UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingenieras de Empresas

TEMA: "Sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua"

AUTORAS:

Guamán Andino Paulina Aracelly
Ruíz Escobar Evelyn Carolina

TUTOR: Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

AMBATO – ECUADOR
Abril 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación "Sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua" presentado por las señoritas Guamán Andino Paulina Aracelly y Ruíz Escobar Evelyn Carolina, para optar por el título de Ingeniero de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que corresponde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 31 de Enero de 2017

Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

CI: 1802831691

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Guamán Andino Paulina Aracelly y Ruíz Escobar Evelyn Carolina, declaramos que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingenieras de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Guamán Andino Paulina Aracelly
C.I. 1804473344

Ruíz Escobar Evelyn Carolina
C.I. 0106076185

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, mismo que ha sido elaborado en conformidad con las disposiciones y reglamentos emitidos por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)……

Ing. Manuel Roberto Soria Carrillo

CI: 1801499607

f)……

Psc. María Cristina Abril Freire

CI: 1803324175

Ambato, 28 de marzo de 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en líneas patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además aprobamos la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.

Guamán Andino Paulina Aracelly
C.I. 1804473344

Ruíz Escobar Evelyn Carolina
C.I. 0106076185

DEDICATORIA

Dedico este proyecto investigativo a Dios quien me ha acompañado no solo en el logro de esta meta, sino el transcurso de mi vida.

A mi madre Paula quien es la luz de mi camino y a mis hermanas Melanie y Deneb quienes me han brindado el apoyo necesario para forjarme como profesional.

Y a una persona especial que aunque no estuvo durante mi carrera estudiantil, hoy es pilar fundamental en mi vida y mi corazón.

Paulina

Este proyecto de investigación está dedicado a todas las personas que hicieron posible el cumplimiento de una etapa más en mi vida.

Principalmente a mis padres Carlos y Martha quienes son mi mayor ejemplo de lucha, constancia y esfuerzo y a mis hermanos Erick y Kalin quiénes me han brindado apoyo absoluto durante todo el camino recorrido.

A una persona especial, Iván quien me brinda su amor, confianza y apoyo para cumplir mis metas y sueños.

Y a una persona que aunque no se encuentra presente físicamente, siempre estará en mi mente y corazón, mí querido tío Joselito Ruiz.

Evelyn

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por permitirnos cumplir una meta más en nuestras vidas y darnos la oportunidad de ver el fruto de nuestros esfuerzos.

A la Universidad Técnica de Ambato, y a todos quienes conforman la Facultad de Ciencias Administrativas, por la oportunidad y los conocimientos brindados en todo el trascurso de vida estudiantil que han permitido culminar con éxito una etapa más en nuestra vida profesional.

A la Ing. MBA. María Dolores Guamán, por el apoyo y guía incondicional en el desarrollo del presente proyecto.

A la empresa Avícola Sánchez (AVISAN) por darnos la apertura y el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto.

Paulina y Evelyn.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR 2
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD 3
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO 4
DERECHOS DE AUTOR 5
DEDICATORIA 6
AGRADECIMIENTO 7
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 22
2.1. Objetivo General 22
2.2. Objetivos Específicos 22
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado Del Arte) 24
3.1. Antecedentes 24
3.2. Fundamentación teórica 26
3.2.1. Gestión del talento humano 26
3.2.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano 26
3.2.2. Sistema de Gestión del talento humano 27
3.2.3. Sub sistemas de Gestión de Talento Humano 28
3.2.3.1. Subsistema de Integración 28
3.2.3.1.1. Reclutamiento 28
3.2.3.1.2. Selección de personal por competencias 29
3.2.3.1.3. Inducción de personal 33
3.2.3.2. Subsistema de Organización 33
3.2.3.2.1. Análisis y descripción de cargos 33
3.2.3.3. Subsistemas de compensación de recurso humanos 34
3.2.3.3.1. Administración de sueldos y salarios 34
3.2.3.3.2. Programa de incentivos 37
3.2.3.4. Subsistema de desarrollo 37
3.2.3.4.1. Capacitación 37
3.2.3.5. Subsistema de auditoria de recurso humano 39
3.2.3.5.1. Evaluación del desempeño por competencias 40
3.2.4. Clima y cultura organizacional 41
3.2.5. Comportamiento Organizacional 42
3.2.5.1. Objetivos del Comportamiento Organizacional 42
Dentro de los objetivos del CO se pueden nombrar los siguientes: 42

