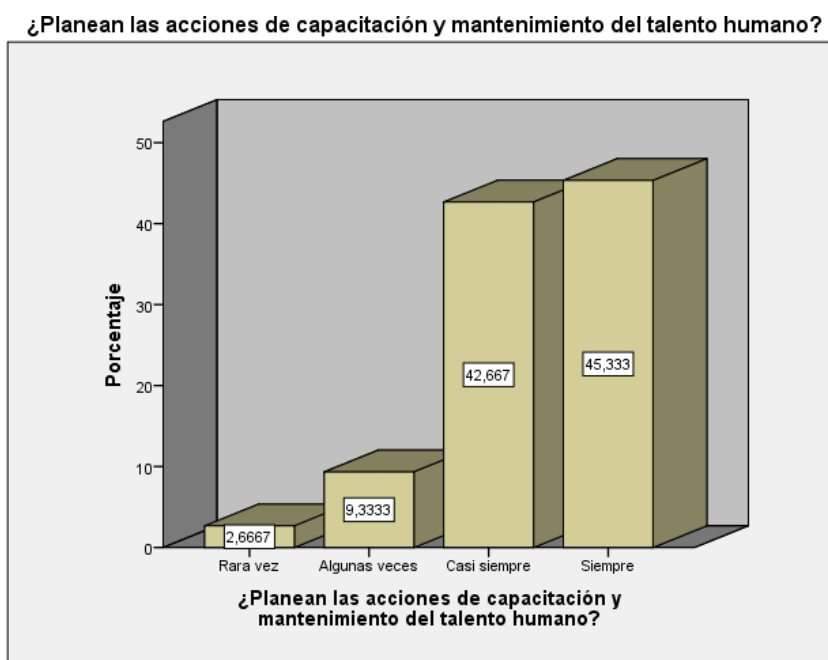


Figura 11: *Acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano*
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción es decir 34 colaboradores coinciden que siempre se plantea acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano, el 42,7% indica que casi siempre, el 9,3% algunas veces y el 2,7% rara vez.

Interpretación: El área de talento humano consientes de las necesidades requeridas por parte de los colaboradores se plantean acciones de capacitación y mantenimiento,

dentro de los procesos administrativos y productivos se plantea la retroalimentación por parte del líder del proceso para comprobar la interacción de la información administrada y la ejecución de la misma. Las acciones de capacitación busca reducir la brecha existente entre las competencias, ampliar el mejoramiento continuo y mejorar la cultura organizacional, a su vez brindar satisfacción laboral.

Pregunta 3: ¿Realizan el diagnóstico de necesidades siguiendo los procedimientos?

Tabla 13: Diagnóstico de necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	3	4,0	4,0	4,0
	Algunas veces	16	21,3	21,3	25,3
	Casi siempre	17	22,7	22,7	48,0
	Siempre	39	52,0	52,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

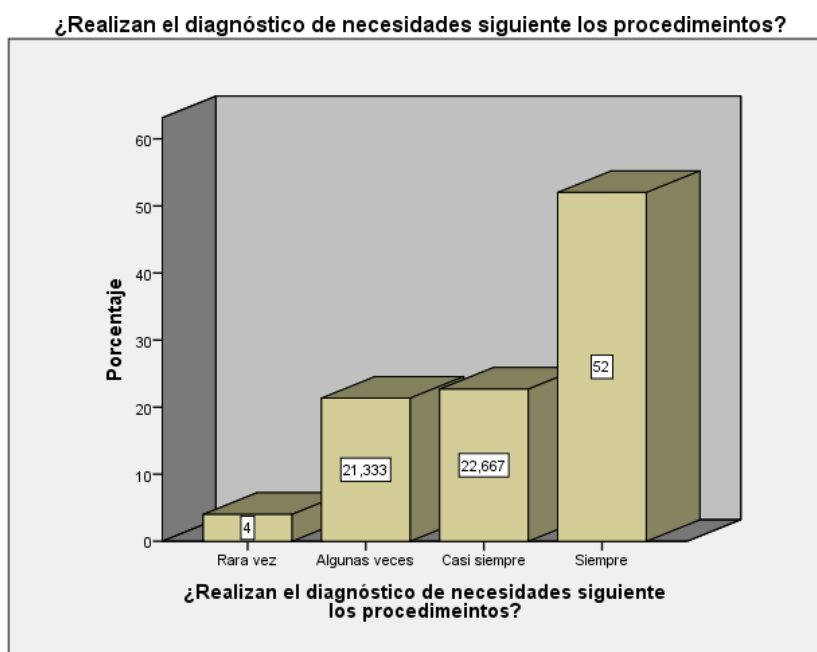


Figura 12: Diagnóstico de necesidades

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 52% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 39 colaboradores indican que siempre se realiza el diagnóstico de

necesidades siguiendo los procedimientos. El 22,7% casi siempre, el 21,3% algunas veces y el 45 rara vez.

Interpretación: El diagnóstico de necesidades se lo realiza identificando la número de colaboradores de cada área a entrenar y las competencias necesarias que esta necesita, en base a eso se prioriza en grado de importancia, de esta forma se aplican programas de entrenamiento y aprendizaje en Curtiduría Tungurahua. El área de talento humano busca identificar que a su vez existen competencias que no se pueden mejorar debido a que resultan costosas en tiempo y recursos.

Pregunta 4: ¿Presentan informes relacionados con el desarrollo de los programas?

Tabla 14: Informe de desarrollo de los programas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	11	14,7	14,7	16,0
	Casi siempre	24	32,0	32,0	48,0
	Siempre	39	52,0	52,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

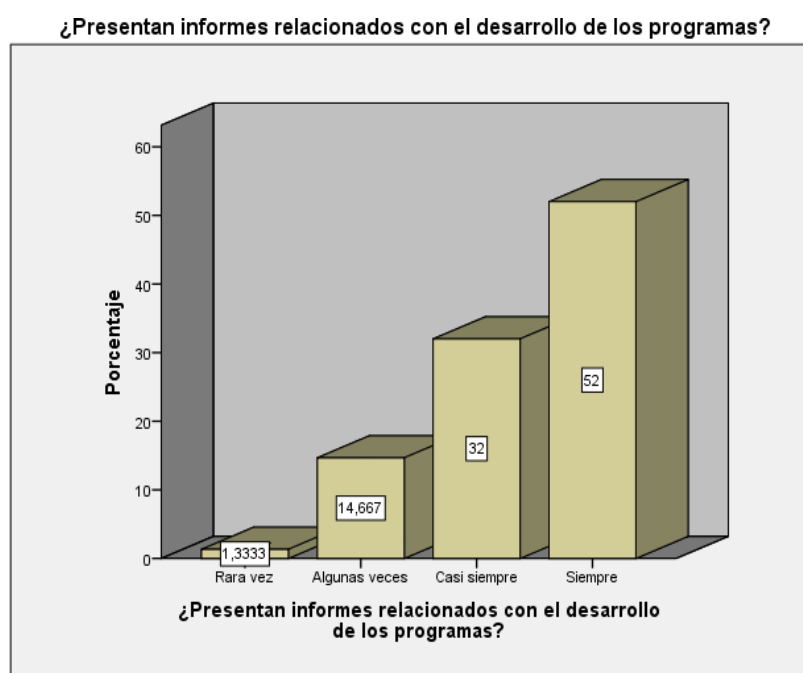


Figura 13: Informe de desarrollo de los programas

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 52% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 39 colaboradores indican que siempre se presentan informes relacionados con el desarrollo de los programas, el 32% indica que casi siempre, el 14,7% algunas veces y el 1,3% rara vez.

Interpretación: Los informes de desarrollo de los programas realizados se realizan posteriores a su ejecución. Se trazabilidad de los informes se lo realiza a través de los líderes del proceso. Los líderes se encargan de informar y evaluar los comportamientos observables frente al programa de capacitación logrando evidenciar la eficiencia del programa.

Pregunta 5: ¿Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal?

Tabla 15: Programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	6	8,0	8,0	8,0
	Algunas veces	25	33,3	33,3	41,3
	Casi siempre	20	26,7	26,7	68,0
	Siempre	24	32,0	32,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

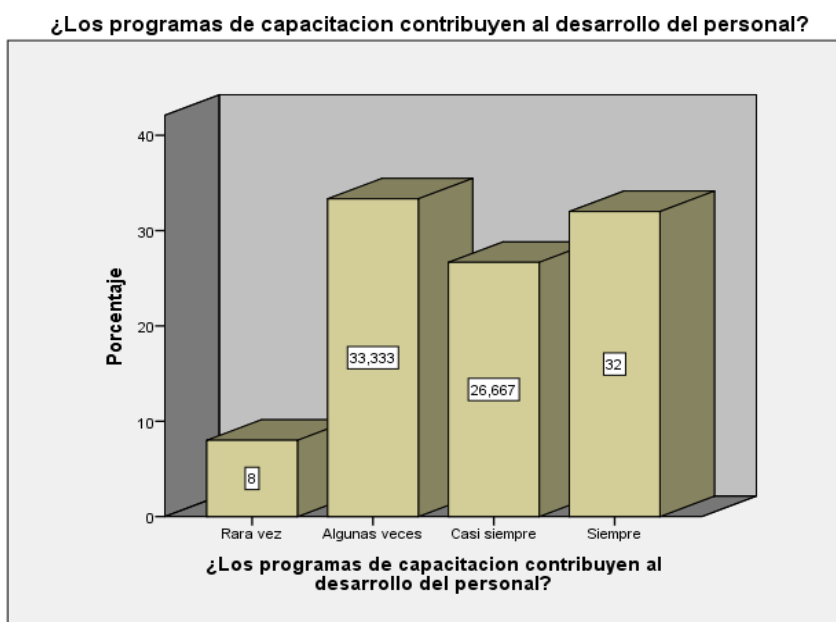


Figura 14: Programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 33,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 25 colaboradores indican que algunas veces los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal. El 32% indica que siempre, el 26,7% casi siempre y el 8,0% rara vez.

Interpretación: Los programas de capacitación presentados se plantean en base a las necesidades, existe ciertos casos que las necesidades identificadas para los colaboradores no son de agrado para ellos, debido a que lo toman con un desinterés al momento de su ejecución dentro del programa. Por tal motivo en la evaluación de desempeño se plantean escenarios donde los colaboradores adoptan distintos roles dentro de la organización, de esta forma se puede conocer las habilidades y competencias que este necesita para su desarrollo.

Pregunta 6: ¿Utilizan instrumentos de diagnóstico para determinar necesidades?

Tabla 16: Instrumentos de diagnóstico de necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	7	9,3	9,3	9,3
	Algunas veces	17	22,7	22,7	32,0
	Casi siempre	23	30,7	30,7	62,7
	Siempre	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

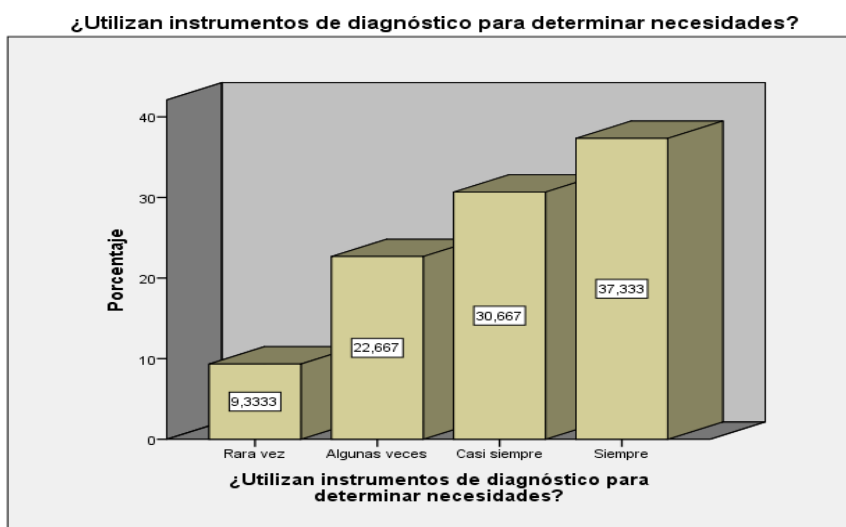


Figura 15: Instrumento de diagnóstico de necesidades
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 37,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 28 colaboradores indican siempre se utilizan instrumentos de diagnóstico para determinar necesidades, el 30,7% indica que casi siempre, el 22,7% algunas veces y el 9,3% rara vez.

Interpretación: El instrumento de diagnóstico para determinar necesidades se contempla dentro de la evaluación de desempeño; dicha evaluación contempla diferentes niveles de rendimiento dentro de los cuales se asocia a cada competencia, es decir la evaluación de desempeño permite estandarizar por nivel de conocimiento.

Pregunta 7: ¿Identifican las necesidades de desarrollo del personal?

Tabla 17: Necesidades de desarrollo del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	8	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces	30	40,0	40,0	50,7
	Casi siempre	21	28,0	28,0	78,7
	Siempre	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

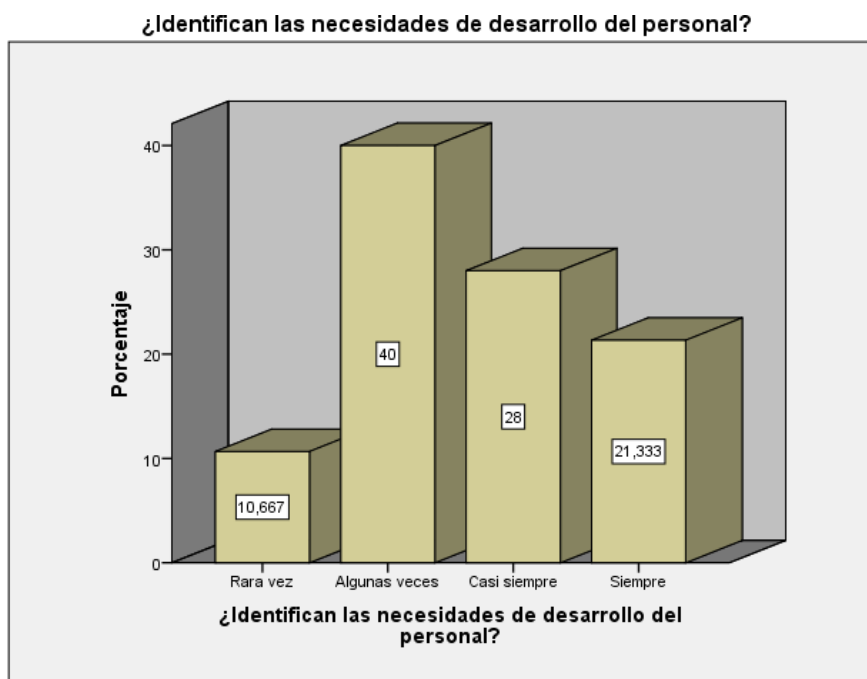


Figura 16: Necesidades de desarrollo del personal
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 30% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 30 colaboradores indican que algunas veces se identificar las necesidades de desarrollo del personal, el 28% casi siempre, el 21,3 siempre y el 10,7 rara vez.

Interpretación: Las necesidades de desarrollo personal se evidencian en las evaluaciones de desempeño, es ahí donde los colaboradores no se comprometen en a la importancia de la evaluación personal de sus habilidades y cualidades. La evaluación de desempeño busca generalmente identificar la habilidades y aumentar la confianza de colaborador a mejorar su forma de llevar la vida y poder plantearse objetivos que les permitan ser más productivos.

A continuación se presenta las medidas descriptivas de todos los ítems que integran el componente desarrollar.