3.2.6. Talento Humano 43
3.2.7. Motivación 44
3.2.7.1. Proceso de motivación 44
4. METODOLOGÍA 46
4.1. Enfoque de la Investigación 46
4.1.1. Prueba Chi Cuadrado 47
4.1.2. Método de Spearman 47
4.2. Modalidad básica de la Investigación 48
4.2.1. Bibliográfica – Documental 48
4.2.2. De Campo 48
4.3. Población total y muestra 48
4.4. Operacionalización de variables 50
4.4.1. Variable Independiente 50
4.4.2. Variable Dependiente 51
4.5. Plan de recolección de la Información 52
4.5.1. Plan para el procesamiento y análisis 52
4.5.2. Validación del Instrumento de Recolección de Información 53
5. RESULTADOS 55
5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS 55
6. CONCLUSIONES 82
7. RECOMENDACIONES 83
ANEXOS 87
ANEXO N° 1: ENCUESTA 88
ANEXO N°2: REGISTRO DE EVALUACION GENERAL DEL SGTH 90
ANEXO N°3: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE INTEGRACION 91
ANEXO N°4: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE ORGANIZACÓN 92
ANEXO N°5: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE DESARROLLO 93
ANEXO N°6: FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 94
ANEXO N°7: Artículo Científico 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Censo avícola 2010 14
Tabla Nº 2: Población..... 49
Tabla Nº 3: Muestra..... 49
Tabla Nº 4: Variable Independiente 50
Tabla Nº 5: Variable dependiente..... 51
Tabla Nº 6: Plan de recolección de la información 52
Tabla Nº 7: Calculo Alfa de Cronbach..... 53
Tabla Nº 8: Calculo Alfa de Cronbach..... 53
Tabla Nº 9: Calculo Alfa de Cronbach..... 54
Tabla Nº 10: Sistema de talento humano 55
Tabla Nº 11: Proceso de reclutamiento 56
Tabla Nº 12: Bienvenida a colaboradores 57
Tabla Nº 13: Capacitación de los colaboradores..... 58
Tabla Nº 14: Competencias laborales..... 59
Tabla Nº 15: Evaluación de desempeño al personal 60
Tabla Nº 16: Desempeño laboral y contribución al crecimiento organizacional 61
Tabla Nº 17: Compensación e incentivos a empleados..... 62
Tabla Nº 18: Compensación e incentivos a empleados..... 63
Tabla Nº 19: Métodos de evaluación 64
Tabla Nº 20: Modelo Spearman 66
Tabla Nº 21: Frecuencia Observada..... 68
Tabla Nº 22: Frecuencia Esperada 69
Tabla Nº 23: Calculo Chi cuadrado..... 69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1: Producción de huevo comercial 15
Figura Nº 2: Sistema de Gestión de Talento Humano 18
Figura Nº 3: Relación causa - efecto 20
Figura Nº 4: Proceso genérico de motivación 45
Figura Nº 5: Sistema de Gestión de Talento Humano 55
Figura Nº 6: Proceso de reclutamiento 56
Figura Nº 10: Capacitación de los colaboradores 58
Figura Nº 7: Competencias laborales 59
Figura Nº 9: Evaluación de desempeño al personal 60
Figura Nº 11: Desempeño laboral y contribución al crecimiento organizacional 61
Figura Nº 12: Compensación e incentivos a empleados 62
Figura Nº 13: Compensación e incentivos a empleados 63
Figura Nº 15: Desarrollo del SGTH 73
Figura Nº 16: Subsistema de Integración 74
Figura Nº 17: Inducción 75
Figura Nº 18: Selección de Personal 76
Figura Nº 19: Inducción 77
Figura Nº 20: Subsistema de Organización 78
Figura Nº 21: Capacitación 80
Figura Nº 22: Subsistema de Auditoria del Talento Humano 81

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa avícola AVISAN, se ha dedicado a la producción y comercialización de huevos durante 20 años, tiempo durante el cual la gestión de su talento humano ha experimentado diferentes cambios, no sujetos a un sistema, por lo tanto es indispensable la implementación de un sistema de gestión de talento humano acorde a las necesidades de la empresa y del sector avícola.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación fundamenta teórica y metodológicamente el Sistema de Gestión de Talento Humano y sus diferentes subsistemas en el sector avícola de la provincia de Tungurahua, con el fin de brindar una estrategia competitiva aprovechando al máximo las competencias del personal para prevalecer en el mercado.

Los datos arrojados por la investigación aplicada a los directivos de las empresas avícolas del sector indican y analizan que es importante corregir los procesos manejados en cuanto a talento humano se refiere, haciendo indispensable la implementación de un sistema adecuado que permita y avale un manejo por competencias eficiente y eficaz del talento humano en nuestra provincia, y que a su vez sea reconocido por los entes reguladores de control en base al desarrollo brindado.

Así la propuesta resultante de la investigación se direccionó al diseño de sistema de gestión de talento humano que pueda ser incluido e implementado en cualquier empresa del sector avícola de la provincia de Tungurahua, para lo cual se diseñó y elaboró diagramas de flujo para cada sub sistema y dentro de ellos las especificaciones de uso y proceso. Además de realizó un modelo de evaluación al personal acorde al sector a tratar y fichas de evaluación destinadas a la verificación del cumplimiento de cada proceso.

PALABRAS CLAVES:
INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
SECTOR AVÍCOLA
PROVINCIA DE TUNGURAHUA

ABSTRACT

The poultry Company AVISAN has been dedicated to the production and marketing of eggs for 20 years, during which time the management of its human talent has undergone different changes, not subject to a system, therefore it is essential to implement a system Management of human talent according to the needs of the company and the poultry sector.

It is for this reason that the present research work theoretically and methodologically bases the Human Talent Management System and its different subsystems in the poultry sector of the province of Tungurahua, in order to provide a competitive strategy taking maximum advantage of the skills of the personnel to prevail in the market.

The data from the research applied to the managers of the poultry companies of the sector indicate and analyze that it is important to correct the processes managed in terms of human talent, making it essential to implement an adequate system that allows and guarantees a management by competences efficient and effective human talent in our province, and which in turn is recognized by the regulatory bodies of control based on the development provided.

This proposal resulting from the research was directed to the design of human talent management system that can be included and implemented in any company in the poultry sector of the province of Tungurahua, for which it was designed and elaborated flow diagrams for each sub system And within them the specifications of use and process. In addition, a model of evaluation to the personnel according to the sector to be dealt with and evaluation sheets destined to the verification of the fulfillment of each process was carried out.

KEYWORDS:
INVESTIGATION
HUMAN TALENT MANAGEMENT
POULTRY SECTOR
TUNGURAHUA PROVINCE

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador) la avicultura en el Ecuador, al igual que en otros países de la región, constituye un sector de gran impacto socio-económico y comprende las etapas de control genético, producción de aves reproductoras, producción de alimentos balanceados, incubación, crianza y comercialización de carne y huevos.

De acuerdo al censo avícola 2010 realizado por el MAGAP con la colaboración de CONAVE se identificaron a 1567 granjas avícolas entre pequeñas, medianas y grandes, de las cuales 195 se ubican en la provincia de Tungurahua, distribuidas entre 62 granjas pequeñas de Pollos (Broilers) y 133 granjas de gallina ponedora.

Tabla Nº 1: Censo avícola 2010

REGIÓN/Provincia	Pollos (Broilers)	Reproductoras Pesadas	Reproductoras Livianas	Ponedoras
	Número de Granjas	Número de Granjas	Número de Granjas	Número de Granjas
TOTAL NACIONAL	**1.223**	**41**	**10**	**284**
REGIÓN SIERRA	620	26	4	196
REGIÓN COSTA	448	10	4	82
REGIÓN AMAZÓNICA Y ZC[1)]	155	5	2	6
Azuay	70	2	0	0
Bolívar	4	1	0	0
Cañar	44	0	0	0
Carchi	12	1	0	0
Cotopaxi	15	2	0	25
Chimborazo	38	0	0	9
El Oro	206	0	0	1
Esmeraldas	4	0	0	0
Guayas	80	5	2	1
Imbabura	68	3	0	1
Loja	61	0	0	0
Los Ríos	31	1	2	1
Manabí	127	4	0	79
Morona Santiago	15	0	0	1
Napo	11	5	0	0
Pastaza	26	0	2	0
Pichincha	246	17	4	28
Tungurahua	62	0	0	133
Zamora Chinchipe	54	0	0	2
Sucumbíos	7	0	0	0
Orellana	28	0	0	3
Zonas en conflicto [2)]	14	0	0	0

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

La provincia de Tungurahua es una de las mayores productoras y comercializadora de huevos a nivel nacional, cubriendo un 49% de producción total.