Tabla 18: Medidas descriptivas para el Componente Desarrollar

	Estadísticos						
	¿Evalúan la ejecución del plan de capacitación y el uso de recursos?	¿Planean las acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano?	¿Realizan el diagnóstico de necesidades siguiente los procedimientos?	¿Presentan informes relacionados con el desarrollo de los programas?	¿Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal?	¿Utilizan instrumentos de diagnóstico para determinar necesidades?	¿Identifican las necesidades de desarrollo del personal?
Media	3,8400	4,3067	4,2267	4,3467	3,8267	3,9600	3,6000
Mediana	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Moda	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00
Desv. típ.	,94497	,75289	,92376	,77970	,97777	,99240	,94440

Elaborado por: El Investigador

5.4. Resultados del Componente Retener

Pregunta 1: ¿Verifican y evalúan el cumplimiento del programa establecido?

Tabla 19: *Cumplimiento del programa establecido*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	11	14,7	14,7	14,7
	Casi siempre	22	29,3	29,3	44,0
	Siempre	42	56,0	56,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

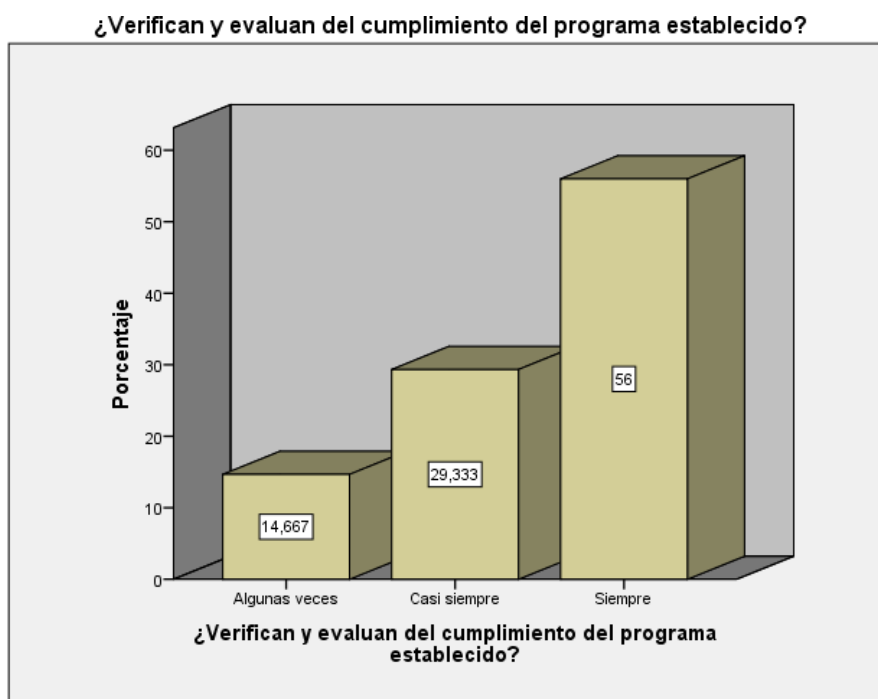


Figura 17: *Cumplimiento del programa establecido*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 56% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 42 colaboradores indican que siempre se verifican y evalúan el cumplimiento del programa establecido. El 29,3% indica que casi siempre y el 14,7% algunas veces.

Interpretación: El seguimiento al programa establecido por el área de talento humano se lo realiza en el momento de su ejecución con acompañamiento de los líderes cada proceso para verificar los parámetros que integran el programa. Todos los programas que se establezcan tienen seguimiento a su ejecución y evaluación.

Pregunta 2: ¿Realizan inspecciones de seguridad?

Tabla 20: *Inspecciones de seguridad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	12	16,0	16,0	16,0
	Casi siempre	39	52,0	52,0	68,0
	Siempre	24	32,0	32,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

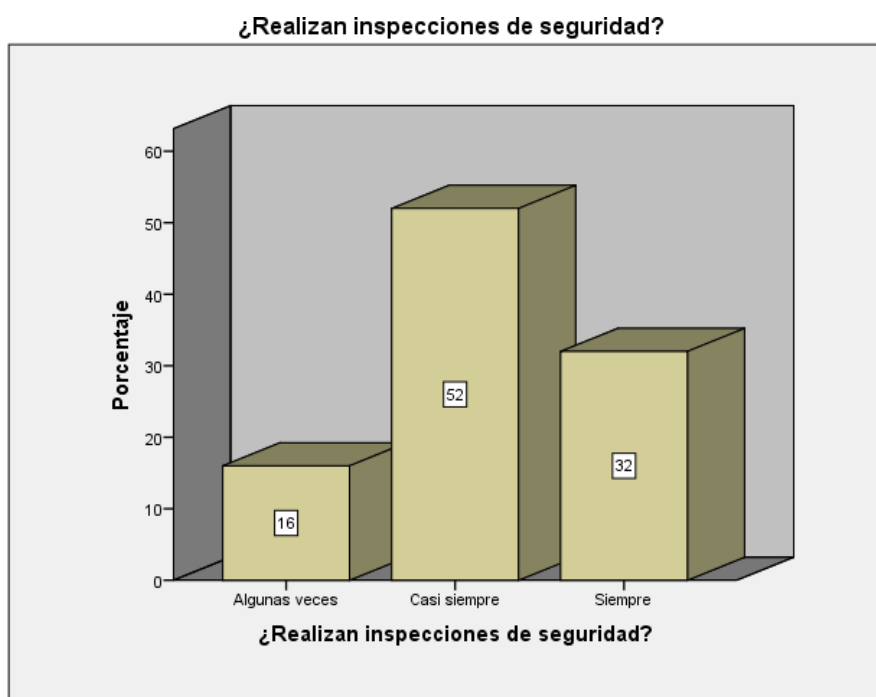


Figura 18: *Inspecciones de seguridad*
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 52% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 39 colaboradores indican que casi siempre se realizan las inspecciones de seguridad. El 32% indica que siempre y el 16% algunas veces.

Interpretación: Las inspecciones de seguridad lo realiza el responsable de seguridad industrial, quien posterior a su revisión emite informes de cumplimiento y operatividad de EPP. La metodología aplicada es la de observación directa a los colaboradores, instalaciones, equipos y procesos. A su vez se identifica el comportamiento humano. Se ha afirma casi siempre debido a se debe cumplir las inspecciones en base al cronograma, acompañado de los líderes de cada proceso.

Pregunta 4: ¿Verifican el cumplimiento de los programas de salud ocupacional?

Tabla 21: Cumplimiento del programa de salud ocupacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	34	45,3	45,3	45,3
	Casi siempre	27	36,0	36,0	81,3
	Siempre	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

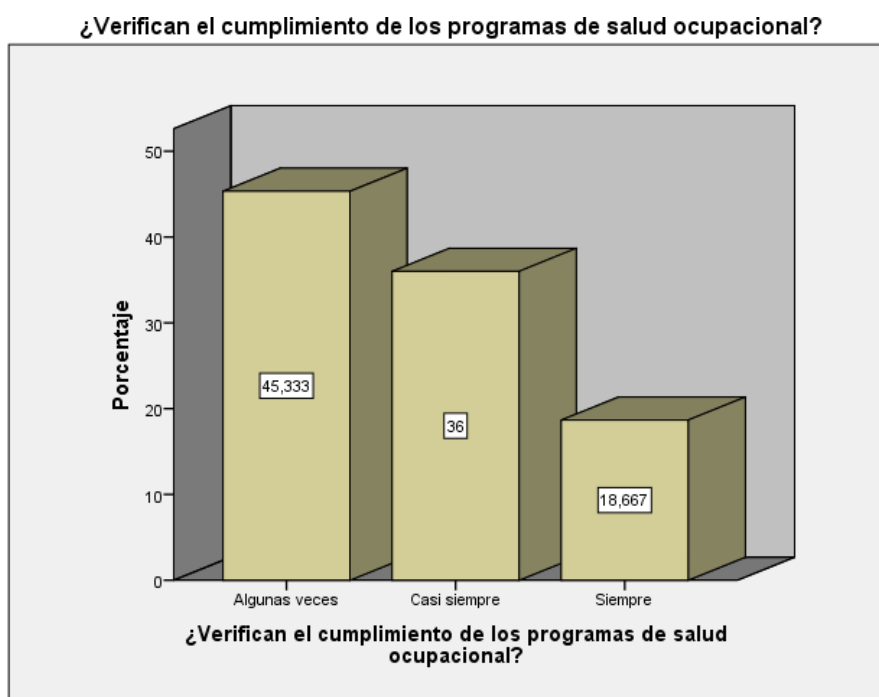


Figura 19: Cumplimiento del programa de salud ocupacional
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 34 colaboradores indican que algunas veces se verifica el cumplimiento de los programas de salud ocupacional. El 36% casi siempre y el 18,7% siempre.

Interpretación: Los programas de salud ocupacional se encuentran desarrollados a cargo del Médico Ocupacional. El cumplimiento del programa generalmente se lo realiza de forma trimestral. Los líderes que participan son el Médico Ocupacional, Responsable de Seguridad Industrial y Líder de Talento Humano. Para el área de talento humano en evidencia al programa es que los colaboradores dispongan del

Seguro Social con los respectivos pagos al día, los equipos de protección personal, evaluación de clima laboral, indicadores de capacitación y evaluación de desempeño.

Pregunta 5: ¿Organizan brigadas de emergencia?

Tabla 22: Brigadas de emergencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	23	30,7	30,7	36,0
	Siempre	48	64,0	64,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

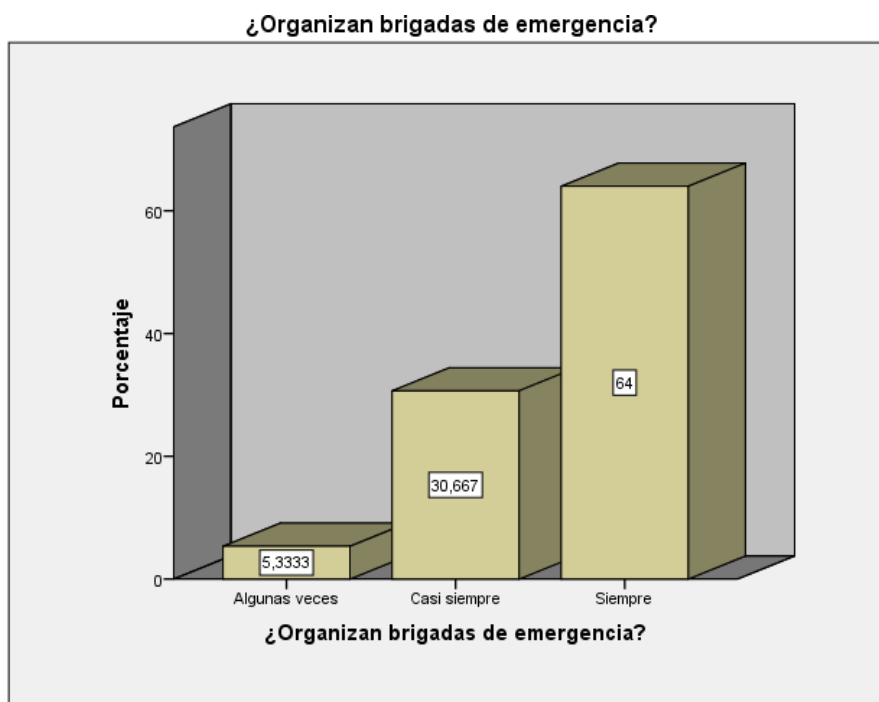


Figura 20: Brigadas de emergencia

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 64% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 48 colaboradores indican siempre se realizan brigadas de emergencia, el 30,7% casi siempre y el 5,3% algunas veces.

Interpretación: Las brigadas de emergencia realizadas en la empresa se lo realizan de forma constante incorporando todas las áreas. Existen equipos de colaboradores que son entrenados para prevenir, controlar y reaccionar ante una situación de riesgo. Las

brigadas contemplan colaboradores responsables y capaces de tomar decisiones para mitigar la emergencia.

Pregunta 6: ¿Elaboran mapa y panorama de riesgos?

Tabla 23: Mapa y panorama de riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	6	8,0	8,0	8,0
	Casi siempre	21	28,0	28,0	36,0
	Siempre	48	64,0	64,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

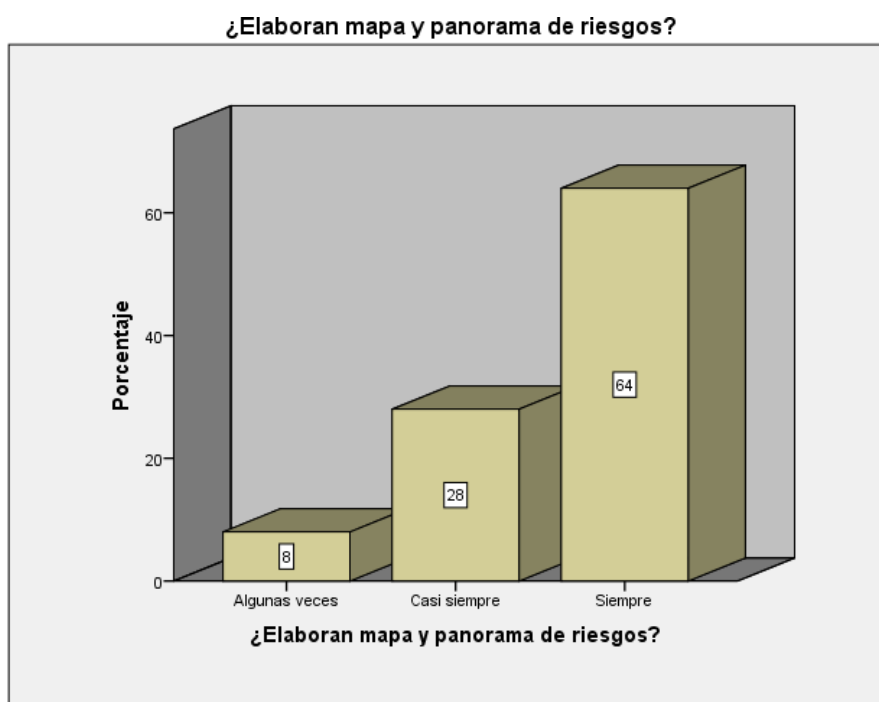


Figura 21: Mapa y panorama de riesgos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 64% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 48 colaboradores indican que siempre se elabora el mapa y panorama de riesgos, el 28% casi siempre y el 8% algunas veces.

Interpretación: El mapa y panorama de riesgos en la empresa corresponde al encargado de seguridad industrial y talento humano. Para identificar los riesgos se utiliza la matriz de riesgos proporcionada por el Ministerio de Relaciones Laborales, juntos a la implementación de la ISO 45001-2018. El área de talento humano se

encarga fomentar la comunicación interna entre las diversas áreas de la empresa sobre los riesgos inherentes. Se presenta diagramas y layout que permite visualizar los posibles riesgos. El mapa de riesgos se lo actualiza una vez al año.

Pregunta 7: ¿El programa de bienestar social laboral contribuye con el logro?

Tabla 24: Programa de bienestar social contribuye con el logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	29	38,7	38,7	38,7
	Casi siempre	31	41,3	41,3	80,0
	Siempre	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

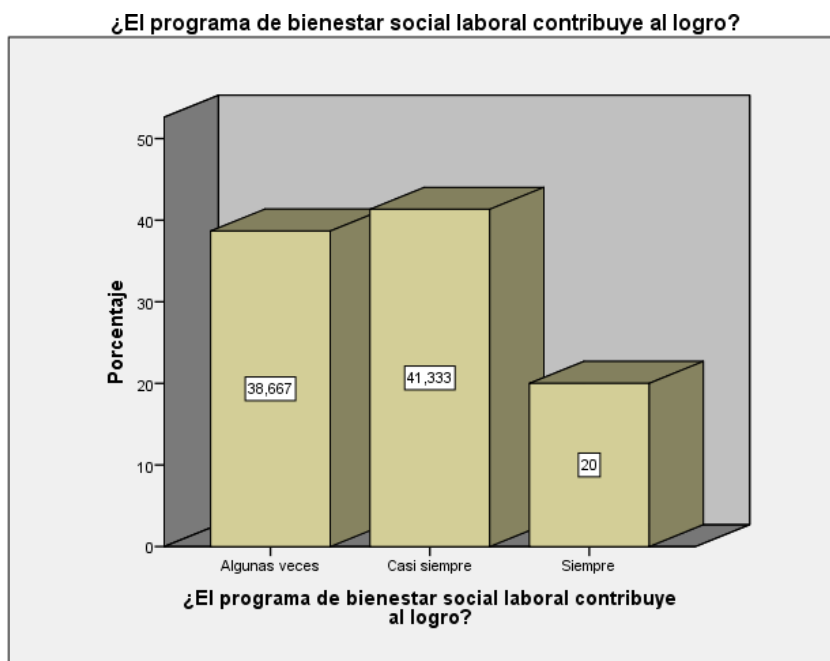


Figura 22: Programa de bienestar social contribuye con el logro

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 41,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 31 colaboradores indican que casi siempre el programa de bienestar social laboral contribuye al logro, el 38,7% algunas veces y el 20% siempre.