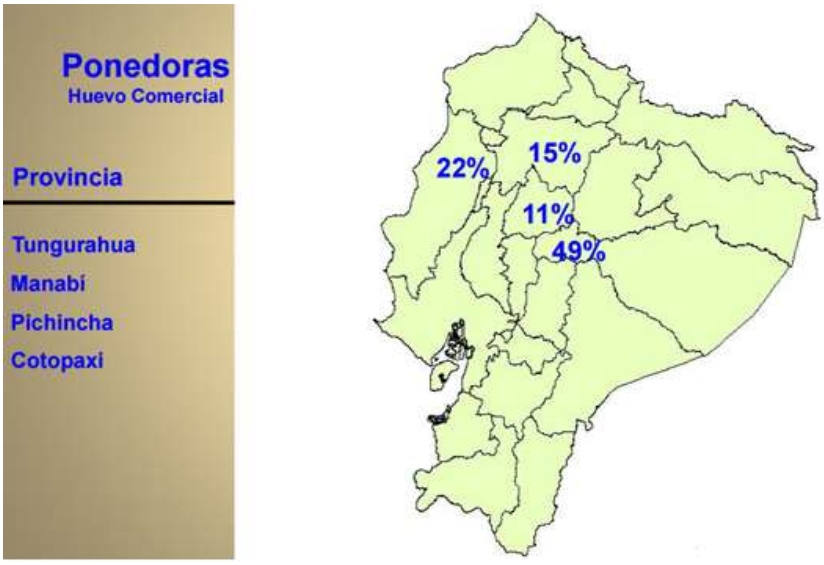


Figura Nº 1: Producción de huevo comercial
Fuente: MAGAP
Elaborado por: MAGAP

"El sector avícola actualmente ha disminuido su producción de seis millones a cuatro en estos últimos años, debido al alto costo del quintal de maíz (19 dólares) y el ingreso de producto extranjero de los países vecinos (Colombia - Perú). Razón por la cual aproximadamente 56 productores han cerrado sus granjas". A.A (04/02/2016). Baja producción en el sector Avícola de Ecuador. Diario el Heraldo. p.5

"Mediante un artículo publicado en enero del presente año, expone que el mayor desafío para el sector avícola es mantener la competitividad, y los mismos volúmenes de producción que en años anteriores, a pesar de competir con bajos precios que ofertan los países vecinos, es por ello que las grandes empresas crean estrategias generando mayor valor agregado y manteniéndose competitivos en el mercado. "A.A (2016). Mantener la competitividad, es el mayor desafío del sector avícola. Revista Lideres. p. 10

En el sector avícola específicamente granjas medianas y pequeñas se da la falta de competitividad en relación a la producción de Colombia y Perú, por lo tanto, es necesario una propuesta que ayude al sector avícola de la provincia de Tungurahua de forma que las granjas avícolas obtengan una ventaja competitiva y se mantengan en el mercado evitando así que cierren sus puertas.

Una de las posibles alternativas para solucionar esta problemática la está llevando a cabo la Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua (Corpo Ambato) y la Universidad Regional Autónoma de los Andes (Uniandes), con un proyecto para mejorar el proceso de ventas que beneficia a 115 avícolas de la provincia que propone aumentar la productividad y competitividad.

Si bien es cierto el camino más evidente para solucionar esta problemática es la relacionada con las ventas, sin embargo, actualmente según varios autores existe una estrategia relacionada específicamente con la gestión del talento humano enfocada a construir una ventaja competitiva sobre cada individuo, razón por la cual se plantea el presente proyecto de investigación, orientado con el sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua.

Al indagar en información relacionada con el sector avícola, se encontró abundantes textos relacionados con el cuidado y saneamiento de las aves e instalaciones y algo más sobre temas relacionadas en ventas y producción, pero escasa información relacionada con la gestión del talento humano dentro de las granjas avícolas, por ende, la investigación que se lleva a cabo resulta beneficiosa para el sector y se ve reflejada en la apertura que ha brindado el mismo para este estudio. Al observar los distintas Avícolas es evidente la ausencia de administración de su personal, muchas de estas empresas son tan pequeñas que no requieren de un sistema de gestión del recurso humano, pero en el caso de las medianas que poseen más empleados convendría la existencia de este sistema, sin embargo en la mayoría de estas ni siquiera existe un departamento u persona encargada del personal, generalmente debido a que no le dan la importancia necesaria al manejo del personal y al desconocimiento, por ello surge la

necesidad de llevar a cabo esta investigación.

El segmento de estudio que será investigado dentro del sector avícola de la provincia de Tungurahua es específicamente las granjas avícolas de producción de gallinas ponedoras (huevos y carne) medianas y pequeñas que requieren este sistema ya que no cuentan con uno o poseen uno ineficiente , que según datos de CONAVE actualmente existen 133 plantas avícolas ubicadas en Pelileo, Baños, Patate, Cevallos, Quero y Samanga las que generan, 6.000 plazas de trabajo directa e indirectamente, clasificadas como 3 grandes, 12 medianas, 23 pequeñas y 95 micro.

Si bien es cierto el recurso humano dentro de las empresas avícolas juega un papel muy importante y por ello es necesario gestionarlo adecuadamente y utilizar un sistema de acuerdo a las necesidades del sector avícola.

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importante. (Chiavenato, 2009, p.89)

El presente tema de investigación se propone con el objeto de desarrollar una herramienta que permita a los directivos y los trabajadores definir claramente los procesos relacionados a la administración del personal, por lo que se debe tomar en cuenta que el sistema de gestión de talento humano comprende diferentes subsistemas que serán analizados para encontrar en cuál de ellos existe la mayor deficiencia, y poder corregir o presentar uno nuevo.

Los Sistemas de Gestión de Talento Humano se subdivide en: Subsistema de Integración, Subsistema de organización, Subsistemas de retención de recurso humanos, Subsistema de desarrollo y Subsistema de auditoria de recurso humano. Cada uno de ellos analiza diferentes puntos así en el Sistema de integración.

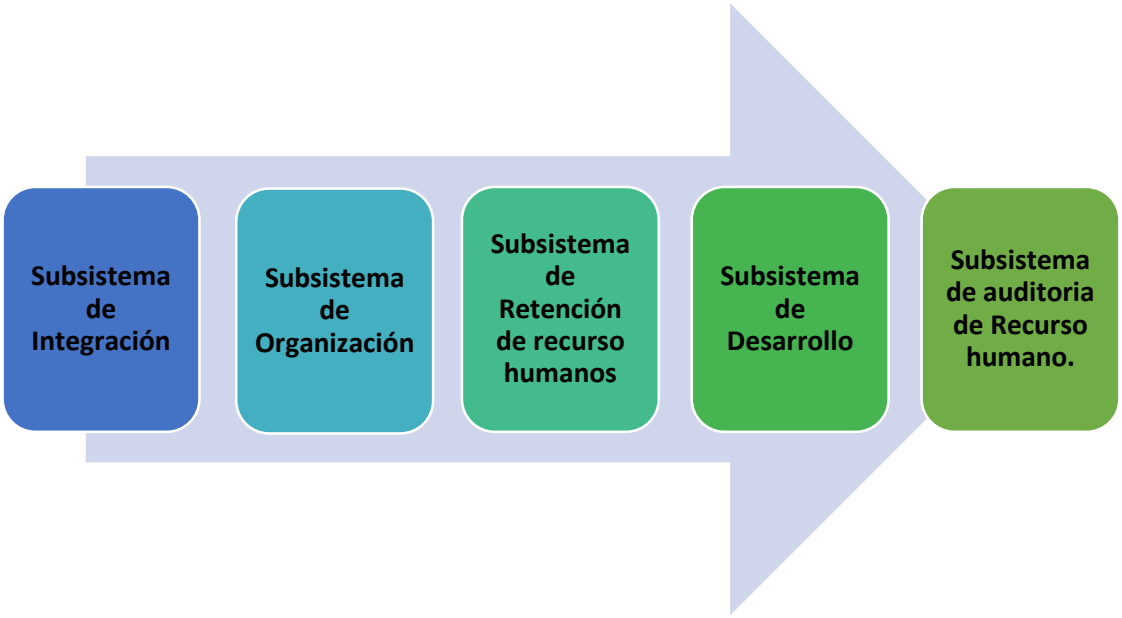


Figura Nº 2: Sistema de Gestión de Talento Humano

Fuente: (Chiavenato, 2009& Vergara, 2009)

Elaborado por: Equipo de trabajo

Como ya se mencionó antes el estudio se realizó en las avícolas medianas y pequeñas de Tungurahua de las cuales se tomó como referencia a la Avícola Sánchez (AVISAN), para identificar las falencias que posee la administración del talento humano dentro de la empresa. La principal problemática es que no cuenta con un sistema de gestión de talento humano adecuado, por lo que contratan personal poco capacitado y que no posee competencias acordes a cada puesto, evidenciando mayor problemática dentro del Subsistema de Organización, en el que se realiza el diseño, descripción y análisis de cada puesto de acuerdo con las competencias y necesidades que el mismo requiera y el subsistema de desarrollo, que enfatiza la capacitación y desarrollo personal y organizacional.

Anteriormente se expuso que uno de los fines de esta investigación es lograr convertir al talento humano de las avícolas en una ventaja competitiva empresarial que se pretende lograr mediante el desarrollo de competencias.