Interpretación: El programa de bienestar social laboral depende efectivamente de la evaluación de desempeño, debido a que esta responde a las necesidades de los trabajadores. En la evaluación de desempeño los indicadores miden el desarrollo

profesional del colaborador frente a las actividades que desempeña. La satisfacción del empleado pocas veces se llena debido a su calidad de vida personal y familiar. Otro instrumento que se utiliza para medir el bienestar social laboral es la encuesta de clima laboral.

Pregunta 8: ¿Elaboran cronograma de actividades?

Tabla 25: Cronograma de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	31	41,3	41,3	41,3
	Casi siempre	30	40,0	40,0	81,3
	Siempre	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

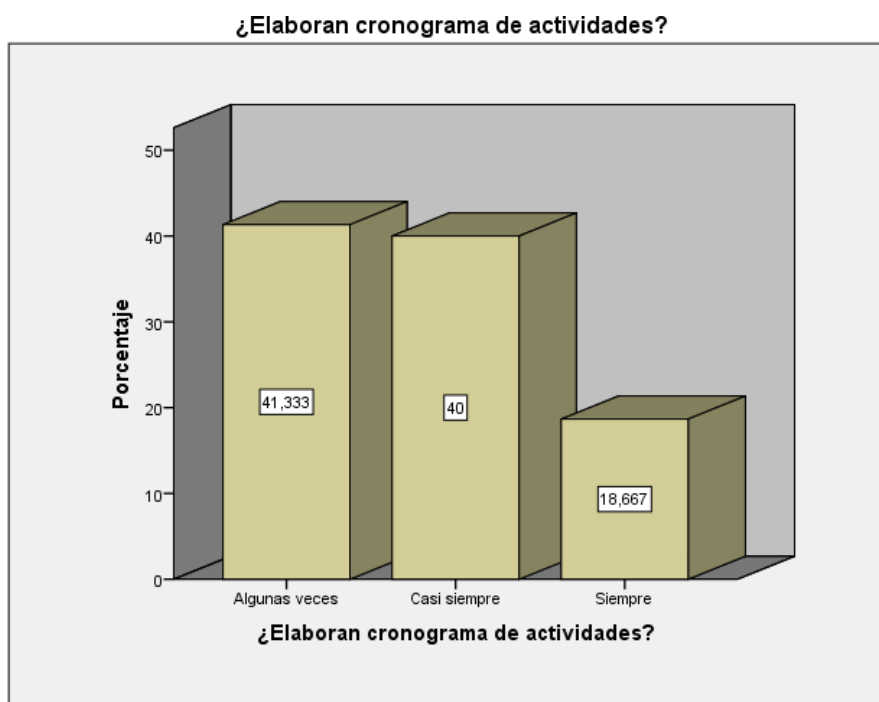


Figura 23: Cronograma de actividades

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 41,3 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 31 colaboradores indica algunas veces realizan el cronograma de actividades, el 40% casi siempre y el 18,7% siempre.

Interpretación: El cronograma de actividades esta estructura generalmente para líderes de los procesos, son ellos quienes plantean las actividades semanales y

posterior la difunde con los demás operarios. En el caso del área administrativa si cuentan con cronograma de actividades. Las actividades se las registra diariamente y se las presenta de forma semanal para un control de actividades y desarrollo del personal.

Pregunta 9: ¿A partir de la normativa vigente identifican los posibles riesgos?

Tabla 26: Identifican los posibles riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	17	22,7	22,7	24,0
	Casi siempre	34	45,3	45,3	69,3
	Siempre	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

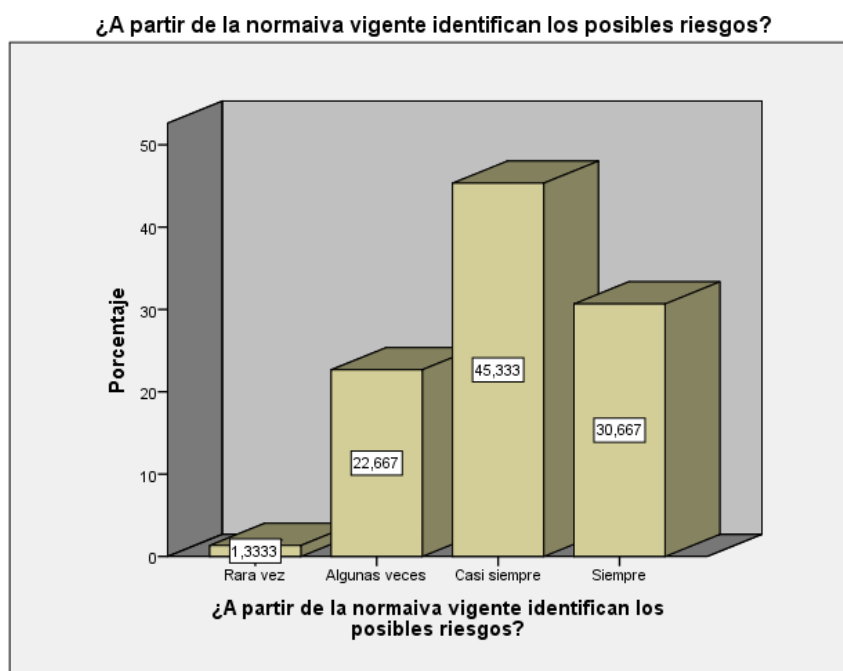


Figura 24: Identifican los posibles riesgos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 34 colaboradores indican que casi siempre a partir de la normativa vigente se identifican los posibles riesgos. El 30,7% señala que siempre, el 22,7% algunas veces y el 1,3% rara vez.

Interpretación: En la organización se contempla los parámetros para identificar los posibles riesgos, dentro de los cuales ya se establece mediante una matriz propuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales. Dicha matriz permite identificar objetivamente los posibles riesgos relevantes que enfrenta la organización. Dicha evaluación corresponde al responsable de seguridad industrial.

Pregunta 10: ¿Promueven la participación de los trabajadores por la divulgación?

Tabla 27: Participación de trabajadores por divulgación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	22	29,3	29,3	29,3
	Casi siempre	34	45,3	45,3	74,7
	Siempre	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

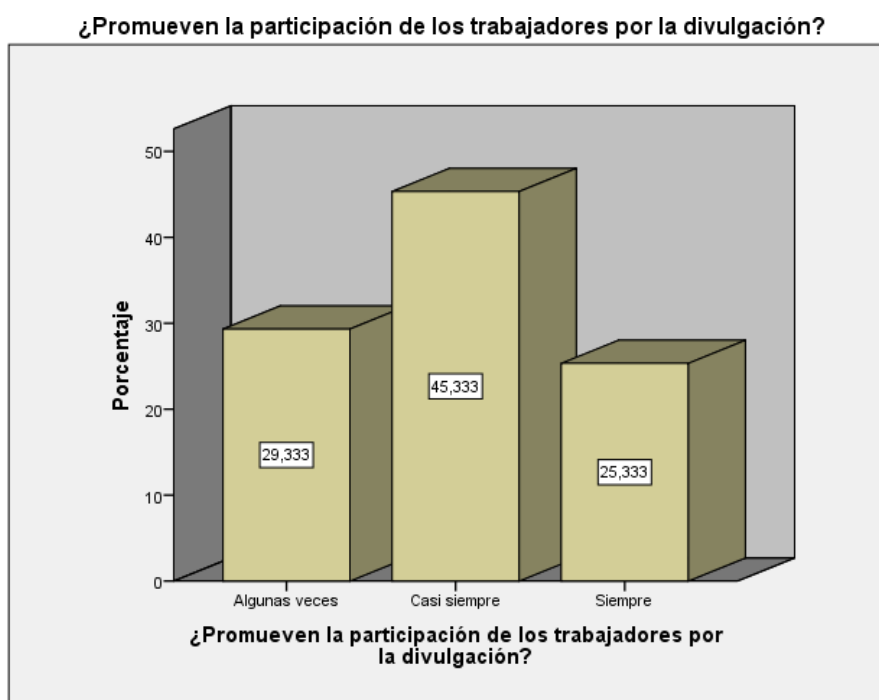


Figura 25: Participación de trabajadores por divulgación

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 34 colaboradores indican que casi siempre promueven la

participación de los trabajadores por la divulgación, el 29,3% algunas veces y el 25,3% indica que siempre

Interpretación: En la organización al momento de generar una vacante primero se identifica los posibles candidatos internos y como estos en base a su experiencia, conocimiento, habilidades y destrezas puede llegar a ocupar el puesto. Se indica también que es pocas veces es la promoción de personas, debido a que ellos ya cuentan con un valoración del perfil lo que genera brechas.

Pregunta 11: ¿Elaboran el informe de gestión del programa de salud ocupacional?

Tabla 28: Informes de gestión del programa de salud ocupacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	23	30,7	30,7	32,0
	Casi siempre	42	56,0	56,0	88,0
	Siempre	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

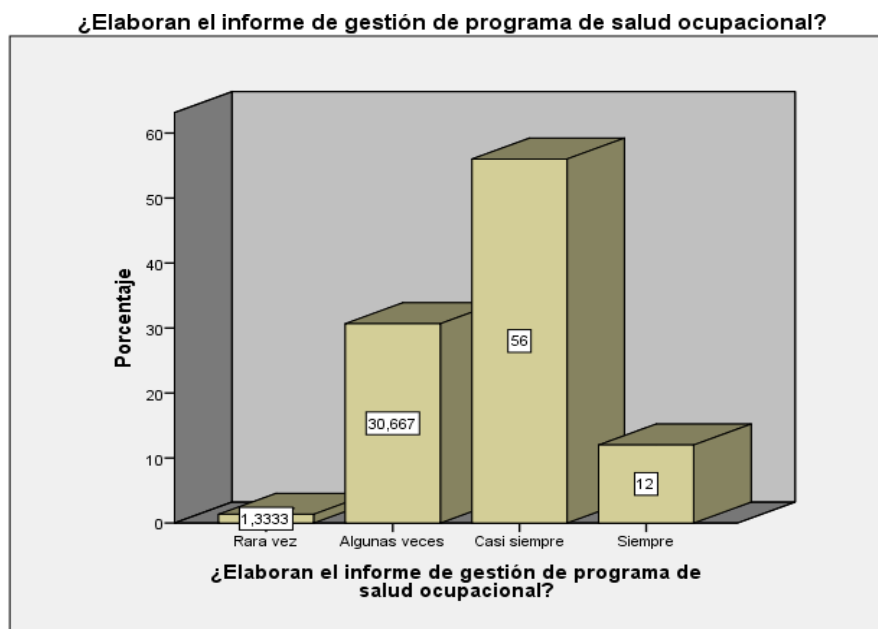


Figura 26: Informes de gestión del programa de salud ocupacional

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 56,0 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 42 colaboradores indican que casi siempre elaboran informes de gestión de programas de salud ocupacional, el 30,7% señala que algunas veces, el 12% indica que siempre y el 1,3% rara vez.

Interpretación: Dentro de la organización quien emite los informes de gestión del programa de salud ocupacional es el médico encargado, debido a ello el área de talento humano solo lo difunde a las áreas donde fue implementado. Los informes de gestión incorporan las actividades de coordinación, tiempos de ejecución e información detalla de la evolución del programa.

Pregunta 12: ¿El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios?

Tabla 29: Programa de bienestar social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	7	9,3	9,3	9,3
	Algunas veces	22	29,3	29,3	38,7
	Casi siempre	41	54,7	54,7	93,3
	Siempre	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

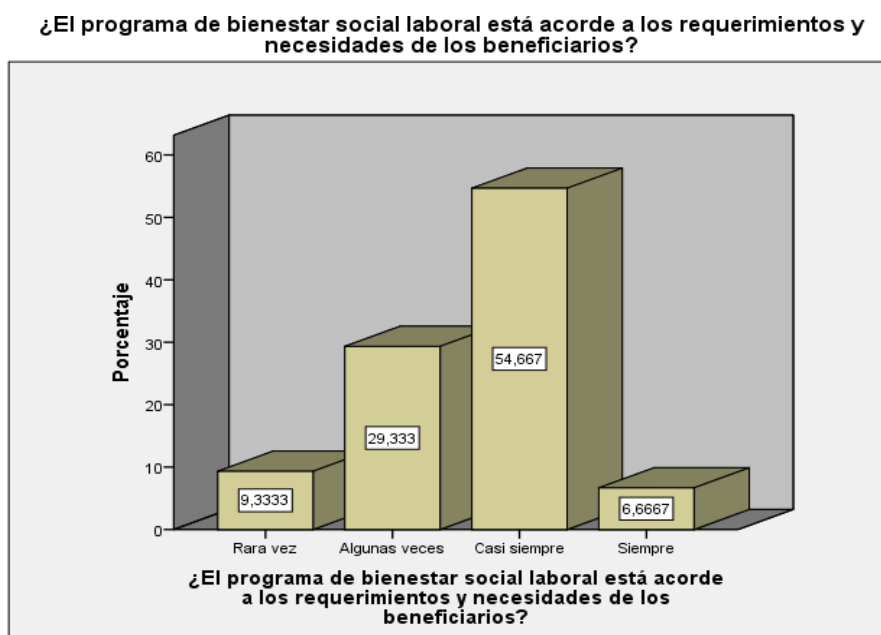


Figura 27: Programa de bienestar social

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 54,7 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 41 colaboradores indican el programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios. El 29,3% señala que algunas veces, el 6,7% siempre y el 9,3% rara vez.

Interpretación: El programa de bienestar social laboral depende efectivamente de la evaluación de desempeño, debido a que esta responde a las necesidades de los trabajadores. El programa de bienestar social busca alinearse a la planificación estratégica propuesta por la organización y se planteada en base a las necesidades resultantes de la evaluación de desempeño.

A continuación se presenta las medidas descriptivas de los ítems que integran el componente retener.

Tabla 30: *Medidas descriptivas para el Componente Retener*

	Estadísticos											
	¿Verifican y evalúan del cumplimiento del programa establecido?	¿Realizan inspecciones de seguridad?	¿Verifican el cumplimiento de los programas de salud ocupacional?	¿Formulan proyectos de bienestar social laboral?	¿Organizan brigadas de emergencia?	¿Elaboran mapa y panorama de riesgos?	¿El programa social laboral contribuye al logro?	¿Elaboran cronograma de actividades?	¿A partir de la normativa vigente identifican los posibles riesgos?	¿Promueven la participación de los trabajadores por la divulgación?	¿Elaboran el informe de gestión de programa de salud ocupacional?	¿El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios?
Media	4,4133	4,1600	3,7333	3,9467	4,5867	4,5600	3,8133	3,7733	4,0533	3,9600	3,7867	3,5867
Mediana	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.	,73693	,67863	,75933	,80360	,59487	,64179	,74785	,74568	,76923	,74326	,66360	,75504

Elaborado por: El investigador

5.5. Resultados del Componente Integrar

Pregunta 1: ¿Solicitan y verifican las referencias laborales y antecedentes?