> Las organizaciones tienen que desarrollar ciertas capacidades para ser exitosas y estas capacidades están formadas por las competencias de las personas. En cualquier momento que una persona dedica tiempo y esfuerzo

> para desarrollar competencias que están ligadas a las capacidades de la organización, está contribuyendo con la estrategia. Los de más alto potencial son los más sensibles a asimilar la estrategia de la empresa. De ahí la importancia de que las compañías desarrollen mejores prácticas en la retención de talento, que los promuevan y los comprometan. El talento puede ser la palanca de diferenciación más importante que puede tener una empresa para desarrollar su estrategia. (Calderón, 2013, p.12)

Por lo tanto, la implantación de un sistema de gestión de talento humano en el sector avícola enfocado a todas las herramientas que permitan facilitar el desempeño de cada colaborador, alcanzando así un incremento en su competitividad.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una herramienta que permita ejecutar de mejor manera el estudio, enfocándose en el problema que posee el sector avícola para la búsqueda de posibles soluciones. Para el siguiente análisis crítico se tomó en consideración el Diagrama Relación causa-efecto, que es conocido usualmente como diagrama de “Ishikawa”, esto debido al apellido de quien fue su creador. Se tomó en consideración este diagrama ya que permite analizar de forma clara las ideas principales del problema, con la ayuda de su apariencia similar a la espina de un pescado que permite desglosar las causas y efectos según la complejidad de la información que se trató, facilitando el análisis mediante la representación entre la causa y el efecto

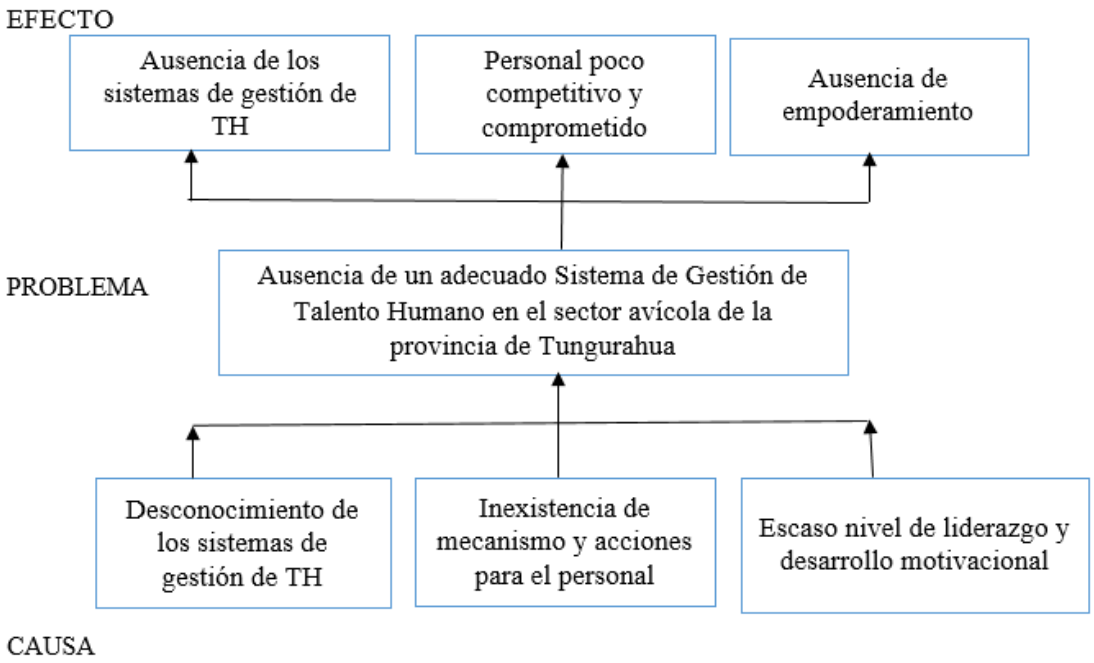


Figura Nº 3: Relación causa - efecto
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Equipo de trabajo

La ausencia de la aplicación de un sistema de gestión de talento humano en el sector avícola de la provincia de Tungurahua se puede evidenciar por la inadecuada administración del personal, que impide a las empresas incorporar al personal más idóneo para ejercer los diferentes cargos existentes, lo que los perjudica e imposibilita el desarrollo de destrezas, aptitudes y habilidades de los colaboradores; desconocimiento de las funciones específicas de cada apuesto que ocasiona que se cumpla con el objetivos del puesto y además la deficiente capacitación.

La baja consideración de recursos, genera que no se considere importante al ser humano y su gestión, por lo tanto no se distribuye correctamente los recursos y se prioriza otras situaciones mayormente que los relacionados con el personal.

El desconocimiento de sistemas de gestión conlleva a que muchas empresas del sector avícola sean incapaces de conseguir a los profesionales más idóneos para formar parte de sus plantillas, debido a directrices y políticas de selección de personal que son propias de fines del siglo pasado. Razón, por la cual las empresas no deben centrarse en el aquí y ahora, más bien deben ser visionarias para implantar sistemas de gestión que les permitan competir y tengan un camino experimental en la utilización de nuevas herramientas y principios.

El bajo nivel de dirección sin duda alguna es la principal causa para que se dé la ausencia de sistemas de gestión de talento humano en una empresa debido a que los directivos que las conducen se convierten en directivos mediocres que provocan escenarios anodinos, sembrando desencanto y desinterés, que no permiten que las empresas caminen y al contrario son encargados de cultivar complacencia y conformismo, dos actitudes que conjugan un mal liderazgo, cuando deberían tomar como referencia a directivos ejemplares que aciertan transformando las causas comunes en motivos que merecen la pena ser abrazados.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la actual administración del talento humano en el sector avícola de la provincia de Tungurahua.
- Fundamentar teóricamente los aspectos más relevantes relacionados con la gestión del talento humano.
- Diseñar el Sistema de Gestión de Talento Humano en la Avícola Avisan.

En el sector avícola se empieza a evidenciar la deficiente Gestión del Talento Humano, observando que las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH), están sufriendo cambios constantemente en su marco legal y por ende en sus procesos administrativos, haciendo que sus directivos tomen decisiones desacertadas e injustificadas en su mayoría, ya sea por desconocimiento del marco legal, mala estructura de puestos o ineficiencias en el proceso de contratación de personal; siendo esta la razón para que sus directivos empiecen a centrar su mirada en el principal activo de sus empresas “sus colaboradores”.

La situación actual del sector avícola es incierta, ya que muchos avicultores se preocupan por las decrecientes ventas y quiebras de varias empresas, según la información emitida por la prensa nacional el elevado precio de la materia prima y el hecho de que los países vecinos ofrezcan el producto más económico, sería la causa para esta situación.

Una de las alternativas surge considerando que el sector avícola tiene que fortalecer y convertirse en un sector más competitivo, por lo tanto, en la actualidad se percibe que mediante el óptimo desempeño de los colaboradores se puede convertir al talento humano en una estrategia competitiva, por lo tanto este proyecto radica en el diseño

de un Sistema de Gestión de Talento Humano que a través de competencias logre controlar y permita realizar un seguimiento, organizando y cumpliendo al 100% los objetivos propuestos.

El proceso de cada subsistema de gestión, específicamente: integración, organización, desarrollo y auditoria proveerá de soluciones inmediatas a los probables problemas o inconvenientes que se susciten en el trayecto de reestructuración del proceso del subsistema de organización del recurso humano y personal que no cumpla con los requisitos que sugiere cada puesto, ya sea por factores experimentales, de conocimiento y/o académicos y el subsistema de desarrollo en donde se incluyen las capacitaciones para el personal.

Por estas razones se plantea como solución el diseño de un sistema de gestión de talento humano que sea efectivo y adecuado para satisfacer las necesidades de los planteles avícolas, de forma que se optimice las competencias y capacidades de cada uno de los colaboradores y convierten en una ventaja competitiva en el mercado para optimizar la competitividad empresarial.

Hipótesis

Incidencia del sistema de gestión de talento humano en la competitividad del Sector Avícola en la provincia de Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado Del Arte)

3.1.Antecedentes

Con el objeto de fundamentar la investigación es necesario recabar antecedentes relacionados al tema de estudio, permitiendo tener una base científica.

Para (Karas, 2017) en su artículo denominado "Talent management in organizations" el desarrollo económico se relaciona siempre con la perspectiva social, organizativa y tecnológica las que varían su funcionamiento de acuerdo con las nuevas soluciones y métodos de gestión que se implementan y diseñan. La gestión del talento se convierte en un factor clave en el éxito de las organizaciones del siglo XXI y se convierta en el enfoque dominante de los próximos años, como un factor en el desarrollo de los recursos humanos, ya que afectará significativamente el crecimiento de la eficiencia de la organización y competitividad.

El objetivo de este artículo es evidenciar los métodos de las organizaciones en el ámbito de la gestión de talento humano, resaltando que la gestión del talento se marca como una de las tendencias más importantes de las organizaciones de gestión contemporáneas.

Hoy en día los gerentes buscan producir cambios significativos dentro las organizaciones de manera que se produzcan procesos dinámicos e innovadores con métodos apropiados que beneficien y colaboren al cumplimiento de los objetivos propios de cada empresa.