Tabla 31: *Referencias laborales y antecedentes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	4	5,3	5,3	5,3
	Algunas veces	16	21,3	21,3	26,7
	Casi siempre	22	29,3	29,3	56,0
	Siempre	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

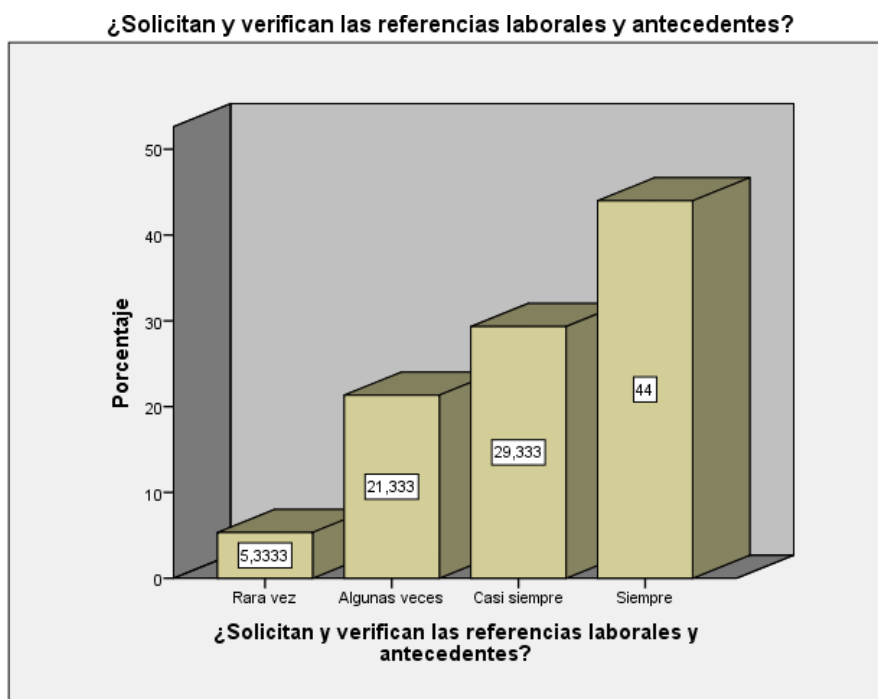


Figura 28: *Referencias laborales y antecedentes*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 44 % de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 33 colaboradores indican que siempre solicitan y verifican las referencias laborales y antecedentes. El 29,3% indica que casi siempre, el 21,3% algunas veces y el 5,3% rara vez.

Interpretación: Al momento de la selección de candidatos se solicita una serie de documentos que permitan cumplir con los requisitos de la empresa. Existen casos

especiales donde estos requisitos no aplican y es el caso para formar parte de la junta de accionistas.

Pregunta 2: ¿Utilizan un plan de actividades para la selección de candidatos?

Tabla 32: Plan de actividades para selección de candidatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2,7	2,7	2,7
	Rara vez	1	1,3	1,3	4,0
	Algunas veces	14	18,7	18,7	22,7
	Casi siempre	22	29,3	29,3	52,0
	Siempre	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

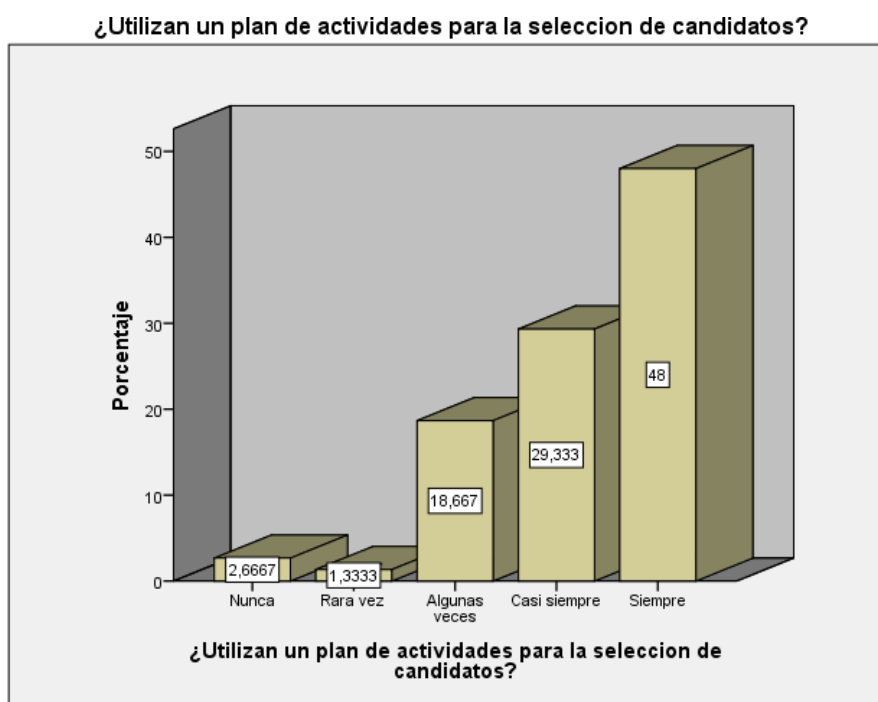


Figura 29: Plan de actividades para selección de candidatos

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 48% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 36 personas indican que siempre se utiliza un plan de actividades para la selección de candidatos, el 29,3% casi siempre, el 18,7% algunas veces, el 1,3% rara vez y 2,7 nunca.

Interpretación: El plan de actividades para la selección de candidatos contempla las áreas administrativas y de producción. En el caso de los niveles ejecutivos como son los accionistas se consideran bajo criterio de elección.

Pregunta 3: ¿Poseen una base de datos del personal clasificado?

Tabla 33: Base de datos del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,3	1,3	1,3
	Rara vez	1	1,3	1,3	2,7
	Algunas veces	14	18,7	18,7	21,3
	Casi siempre	30	40,0	40,0	61,3
	Siempre	29	38,7	38,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

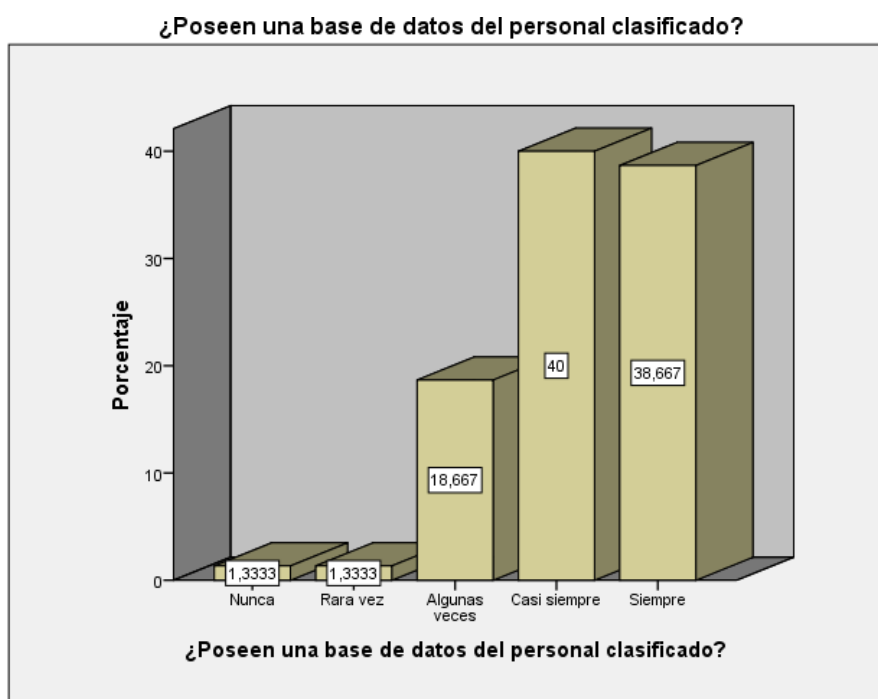


Figura 30: Base de datos del personal

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 40% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 30 colaboradores indican que casi siempre se registra en la base de personal clasificado, el 38,7% afirma que siempre. El 18,7 algunas veces, el 1,3% rara vez.

Interpretación: La base de datos o el archivo se lo realiza de forma digital y documentos. La base de datos se actualiza en base a criterios del personal, es decir cuando se identifican nuevas destrezas, conocimientos y presenta un desempeño que supere los estándares de personalidad en el área de trabajo.

A continuación se presenta las medidas descriptivas de los ítems que agrupa el componente integrar.

Tabla 34: *Medidas descriptivas para el Componente Integrar*

Estadísticos			
	¿Solicitan y verifican las referencias laborales y antecedentes?	¿Utilizan un plan de actividades para la selección de candidatos?	¿Poseen una base de datos del personal clasificado?
Media	4,1200	4,1867	4,1333
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.	,92940	,96833	,85950

Elaborado por: El investigador

5.6. Resultados del Componente Recompensar

Pregunta1: ¿Poseen una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles?

Tabla 35: *Escala salarial de acuerdo a los perfiles*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	8	10,7	10,7	13,3
	Casi siempre	31	41,3	41,3	54,7
	Siempre	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

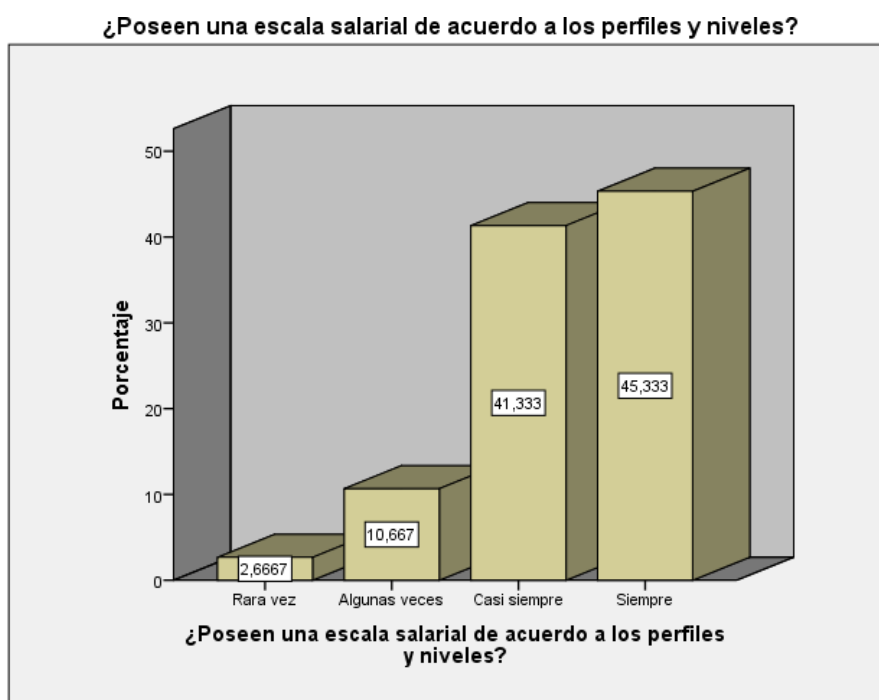


Figura 31: Escala salarial de acuerdo a los perfiles
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 34 colaboradores indican que siempre se evidencia una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles. El 41,3% señala que casi siempre, el 10,7% algunas veces y el 2,7% rara vez.

Interpretación: La escala salarial se presenta en base a la estructura organizacional y acorde a las normativas vigentes establecidas. Cada perfil se encuentra evaluado en base al nivel de actividades que debe ejecutar.

Pregunta 2: ¿Aplican la normativa vigente relacionada con los salarios legales?

Tabla 36: Normativa relacionada con los salarios legales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	8	10,7	10,7	10,7
	Casi siempre	22	29,3	29,3	40,0
	Siempre	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

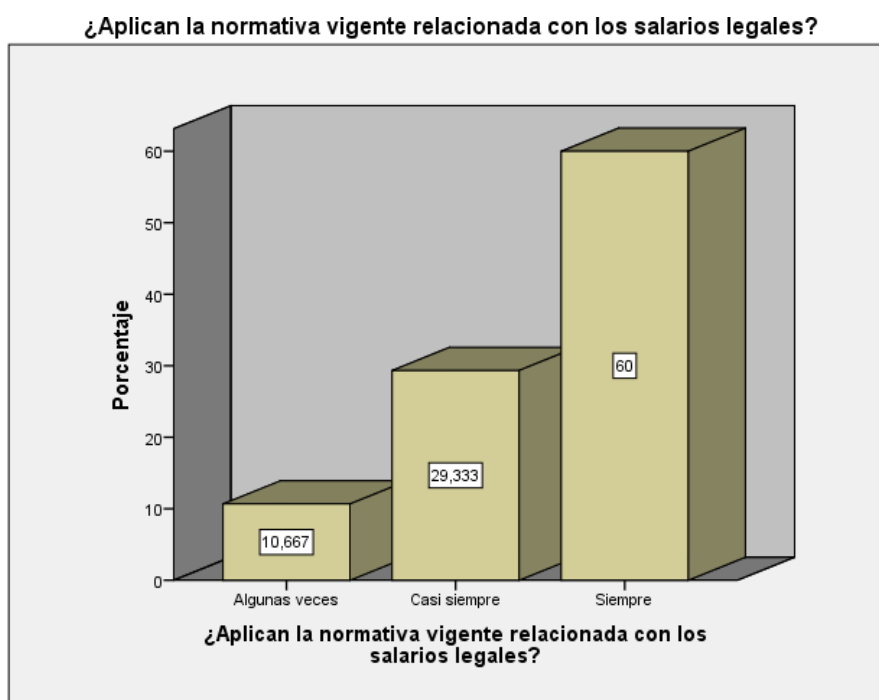


Figura 32: Normativa relacionada con los salarios legales
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 45,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 34 colaboradores indican que siempre se evidencia una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles. El 41,3% señala que casi siempre, el 10,7% algunas veces y el 2,7% rara vez.

Interpretación: La escala salarial se presenta en base a la estructura organizacional y acorde a las normativas vigentes establecidas. Cada perfil se encuentra evaluado en base al nivel de actividades que debe ejecutar.

Pregunta 3: ¿Tienen en cuenta los perfiles en la valoración de cargos?

Tabla 37: Perfiles en la valoración de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	11	14,7	14,7	17,3
	Casi siempre	30	40,0	40,0	57,3
	Siempre	32	42,7	42,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

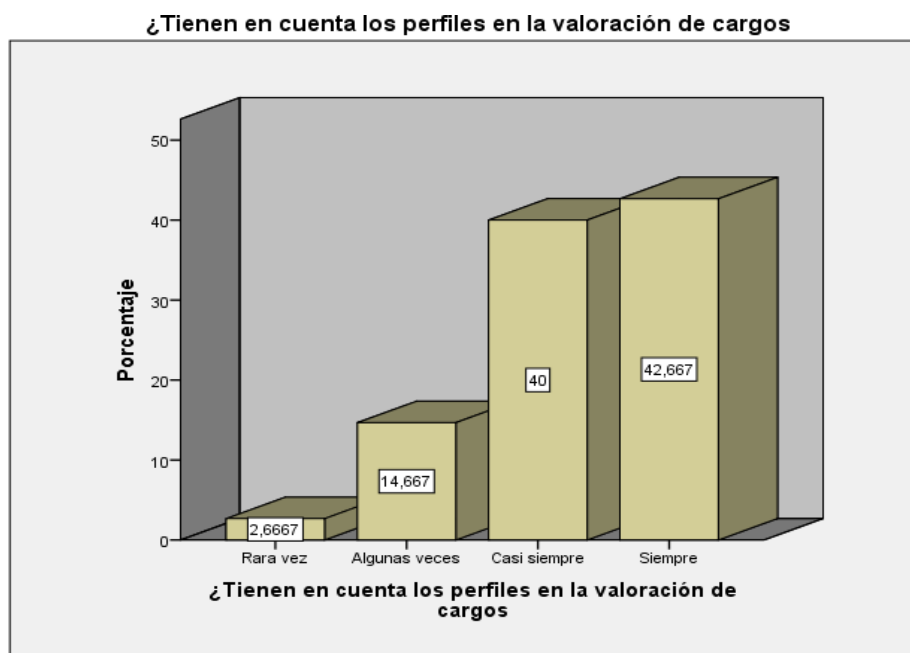


Figura 33: Perfiles en la valoración de cargos
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 42,7% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 32 colaboradores indican siempre tiene en cuenta los perfiles en la valoración de cargos. El 40% indica que casi siempre, el 14,7% algunas veces y el 2,7% rara vez.

Interpretación: La valoración de los cargos representa un factor fundamental debido a que cada puesto de trabajo tiene un valor individual. Se realizó la valoración con la finalidad de establecer estándares salariales de forma equitativa, generalmente es necesario conocer el valor que tiene un puesto frente a los demás.

Pregunta 4: ¿Identifican en forma correcta los componentes de la estructura salarial?

Tabla 38: Componentes de la estructura salarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Rara vez	10	13,3	13,3
	Algunas veces	20	26,7	40,0
	Casi siempre	31	41,3	81,3
	Siempre	14	18,7	100,0
	Total	75	100,0	

Elaborado por: El investigador

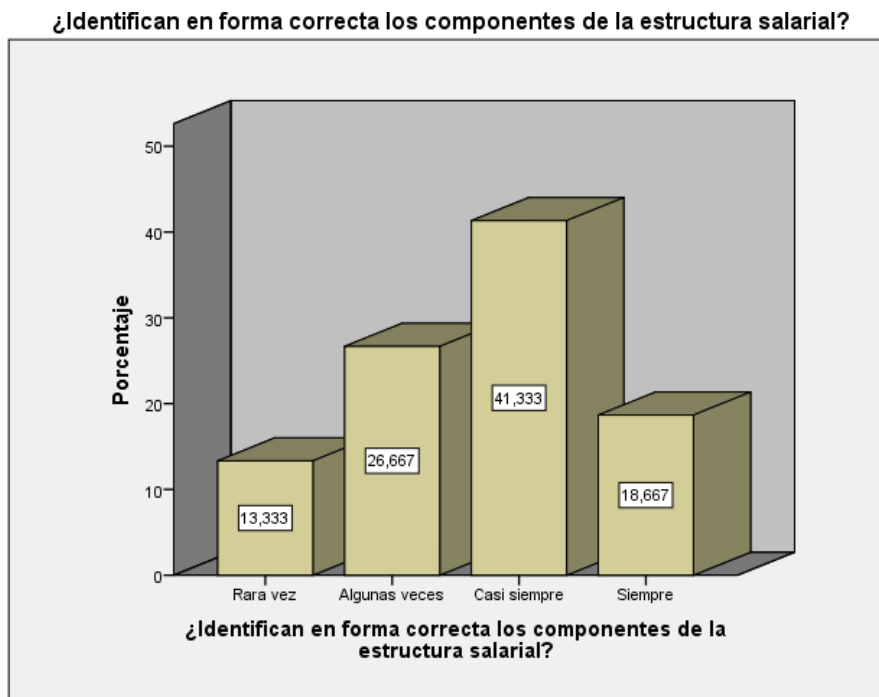


Figura 34: Componentes de la estructura salarial
Elaborado por: El investigador

Análisis: El 41,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 31 colaboradores señalan que casi siempre se identifican los componentes de la estructura salarial, el 26,7% algunas veces, el 18,7% siempre y el 13,3% rara vez.

Interpretación: Los componentes de la estructura salarial que se consideran son: los elementos de responsabilidad, oferta y demanda del mercado y incomodidad en el trabajo. Dicho de otro modo la estructura salarial permite una administración de las remuneraciones distribuidas jerárquicamente y equitativamente. Todo esto ayuda a la cultura organizacional y sobre todo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se presenta las medidas descriptivas de los ítems que integran el componente recompensar.

Tabla 39: Medidas descriptivas para el Componente Recompensar

Estadísticos				
	¿Poseen una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles?	¿Aplican la normativa vigente relacionada con los salarios legales?	¿Tienen en cuenta los perfiles en la valoración de cargos?	¿Identifican en forma correcta los componentes de la estructura salarial?
Media	4,2933	4,4933	4,2267	3,6533
Mediana	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda	5,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.	,76712	,68524	,79820	,93712

Elaborado por: El investigador

5.7. Resultados del Componente Auditar

Pregunta 1: ¿Usan sistemas de almacenamiento y registro de información?

Tabla 40: Almacenamiento y registro de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	1,3	1,3	1,3
	Casi siempre	22	29,3	29,3	30,7
	Siempre	52	69,3	69,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

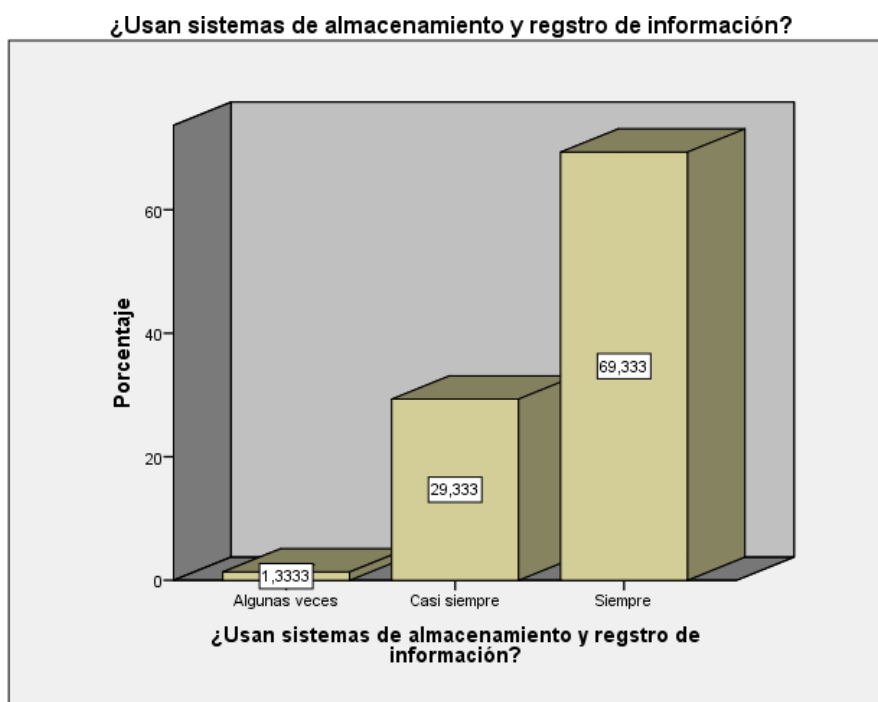


Figura 35: Almacenamiento y registro de información

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 69,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 52 colaboradores indican que siempre se utilizan sistemas de almacenamiento y registro de información, el 29,3% señala casi siempre, y el 1,3 % algunas veces.

Interpretación: El sistema de almacenamiento es de forma digital y documental, existe documentos que por su tiempo de registro son descartados. La información se mantiene de forma actualizada. Dependiendo del tipo de información se plantea tiempos ya sea corto, mediano y largo plazo.

Pregunta 2: ¿Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades?

Tabla 41: *Evaluación de desempeño y recopilación de necesidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	26	34,7	34,7	37,3
	Casi siempre	17	22,7	22,7	60,0
	Siempre	30	40,0	40,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

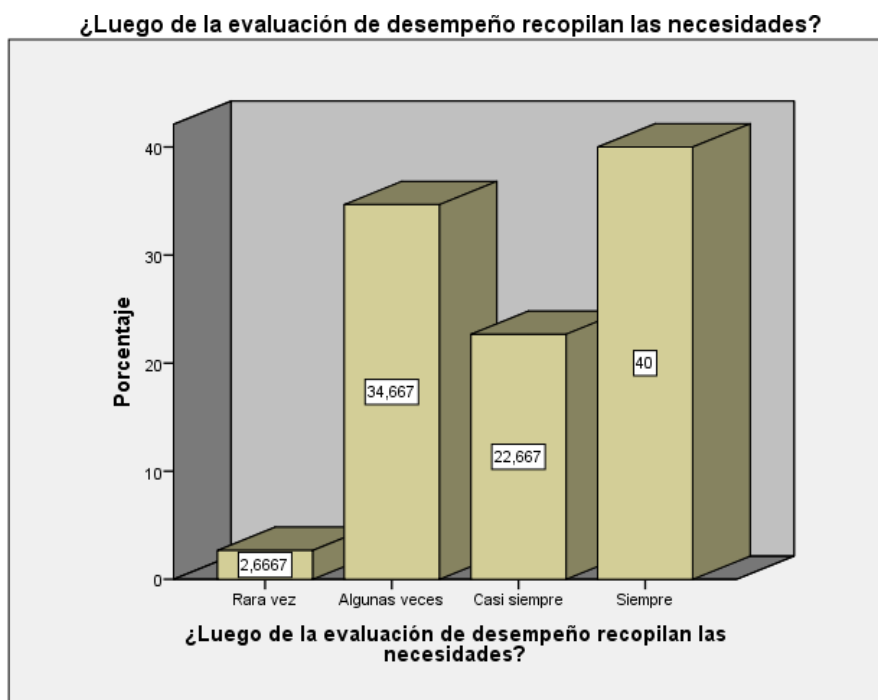


Figura 36: *Evaluación de desempeño y recopilación de necesidades*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 40,0% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 30 colaboradores indican que siempre se recopilan las necesidades luego de la evaluación de desempeño. El 34,7% señala algunas veces, el 22,7 algunas veces y el 2,7 rara vez.

Interpretación: La evaluación de desempeño permite evidenciar las brechas existentes en los puestos de trabajo, siempre y cuando los indicadores cumplan con lo requerido. Algunas necesidades recopiladas de la evaluación de desempeño no pueden ser cuantificadas debido a que requieren otro tipo de evaluación para ser medible.

Pregunta 3: ¿Utilizan formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral?

Tabla 42: *Formularios, verificación y revisión del desempeño laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	2,7	2,7
	Casi siempre	40	53,3	56,0
	Siempre	33	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

Elaborado por: El investigador

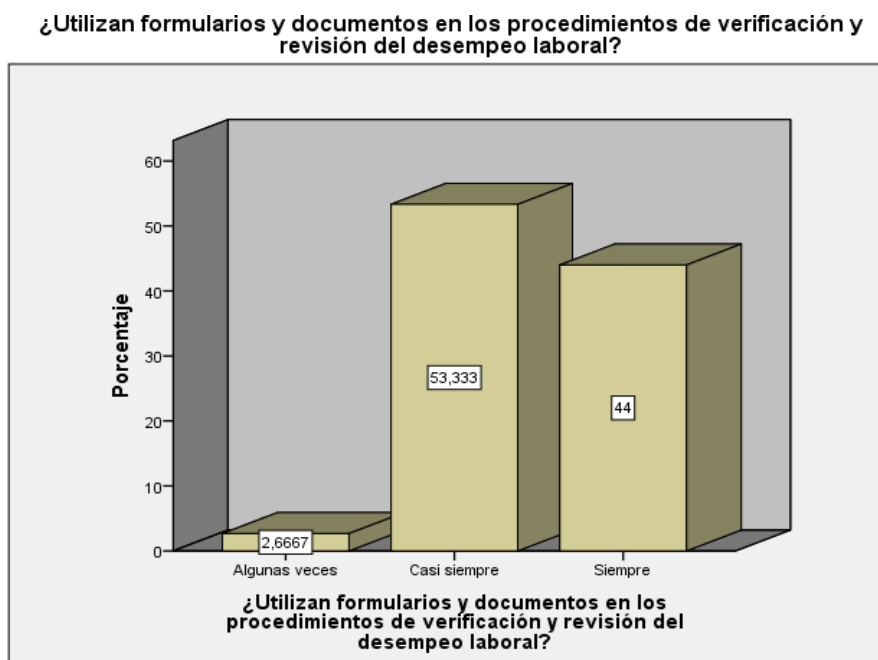


Figura 37: *Formularios, verificación y revisión del desempeño laboral*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 53,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 40 colaboradores indican que casi siempre se utilizan formularios y documentos en los procedimientos de desempeño laboral. El 44% indica que siempre y el 2,7 algunas veces.

Interpretación: Los documentos utilizados para evaluar el desempeño laboral generalmente son las encuestas de clima laboral, evaluación de desempeño. Ciertamente los documentos permiten recopilar el nivel de desarrollo que tienen los colaboradores frente al puesto de trabajo.

Pregunta 4: ¿Tienen en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos?

Tabla 43: *Perfiles y valoración de cargos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	4,0	4,0	4,0
	Casi siempre	39	52,0	52,0	56,0
	Siempre	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborador por: El investigador

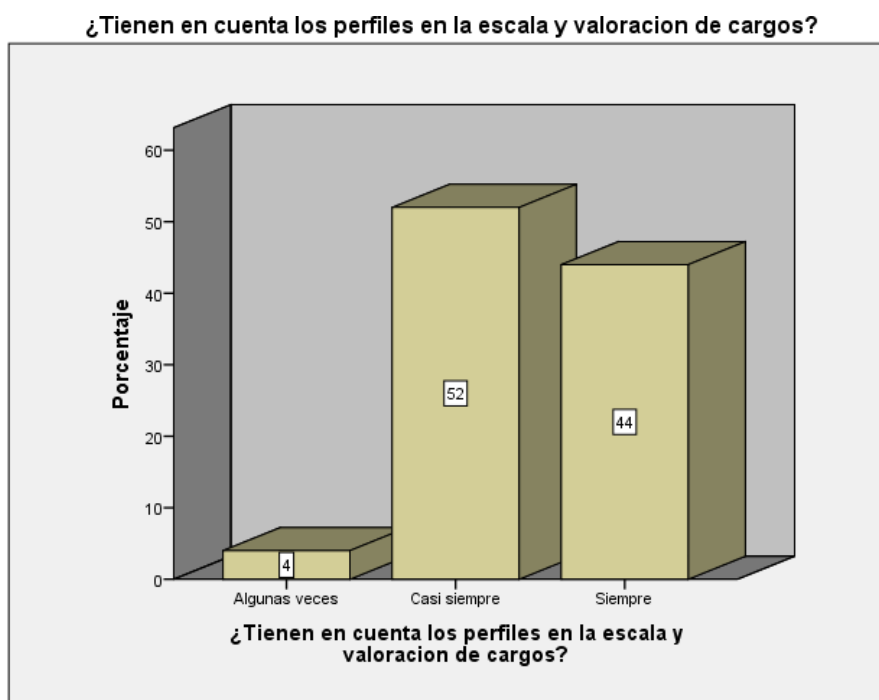


Figura 38: *Perfiles y valoración de cargos*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 52% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 39 colaboradores indican siempre tiene en cuenta los perfiles en la valoración de cargos. El 44% indica que casi siempre, el 4% algunas veces.

Interpretación: La valoración de los cargos representa un factor fundamental debido a que cada puesto de trabajo tiene un valor individual. Se realizó la valoración con la finalidad de establecer estándares salariales de forma equitativa, generalmente es necesario conocer el valor que tiene un puesto frente a los demás.

Pregunta 5: ¿Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento?

Tabla 44: *Evaluación de desempeño y programas de mejoramiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	12,0	12,0	12,0
	Casi siempre	22	29,3	29,3	41,3
	Siempre	44	58,7	58,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

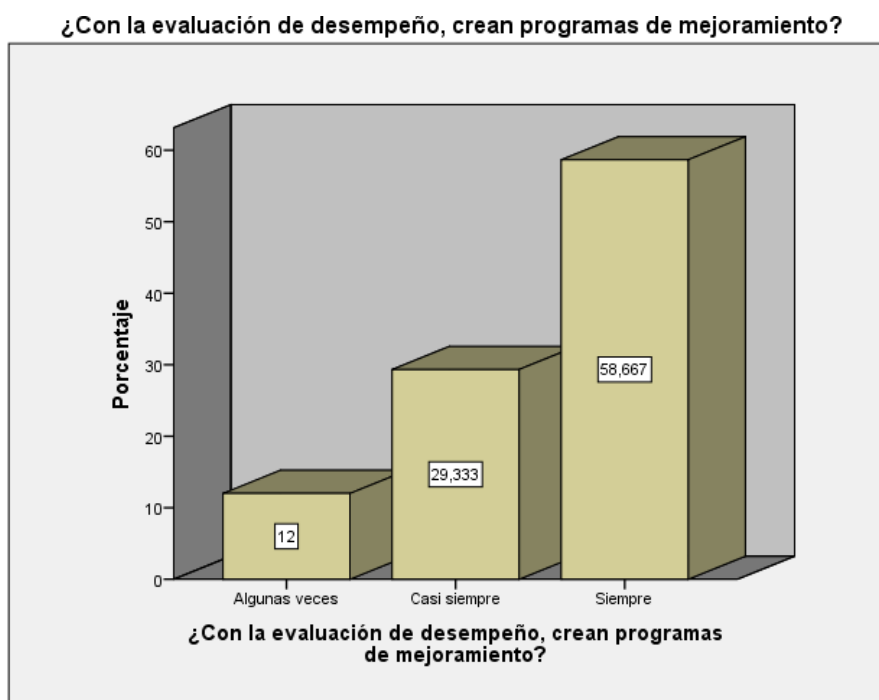


Figura 39: *Evaluación de desempeño y programas de mejoramiento*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 58,7% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 44 colaboradores indican siempre con la evaluación de desempeño crean programas de mejoramiento. El 29,3% señala que casi siempre y el 12,0% algunas veces.

Interpretación: Los programas de mejoramiento se contemplan dentro del plan de capacitación que son realizados en coordinación con las demás áreas. Dicho programa cumple los objetivos de la planificación estratégica que es generar productividad a la empresa.

Pregunta 6: ¿Redactan documentos de validación de los manuales de funciones?

Tabla 45: *Documentos de validación de los manuales de funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	2,7	2,7	2,7
	Casi siempre	26	34,7	34,7	37,3
	Siempre	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

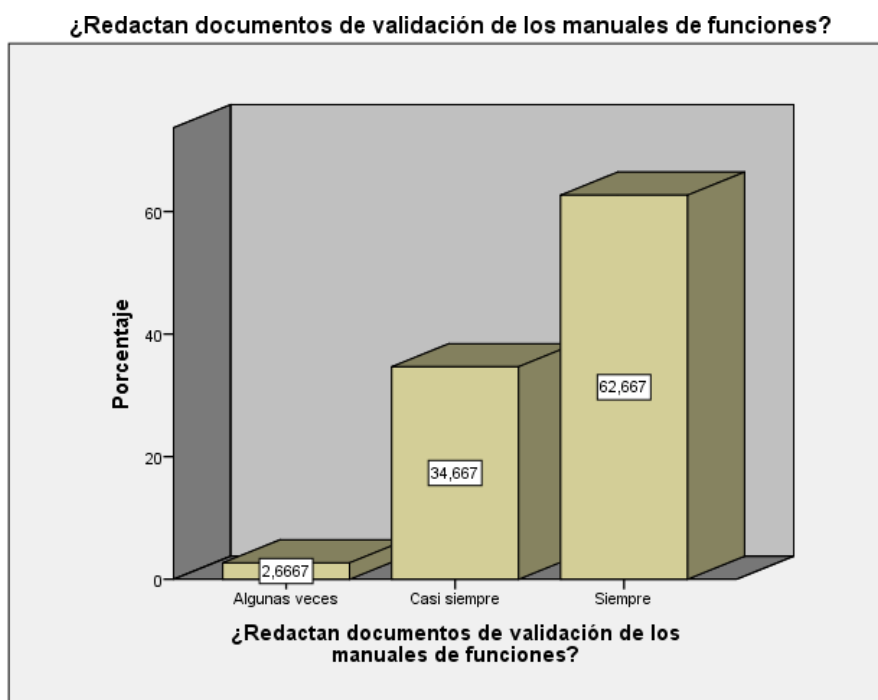


Figura 40: *Documentos de validación de los manuales de funciones*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 62,7% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 47 colaboradores indican que siempre redactan documentos de validación de los manuales de funciones. El 34,7% casi siempre y el 2,7 algunas veces.

Interpretación: la validación de los manuales de funciones siempre corresponde a la alta gerencia para su aprobación, posterior a ello se emite el informe correspondiente para el área a la que ha sido asignada. Los documentos contemplan el soporte de revisión y aprobación por la el nivel directivo.

Pregunta 7: ¿Alinean la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico?

Tabla 46: *Evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	1,3	1,3	1,3
	Casi siempre	19	25,3	25,3	26,7
	Siempre	55	73,3	73,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

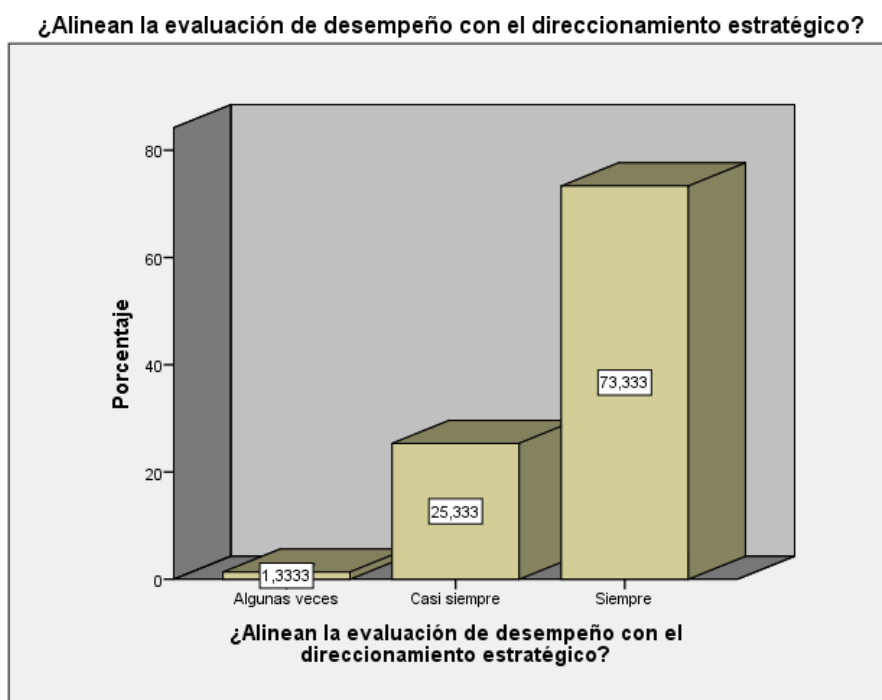


Figura 41: *Evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico*

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 73,3% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 55 colaboradores indican que siempre se alinea la evaluación de desempeño al direccionamiento estratégico, el 25,3% casi siempre y el 1,3% algunas veces.

Interpretación: El direccionamiento estratégico se estructura a corto, mediano y largo plazo dependiendo de las necesidades de la empresa, para ello se manifiesta los objetivos de desarrollo y desempeño, por tal motivo la evaluación de desempeño corresponde directamente al cumplimiento de objetivos.

Pregunta 8: ¿La información para los informes de los trabajadores es actualizada?

Tabla 47: Información de trabajadores actualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	2,7	2,7	2,7
	Casi siempre	14	18,7	18,7	21,3
	Siempre	59	78,7	78,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: El investigador

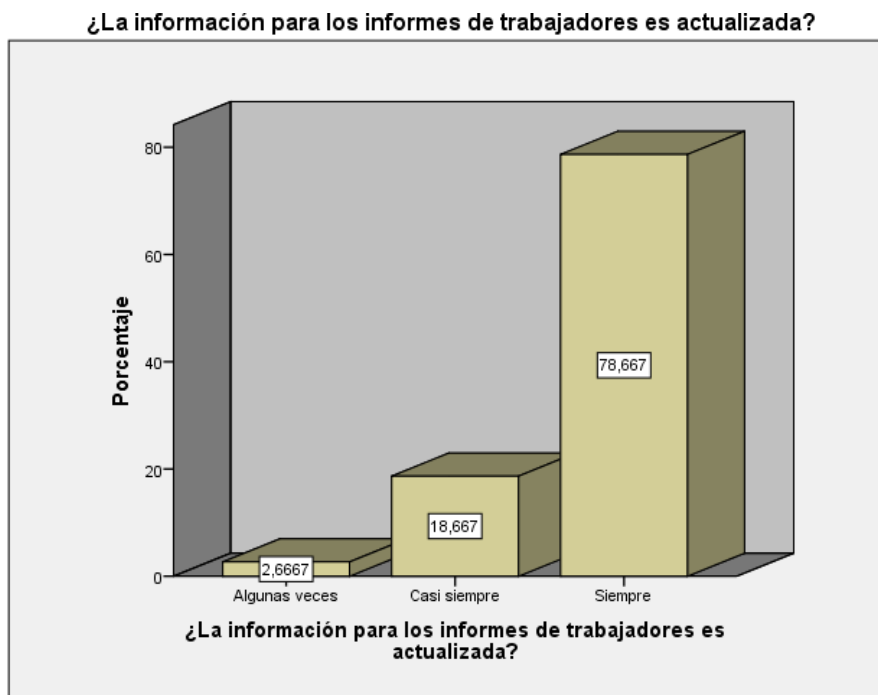


Figura 42: Información de trabajadores actualizada

Elaborado por: El investigador

Análisis: El 78,7% de los encuestados pertenecientes al área administrativa y de producción, es decir 59 colaboradores indican que siempre la información para los informes de trabajadores es actualizada. El 18,7% menciona casi siempre y el 2,7% algunas veces.

Interpretación: Para los reportes de los trabajadores generalmente los informes solicitados por los líderes de los procesos tienen que ser actualizada. Los informes presentados contempla la evaluación de desempeño, información salarial y contractual.

Se presentan las medidas descriptivas de los ítems que integran el componente Auditar.

Tabla 48: Medidas descriptivas para el Componente Auditar

	Estadísticos							
	¿Usan sistemas de almacenamiento y registro de información?	¿Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades?	¿Utilizan formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral?	¿Tienen en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos?	¿Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento?	¿Redactan documentos de validación de los manuales de funciones?	¿Alinean la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico?	¿La información para los informes de trabajadores es actualizada?
Media	4,6800	4,0000	4,4133	4,4000	4,4667	4,6000	4,7200	4,7600
Mediana	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.	,49756	,92998	,54756	,56949	,70391	,54525	,48099	,48879

Elaborado por: El investigador

Una vez obtenido las medidas descriptivas de todos los componentes se realiza a la comprobación de la correlación de cada variable.

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para cada variable

Agregando los valores promedios de cada componente, se realiza la prueba de normalidad univariada de los datos, con la que permite visualizar la distribución de las variables. Se manifiesta a su vez que el nivel de significación es superior al 0,05. La z

de Kolmogorov- Smirnov se lo realiza mediante el programa estadístico SPSS, se evidencia el valor de la significancia utilizando la prueba de **Lilliefors**.

Tabla 49: Prueba de normalidad

Variable	Parámetros normales		z de kolmogorov-Smirnov	P-valor
	Media	Desviación Típica		
Integrar	4,1427	0,77876748	2,187	0,253
Organizar	4,4093	0,44579633	3,049	0,352
Recompensar	4,1673	0,57532502	2,627	0,303
Retener	4,0319	0,32402609	4,203	0,485
Auditar	4,4981	0,16837428	2,972	0,343
Desarrollar	4,0205	0,59370723	2,903	0,335

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Elaborado por: El investigador

En base al análisis correlacional entre las dimensiones de cada componente, se evidencia la correlación significativa de todos los componentes. La correlación de los componentes está por encima de 0,5 donde se describe el dinamismo de las variables en los procesos que integran la gestión del talento humano.

Tabla 50: Relación de componentes

	<u>INTEGRAR</u>	<u>ORGANIZAR</u>	<u>RECOMPENSAR</u>	<u>RETENER</u>	<u>AUDITAR</u>	<u>DESARROLLAR</u>
INTEGRAR	1					
ORGANIZAR	0,31649872	1				
RECOMPENSAR	0,1025514	0,12232962	1			
RETENER	0,62941008*	0,47767671	0,00255155	1		
AUDITAR	0,2712759	0,0832506	0,0009787	0,14449684	1	
DESARROLLAR	0,73336956**	0,51591122*	0,09561899	0,58497785*	0,27781768	1

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral)

Elaborado por: El investigador

De acuerdo al análisis correlacional entre las dimensiones de cada componente y entre los componentes de forma agregada, se observa que existen correlaciones significativas entre los componentes de analizados, es decir, con un nivel de significancia de 0,05 solo el componente *desarrollar-integrar* posee una correlacional por encima de 0,7 lo que refleja una fuerte relación positiva alta entre esas variables. De igual forma, con un nivel de significancia de 0,10 los componentes *retenet-integrar*, *desarrollar-organizar* y *desarrollar-retener* evidencian valores de entre 0,50

a 0,60 lo que permite deducir que dichos componentes tienen una relación positiva baja.

Con respecto al anterior análisis de variables, se observa que el componente *integrar* tiene una estrecha relación con los componentes *retener* y *desarrollar*. Estas correlaciones significativas entre variables demuestran que el componente *desarrollar* posee estrecha relación con los demás componentes, siendo el eje clave en la integración efectiva de los procesos.

Puntuación de las medidas de homogeneidad o normalización

La realización de este apartado se fundamenta principalmente en la normalización de las variables de estudio, mismo que se realizó a través de dos dimensiones, la *distribución normal de z* y el *test de Shapiro- Wilk*

- **Dimensión 1 – Distribución normal de Z**

Los parámetros de la *Distribución normal de Z* es el valor original, media y su desviación estándar. Por lo cual con los datos originales de la base obtenida mediante la escala de Likert se procede por cada componente a establecer dichos valores.

Tabla 51: Distribución normal Z- Dimensión 1

	INTEGRA R	ORGANIZA R	RECOMPENSA R	RETENER	AUDITAR	DESARROLLA R
MEDIA	4,14270	4,40930	4,16730	4,03189	4,49812	4,02050
DESVIACIÓN	0,7787674 8	0,44579633	0,57532502	0,3240260 9	0,1683742 8	0,59370723
VALOR DE Z	1,1008441 7	1,32504295	1,44734988	2,9877684 8	2,9807538	1,64980157
DISTRIBUCIÓN NORMAL Z	0,8645177 6	0,90742155	0,92610052	0,9985948 9	0,9985623	0,95050824

Elaborado por: El investigador

- **Dimensión 2 – Test de Shapiro-Wilk**

El principal parámetro del *Test de Shapiro-Wilk* es su fórmula “=SHAPIRO(....)” procedente del *Paquete de recursos de estadísticos reales de Excel*, mismo que posee formulas complementarias y herramientas de análisis de datos que facilitan la

realización de estadísticos. Para ello, se procede a utilizar la fórmula de SHAPIRO con todos los componentes de la matriz de datos cuantitativos en base a la escala de Likert.

Tabla 52: Test de Shapiro-Wilk Dimensión 2

	INTEGRAR	ORGANIZAR	RECOMPENSAR	RETENER	AUDITAR	DESARROLLAR
S-W Test	0,885918	0,90908919	0,95329837	0,81818788	0,9282644	0,95824362

Elaborado por: El investigador

Una vez obtenido las dos dimensiones de normalización de cada componente, se elabora una tabla comparativa de los mismos. En el eje horizontal se colocan las dos dimensiones con su respectiva media; y, en el eje vertical, se detallan los componentes, su total (*total activo*) y promedio (*% de la varianza*).

Tabla 53: Puntuación de las medidas de discriminación

	DIMENSIONES		MEDIA
	1	2	
INTEGRAR	0,86451776	0,885918	0,87521788
ORGANIZAR	0,90742155	0,90908919	0,90825537
RECOMPENSAR	0,92610052	0,95329837	0,93969945
RETENER	0,99859489	0,81818788	0,90839138
AUDITAR	0,9985623	0,9282644	0,96341335
DESARROLLAR	0,95050824	0,95824362	0,95437593
TOTAL ACTIVO	5,64570525	5,45300146	5,54935335
% DE LA VARIANZA	94,10%	90,88%	92,49%

Elaborado por: El investigador

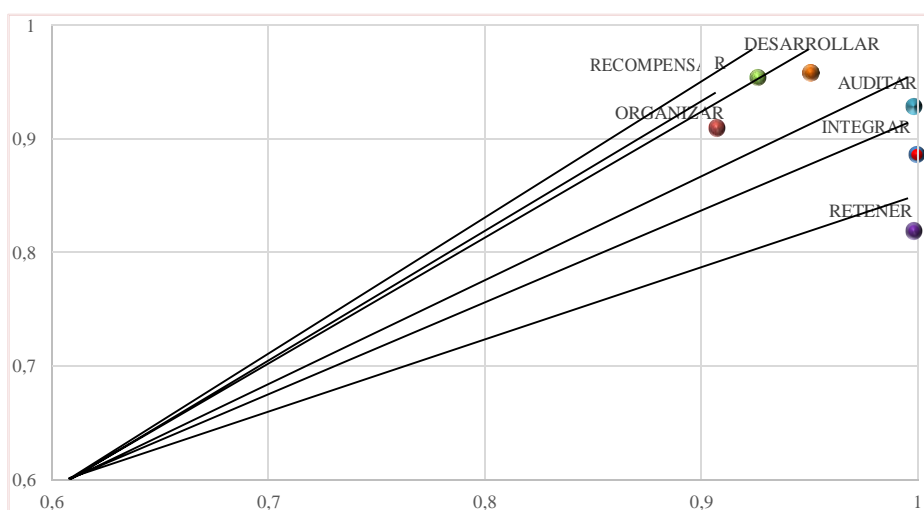


Figura 43: Gráfica de puntuaciones medias de variables

Elaborado por: El investigador

En adición a lo anterior, cuando se observan las medidas de normalización es factible afirmar que la variable que mejor discrimina a las empresas es *auditar*, seguida de *desarrollar*, y *recompensar*, con una varianza total explicada media del 92,49%; es decir, al hacer este análisis solamente se ha perdido un total de 8% de la variabilidad explicada.

De acuerdo con este análisis de normalización, la variable auditar se muestra como el componente más segregado. Es decir, que este componente al ser realizado y ejecutado por las empresas generan un índice de variabilidad alto, que se explica en el gráfico 2, al encontrarse más orientados hacia el extremo del esquema; esto evidencia que existe una mayor discriminación, reflejándose como un factor diferenciador. Las variables que tienen un alto nivel de discriminación, y que le siguen a la anterior son desarrollar y recompensar, mostrando que ante estos procesos existen criterios divididos en ejecución. Sin embargo, en el comportamiento general ocurre una dinámica similar.

En concordancia con el propósito investigativo la gestión del talento humano al ser evaluada bajo los componentes, permite evidenciar el nivel de eficiencia que presenta toda el área. A demás cada componente es estructurado para que la gestión del talento humano que conlleva un seguimiento a procesos internos. En ese sentido la gestión del talento humano se contempla como una herramienta espontanea dentro de cualquier organización. Se provee los recursos para dirigir a los colaboradores mediante políticas, programas, procedimientos, etc. Todo esto con la finalidad de mejorar la estructura organizacional eficiente y mecanismos para la incorporación cuantitativa y cualitativa pertinentes de los colaboradores.

En consecuencia con los resultados obtenidos la investigación se enmarca dentro de un panorama a nivel global de la gestión del talento humano, específicamente afirmando los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas y como se adapta el personal a las nuevas políticas de mejora. Dichas acciones de cambio se propician por medio de un modelo de gestión del talento humano enfocado en el componente auditar, orientado a contribuir al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

En esencia, el cambio más que una exigencia es una concordancia con las habilidades de las personas, ya que necesitan desarrollarse para avanzar en función de los objetivos. La base de la toma de decisiones es adecuarse ante las nuevas circunstancias, pero también, dicho personal requiere adaptarse a nuevos cambios. Adaptarse a nuevas políticas de mejora implica flexibilidad, ideas claras y precisas. Flexibilidad en el sentido de la gestión al incorporar personas proactivas, fundamentadas en un proceso de renovación.

El diseño del modelo de gestión de talento humano responde a la gestión de resultados, permitiendo proveer un monitoreo continuo y evaluación del desempeño incrementando la competitividad de la organización y apreciar las capacidades de los colaboradores que producen bienes o servicios. A través del componente auditar se plantea la estrategia de valoración para ello el modelo implementa una metodología de evaluación del desempeño.

En base a los resultados obtenidos se procede a diseñar una propuesta de evaluación de desempeño contemplando indicadores con ubicación en una matriz de intervalo difuso.

5.8. PROPUESTA

5.8.1. Datos Informativos

5.8.2. Tema:

Propuesta de un modelo de Gestión del talento humano como estrategia organizacional en sector Curtiembre.

5.8.3. Beneficiarios

- Propietarios
- Cliente Interno
- Cliente Externo

5.8.4. Ubicación

- Provincia: Tungurahua

– Cantón: Ambato

5.8.5. Alcance

El modelo de gestión de talento humano abarca su aplicabilidad al sector de la curtiembre, planteando lineamientos generales al cumplimiento de los objetivos empresariales, fortaleciendo los procesos de la gestión del talento humano y considerando la valoración de capacidades en favor de la estrategia organizacional.

5.8.6. Antecedentes

El modelo de gestión de talento humano parte de los hallazgos encontrados en el sector curtiembre.

5.8.7. Justificación

De acuerdo a Vera & Blanco (2019), el modelo de gestión del talento humano contempla una transformación que surge constantemente de las empresas, los modelos tradicionales contemplan un arquitectura donde los procesos son de carácter austero. Por tal motivo se estructura un modelo en base a proyecciones y retos que circunscribe el ambiente. La organización debe alinear sus objetivos con el desarrollo y mejoramiento de la gestión del talento humano, siendo pilar fundamental fortalecer los procesos ubicando en un alto nivel competitivo. La implementación de procesos de gestión del talento humano conjuga los intereses organizacionales, intereses personales, cumplimientos de objetivos estratégicos, todo ello por el mejoramiento de la calidad de vida y laboral.

El componente al que se sustenta el modelo es el componente auditar donde se describe la valoración de la gestión de talento humano, para ello es indispensable evaluar la gestión del talento humano basado en competencias a partir de medición de indicadores y posterior a ello tomar acciones de mejora.

La presente propuesta se basa en entregar un modelo de evaluación basado en competencias en base a los resultados obtenidos de la investigación y de esta manera mejorar la toma de decisiones en la gestión de talento humano.

5.8.8. Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un modelo de evaluación estructurado en base a indicadores de productividad, innovación, clima organizacional y desempeño de trabajadores que permitan acciones de mejora a la gestión del talento humano

Objetivos específicos

- Analizar los resultados obtenidos del componente auditar.
- Establecer los indicadores para la mejora de la gestión del talento humano.
- Socializar los resultados del estudio realizado y la propuesta a la empresa.

5.8.9. Análisis de factibilidad

5.8.10. Administrativo

Previo a la evaluación de los componentes en la empresa se realizó el acercamiento a las diferentes áreas, lo cual permitió conocer la aceptación de la investigación, y puedan mejorar los procesos.

5.8.11. Organizacional

La empresa al contar con un área de talento humano y efectivamente contar con un coordinador o responsable se puede aplicar y dar seguimiento al modelo de evaluación.

5.8.12. Económico

El presente proyecto no genera cambios en la estructura ni dimensiones organizacionales de alto valor, su atención se enfoca en las actividades

específicas de evaluación para todos los colaboradores de la empresa.

Afirmando que la aplicabilidad es de bajo costo.

5.8.13. Fundamentación Teórica

Los autores Manjarrés, Castell, & Luna (2013), en su investigación publicado en la revista *Ingeniare*, Universidad Libre-Barranquilla, busca dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño, el estudio contemplo una evaluación que incorpora la competencias más comunes. El modelo de evaluación del desempeño permita conocer la interacción de los colaboradores con la planificación de objetivos organizacionales, efectivamente el modelo se alinea estrechamente al direccionamiento estratégico, procesos organizacionales e indicadores.

5.8.14. Metodología

El modelo parte la identificación de los objetivos estratégicos de la empresa, efectivamente puntualizando en la visión y misión que esta tenga. Posterior a ello se procede a identificar las áreas en este caso el área administrativa y de producción. Se procede a aplicar la metodología de evaluación donde se aplica una encuesta a cada colaborador.

Se analizará los resultados obtenidos de acuerdo a un intervalo de lógica difusa donde permite evidenciar el nivel en el que se encuentra el colaborador. Al final se plantea acciones de mejora y toma de decisiones.

A continuación se presenta la metodología de la evaluación del desempeño por competencias.

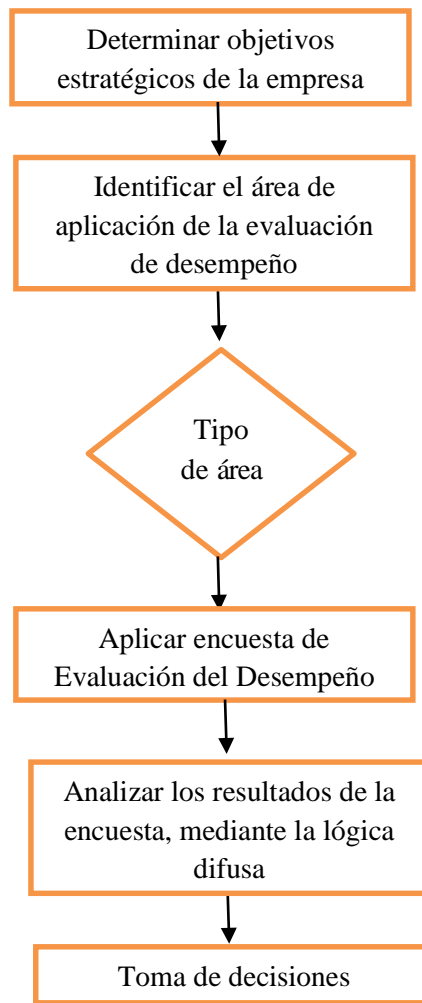


Figura 44: Metodología de evaluación del desempeño por competencias

El intervalo difuso para evaluar a los colaboradores de la organización fue propuesto por Golec & Kahya (2007) , mismo que evidencia los resultados obtenidos en la siguiente gráfica.

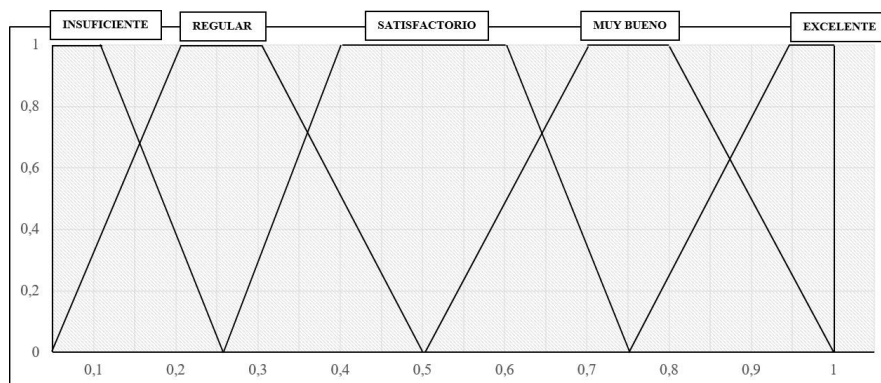


Gráfico 1: Intervalo difuso
Fuente: (Golec & Kahya, 2007)

El eje de las X, representa el resultado obtenido del puntaje total de la encuesta, mientras que el eje de las Y indica la probabilidad que en la que el empleado se encuentre en los niveles establecidos.

- **Ponderación del resultado final**

La encuesta consta de 16 preguntas basadas en la escala de Likert (1 al 5) el resultado total es de 85 puntos (multiplicación del número de preguntas entre el puntaje mayor).

Tabla 54: *Escala de Likert*

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	EN OCASIONES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Elaborado por: El investigador

El puntaje de la escala de Likert, permitirá establecer de mejor manera el intervalo difusa y con ello la probabilidad en la que se encuentre el trabajar, con respecto al desempeño de las competencias.

Tabla 55: *Puntaje (%) con respecto a la escala de Likert*

ESCALA	PUNTAJE
5	6,25%
4	5,00%
3	3,75%
2	2,50%
1	1,25%

Elaborado por: El investigador

Una vez determinado el puntaje total, se procede a establecer la ponderación de resultados finales.

Tabla 56: *Ponderación de resultados totales*

RESULTADO FINAL	PONDERACIÓN
91% A 100%	EXCELENTE
81% A 90%	MUY BUENO
71% A 80%	SATISFACTORIO
41% A 70%	REGULAR O DEFICIENTE
INFERIOR A 41%	INSUFICIENTE O INACEPTABLE

Elaborado por: El investigador

Ejemplo de la aplicación de la encuesta e interpretación de resultados. A un empleado X.

Tabla 57: Resultados ponderación

	ESCALA	PUNTAJE
1. Aprendizaje	3	3,75%
2. Flexibilidad	4	5,00%
3. Conocimiento técnicos	5	6,25%
4. Comunicación	5	6,25%
5. Excelencia	5	6,25%
6. Innovación	5	6,25%
7. Colaboración	4	5,00%
8. Desarrollo del personal	2	2,50%
9. Resistencia a la tensión	5	6,25%
10. Negociación	3	3,75%
11. Espíritu colaborador	5	6,25%
12. Trabajo en equipo	4	5,00%
13. Planificación - organización	5	6,25%
14. Solución de problemas	3	3,75%
15. Mejor continua	5	6,25%
16. Decisión	5	6,25%
TOTAL	68	85%

Elaborado por: El investigador

De acuerdo al puntaje obtenido por el trabajador se procede a ubicar dicho valor en el eje de las X (68) conjuntamente con la probabilidad que se ha categorizado al empleado (85%).

Con base a esa escala, se determina que el trabajador se encuentra en el nivel de desempeño “Muy bueno” con una probabilidad de 85%.

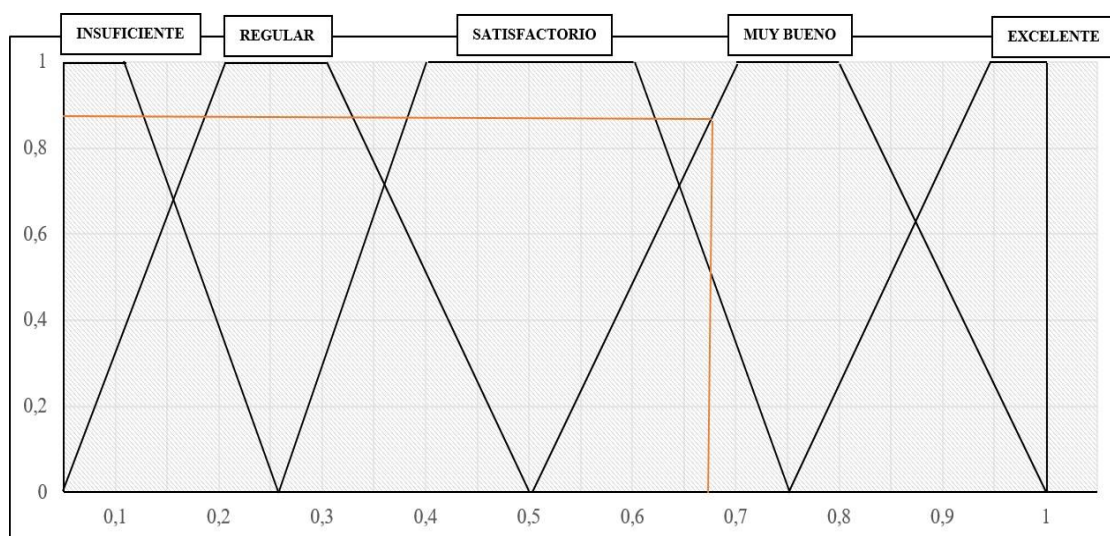


Gráfico 2: Ubicación de los resultados dentro de la escala difusa

Elaborado por: El investigador

Modelo de encuesta

	ESCALA DE 1 A 5
<p>1. APRENDIZAJE</p> <p>Asimila y aplica nueva información, sistemas y métodos de trabajo.</p>	3
<p>2. FLEXIBILIDAD</p> <p>Modifica el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad de distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.</p>	4
<p>3. CONOCIMIENTO TÉCNICOS</p> <p>Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.</p>	5
<p>4. COMUNICACIÓN</p> <p>Informar clara y consisamente para obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita</p>	5
<p>5. EXCELENCIA</p> <p>realizarla tareas buscando en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus situaciones anteriores.</p>	5
<p>6. INNOVACIÓN</p> <p>Formula estructuras, planifica estrategias, integra personas</p>	5
<p>7. COLABORACIÓN</p> <p>Trabaja en grupos multidisciplinados con personas de diferentes funciones y niveles para alcanzar metas, identificar y resolver problemas</p>	4
<p>8. DESARROLLO DEL PERSONAL</p> <p>Crea un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal</p>	2
<p>9. RESISTENCIA A LA TENSIÓN</p> <p>Mantiene la calma y el nivel de eficiencia y eficacia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera aceptable para los demás.</p>	5
<p>10. NEGOCIACIÓN</p> <p>Identifica las posiciones propias y ajenas a una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.</p>	3
<p>11. ESPÍRITU COLABORADOR</p> <p>Guia al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para conseguir los objetivos fijados.</p>	5
<p>12. TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Realiza tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.</p>	4
<p>13. PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN</p> <p>Define prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunidades medidas de control y seguimiento.</p>	5
<p>14. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Estudia los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal establecido.</p>	3
<p>15. MEJOR CONTINUA</p> <p>Establece metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente</p>	5
<p>16. DECISIÓN</p> <p>Evalúa situaciones y obtiene conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aún cuando éstas puedan resultar difíciles o impopulares.</p>	5
	68

5.9. Evaluación

Para la evaluación se utilizar el ciclo PHVA donde:

- P – Planificar
- H – Hacer
- V – Verificar
- A – Actuar

En cada etapa permitirá dar seguimiento a la propuesta y ver su cumplimiento con los objetivos propuestos.

Planificar

- Socializar el modelo a la gestión de talento humano
- Coordinar horarios y un plan de ejecución
- Coordinar plazos de duración del proyecto y dar seguimiento a cada etapa
- Establecer un cronograma de actividades que se alineen a los objetivos de la propuesta.

Hacer

- Coordinar reunión con los líderes de cada área administrativa y de producción.
- Modificar la propuesta para mejorar la evaluación de desempeño
- Ajustar el proceso a la gestión del talento humano

Verificar

Comprobar el cumplimiento del método planificar y hacer donde la gestión de talento humano cumple con lo presentado en la socializaciones, dicho de otro modo verificar el procedimiento.

Actuar Una vez verificado los resultado y nuevamente socializado los resultados se procederá a evaluar nuevamente mediante los componentes para obtener datos actuales y comprobar la mejora en la estrategia organizacional.

6. CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica recopilada en base a varios autores permite evidenciar varios criterios y métodos para la evaluación de la gestión del talento humano, para ello es importante hacer hincapié en la capacidad de medir el aporte de cada colaborador en el logro de objetivos. Dicho de otro modo la propuesta se acopla a los resultados obtenidos en función de los componentes estudiados.
- La gestión de talento humano se ha evaluado mediante diversos componentes, cada componente está alineada a la estrategia organizacional de la empresa. Los componentes son: organizar, desarrollar, integrar, retener, recompensar, auditar. La gestión del talento humano corresponde al seguimiento de cada proceso interno que desarrolla el personal.
- Al analizar cada componente se determinó la eficiencia del proceso, se considera que los componentes se mantengan en siempre y casi siempre, para que continúe con su efectividad. Cada componente permite evidenciar el cumplimiento de la gestión del talento humano frente a las demás áreas. Curtiduría Tungurahua recientemente establece ciertos parámetros de mejoramiento debido al que esta se apoya en la norma internacional ISO 9901:2015.
- Se toma en consideración las puntuaciones más altas de cada componente para establecer los criterios de correlación. Ciertamente existe porcentajes que varían, para ello se evalúa la gestión que realiza la empresa como tal estableciendo políticas, programas y procedimientos.
- Una vez realizado el análisis de correlación de las variables en este caso los componentes muestran una relación en el componente auditar, dicho componente se alinea más a la planificación estratégica. En los análisis se mantiene una correlación inversa entre los componentes. El nivel de significancia es de 0,07 que tienen una relación positiva.
- El componente auditar permite evidenciar el cumplimiento neto al desarrollo de la gestión del talento humano, alcanzando las metas planteadas por la organización.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- En base a los resultados obtenidos del componente auditar se debe dar continuidad a la evaluación del desempeño de forma periódica tanto en el área administrativa y de producción. Bajo esta premisa es necesario que los colaboradores evalúen la importancia de la estrategia organizacional al compromiso de la gestión del talento humano, para que se encaminen a mejorar la eficiencia y la reducción de costos, construyéndose un robusto fundamento para la implementación de nuevas políticas de mejora; con el fin de contribuir al objetivo de la gestión del talento humano.
- Posteriori a esta investigación es recomendable que en base a los componentes se puedan identificar las necesidades organizacionales, con el fin de mejorar eficientemente los objetivos estratégicos y los intereses de los colaboradores analizando posibles factores que afecten la gestión del talento humano para su óptimo desarrollo.
- Se recomienda a futuro desarrollar investigaciones similares en las diferentes regiones y a su vez lograr comprobar el peso de cada factor, esto contribuirá a identificar otras necesidades que se enfrenten a la gestión de talento humano. Esto ayudará a fortalecer el modelo correspondiente dando un enfoque más efectivo.

8 . REFERENCIAS CITADAS

- Acosta, G. (2008). Gestio de Recursos Humano en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*(2), 79-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Álvarez , B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 182-196. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Arias Montoya, L., Potilla, L., & Castaño Benjumea, J. (2008). Compensacion y beneficios salariales: atracción y retencion de trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 265-268. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Ascencio Jordán, E., & Navarro Espinosa, J. (2016). *Los sistemas de información como apoyo a la gestión del talento humano: la práctica de provisión de personal*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/01/talento.html>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación. Serie integral de competencias*. México, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Binti, N., Eze, U., & Sook, L. (2010). Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 13 pages. Obtenido de <https://ibimapublishing.com/journals/journal-of-organizational-knowledge-management/>
- Böhrt Pelaez, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recusus humano: reflexiones integradoras. *Ciencia y Cultura*, 123-131. Obtenido de

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

- Brume González, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 20. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Cadena, J. W. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, II(4), 448-460. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802871>
- Calvo, N., Bastidas, M., & Feás, J. (2013). A simulation tool for talent management in knowledge-intensive firms. An opportunity for HR managers? *Global Business Perspectives*, 261-273. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0003-2>
- Cardona, D., Alzate, J., & Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9-18. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2027-83062018000200009&lng=es&nrm=iso
- Castro, K. V., Luna, K. A., & Erazo, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 184-203. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Díaz Pérez, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de la Habana*, 245-260. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245&lng=es&tlng=es.
- Fernández, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición mas precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, X(10), 32-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4820503>
- Franco López, J. A., & Bedoya Zapata, J. (2018). Análisis de Modelos del Talento Humano Aplicados en Organizaciones PYMES. *Revista CEA*, 85-101. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- García Cano, O. L. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*(21), 182-233. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>
- García Ramos, J., Ramos González, C., & Ruiz Garzón, G. (2006). *Estadística administrativa*. España: Servicio Publicaciones UCA.
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Elsevier; Computers & Industrial Engineering*, 143-161.
- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M., & Niemistö, C. (2020). Work–Family Practices and Complexity of Their Usage: A Discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04458-9>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.

- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pintado, N., & Medina Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Lozada, N., Arias, J., & Perdomo, G. (2015). La teoría organizacional en los contextos socioeconómicos y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & Empresa*, 13-36. Obtenido de [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.01](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.01)
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. Performance Evaluation Model Based on Competencies. *Ingeniare*, 11-29. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/598>
- Márquez, J., & Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *Sapiens*, VI(1), 85-106. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es
- Martínez Rojas, M., Palos Cerda, G., & Vargas Hernández, J. (2017). *Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00095.pdf>
- Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00249-3>

- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Párraga Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Ciencias económicas y empresariales*, IX(3), 37-52. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/52/56>
- Ramírez Molina, R., Chacón Zúñiga, H., & Valencia Alfaro, K. (2018). *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestion del Talento Humano: Aálisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 167-176.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades*, 9-17. Obtenido de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Riascos Erazo, S., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuaderno de Administración*, 141-154. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>
- Rivero Remírez, Y. (2019). Evaluacion del desepeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagiëy*, 159-164.
- Rodriguez , R., & Rosenstiehl, J. (2018). Gestión de operaciones y talento humano: Un modelo de elección discreta. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño*, 92-112. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.181902.99>
- Rodríguez Márquez, E. (2010). Protección de la seguridad y salud de los trabajadores. Una revisión desde la perspectiva global, latinoamericana y venezolana.

Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, II(5), 81-96. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016943006.pdf>

Soledispa, B. J., & Alfonso, D. (2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 153-166. Obtenido de www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243

Souto Anido, L., & García Rondon, I. (2016). Modelo de gestión de los recursos humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos. *GEOCONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 14-34. Obtenido de <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/3550/2272-7022-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)

Vallejo, V. S., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 145-168. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>

Velázquez Zaldívar, R. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimension Empresarial*, VII(1), 6-10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990181>

Velázquez Zaldívar, R., & De Miguel Guzmán, M. (2001). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. *Ciencias Holguín*, VII(3). Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/174/48>

Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Baranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Zamora Aguilar, M. (2018). *El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245

9. ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MODELO DE ENCUESTA



Dirigido a: Personal de la empresa Curtiduría Tungurahua.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo identificar los componentes que integra la gestión del talento humano y establecerlos en base a un modelo de gestión como estrategia organizacional, el instrumento se ha desarrollado a partir de Vera & Blanco (2019) con su modelo de gestión del talento humano.

Información General	
1. ¿La empresa cuenta con un área de gestión del talento humano?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Cuál es el número total de trabajadores?	
Menos de 10	<input type="checkbox"/>
Entre 11 a 50	<input type="checkbox"/>
Entre 51 a 200	<input type="checkbox"/>
Más de 201	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuántos años de existencia posee la empresa?	
Menos de 10	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuántos años de creación tiene el área de gestión de talento humano?	
Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
No posee área GTH	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuántos empleados laboran en el área de GTH?	
Menos de 5	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>
No posee área GTH	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cuál es el nivel educativo de los empleados área de GTH?	
Empírico	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuál es el área de formación?	
Psicólogos	<input type="checkbox"/>
Administradores	<input type="checkbox"/>
Contadores	<input type="checkbox"/>
Ingenieros	<input type="checkbox"/>
Comunicaciones	<input type="checkbox"/>
Economistas	<input type="checkbox"/>
Abogados	<input type="checkbox"/>
Sociólogos	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Componente Organizar	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Define las competencias a los roles y ocupaciones requeridas?					
2. ¿Especifican las funciones frente al cargo en el desempeño laboral?					
3. ¿Utilizan instrumentos para levantar información sobre los cargos?					
4. ¿Organizan y clasifican los cargos de acuerdo con la estructura organizacional?					
5. ¿Socializan el manual de funciones y competencias?					
6. ¿Elaboran manual de valoración de cargos?					
7. ¿Describen las características y perfil ocupacional de los cargos?					
8. ¿Redactan los documentos derivados de la validación de los manuales?					
Componente Desarrollar	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Evalúan la ejecución del plan de capacitación y el uso de recursos?					
2. ¿Planean las acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano?					
3. ¿Realizan el diagnóstico de necesidades siguiendo los procedimientos?					
4. ¿Presentan informes relacionados con el desarrollo de los programas?					
5. ¿Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal?					
6. ¿Utilizan instrumentos de diagnóstico para determinar necesidades?					
7. ¿Identifican las necesidades de desarrollo del personal?					
Componente Retener	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Verifican y evalúan el cumplimiento del programa establecido?					
2. ¿Realizan inspecciones de seguridad?					
3. ¿Verifican el cumplimiento de los programas de salud ocupacional?					
4. ¿Formulan proyectos de bienestar social laboral?					
5. ¿Organizan brigadas de emergencia?					
6. ¿Elaboran mapa y panorama de riesgos?					
7- ¿El programa de bienestar social laboral contribuye al logro?					
8. ¿Elaboran cronograma de actividades?					
9. ¿A partir de la normatividad vigente identifican los posibles riesgos?					
10. ¿Promueven la participación de los trabajadores por la divulgación?					
11. ¿Elaboran el informe de gestión del programa de salud ocupacional?					
12. ¿El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios?					
Componente Integrar	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Solicitan y verifican las referencias laborales y antecedentes?					
2. ¿Utilizan un plan de actividades para la selección de candidatos?					
3. ¿Poseen una base de datos del personal clasificado?					
Componente Recompensar	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Poseen una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles?					
2. ¿Aplican la normatividad vigente relacionada con los salarios legales?					
3. ¿Tienen en cuenta los perfiles en la valoración de cargos?					
4. ¿Identifican en forma correcta los componentes de la estructura salarial?					
Componente Auditar	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Usan sistemas de almacenamiento y registro de información?					
2. ¿Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades?					
3. ¿Utilizan formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral?					
4. ¿Tienen en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos?					
5. ¿Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento?					
6. ¿Redactan documentos de validación de los manuales de funciones?					
7. ¿Alinean la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico?					
8. ¿La información para los informes de los trabajadores es actualizada?					

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR CURTIEMBRE DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA".


Objetivo General: Proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional para la empresa Curtiduría Tungurahua S.A.

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Validez de contenido	X				
Validez de constructo		X			
Validez de criterio	X				

OBSERVACIONES:

Ninguna

Apellido y Nombres	Ph.D Kléver Armando Moreno Gavilánes
Cargo	Docente Titular Agregado 3
Especialidad	Ph.D en Ciencias Empresariales
Institución	Universidad Técnica de Ambato

Firma	 <small>Escaneado desde el celular</small> KLEVER ARMANDO MORENO GAVILANES
-------	--

2021-05-18

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR CURTIEMBRE DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA".

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia organizacional para la empresa Curtiduría Tungurahua S.A.

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Validez de contenido	X				
Validez de constructo	X				
Validez de criterio	X				

OBSERVACIONES:

Apellido y Nombres	Aimandantz Barreto Puma
Cargo	Coordinadora de Talento Humano
Especialidad	Psicología Industrial
Institución	Curtiduría Tungurahua

Firma	 CURTIIDURIA TUNGURAHUA S.A. Firma autorizada
-------	--