Por otra parte (Mora, Lemus & Carballo, 2017) en su artículo titulado "Improving competitiveness aligning knowledge and talent management with strategic goals" menciona que en los últimos años, la gestión del conocimiento ha atraído la atención de todos los ámbitos en especial de la comunidad de ingeniería de software, considerando que la capacidad de una organización para desarrollar un software que administre el conocimiento que pose cada empleado brinda una gran oportunidad de mejorar la productividad, hasta el punto de obtener una ventaja

competitiva sostenible sobre otras organizaciones.

En cada organización se busca implementar un mecanismo y diferentes estrategias que permitan gestionar correctamente el conocimiento del talento humano, más sin embargo no todos tienen éxito pero en este caso se plantee una estrategia innovadora utilizando un recurso tecnológico, para el caso un software como estrategia de gestión de conocimiento y talento de forma integral y sistemática para ayudar a estas organizaciones a alcanzar sus objetivos de negocio,

Sin embargo, lograr una implementación exitosa de una iniciativa de gestión del conocimiento resulta incierta sobre todo en el caso del uso de tecnología debido a que se centran los esfuerzos en el desarrollo del mecanismo tecnológico dejando de lado el conocimiento del talento humano que es lo primordial, por ello se debe tener cuidado al aplicar cualquier estrategia para optimizar los recursos y evitar pérdidas innecesarias.

Mencionan, además (Khoreva, Vaiman &Van Salk, 2017) en su artículo denominado “Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective” el objetivo de este trabajo es mejorar la comprensión teórica y empírica del proceso a través del cual la eficacia de la práctica de la gestión del talento afecta el compromiso de los empleados de alto potencial con el desarrollo de competencias de liderazgo.

En donde los autores encontraron que los empleados de alto potencial que percibían que las prácticas de TM (Talent Mangment) eran efectivas si se mostraban comprometidos con su trabajo y con el cumplimiento de competencias.

Se considera que la asociación eficiencia y práctica de TM resulta muy beneficiosa para crean en el empleado un vínculo poderoso que permita retribuir a la organización de forma positiva económicamente, mejorando así la comunicación entre empleadores y empleados.

El estudio además muestra la importancia de invertir en el talento humano el que al fin y acabo resulta ser el recurso más importante de cada organización y trae

consigo beneficios para la organización, por ello es cada mes más común proponer estrategias alrededores del talento humano.

En conclusión estos trabajos han servido con base investigativa para conocer la importancia de priorizar el talento humano sobre el resto de recursos que posea la empresa, sin olvidar que se deben crear estrategias nuevas y que aprovechen cada uno de las competencias que poseen los empleados de forma que beneficie a la organización.

3.2. Fundamentación teórica

3.2.1. Gestión del talento humano

"Al hablar de gestión se hace referencia al correcto uso y administración de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, en este caso se refiere al uso efectivo del recurso humano para potenciar las capacidades del mismo" (Santillán, 2010, p.48).

3.2.1.1.Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en las organizaciones permite que los colaboradores ejerzan una colaboración eficaz con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Chiavenato (2008) afirma: Los objetivos de la gestión de talento humano pueden ser:

1. Colaborar con las organizaciones en el logro de sus objetivos y cumplimiento de su misión; la función de TH es un componente fundamental de la organización actual.
2. Proveer a la organización con empleados capacitados y motivados: dando reconocimiento a las personas y no solo económicamente. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir equidad en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las

organizaciones.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, liberta y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, y horas de trabajo. (p.121)

En conclusión, los objetivos de la gestión de talento humanos son: definir las necesidades de la organización, con el mejoramiento del factor humano a corto, mediano y largo plazos, tomando en cuenta el potencial en cada puesto de la organización. Así como también emplear estrategias que generan cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características de cada empleado para posibilitar el logro de los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

3.2.2. Sistema de Gestión del talento humano

“Es un proceso continuo que proporciona la información y las herramientas adecuadas a los empleados para gestionar sus actividades, convirtiéndose en el eje fundamental para el manejo de un sistema de gestión del talento humano óptimo” (Vergara, 2009, p.12).

3.2.3. Sub sistemas de Gestión de Talento Humano

El Sistema de Gestión de Talento Humano consta de 5 subsistemas, los cuales contribuyen al buen funcionamiento de la empresa. Los cuales se detallan a continuación:

3.2.3.1.Subsistema de Integración

> Es muy importante contar con las personas indicadas para desarrollar las diferentes funciones y actividades que necesita la empresa, por esta razón la selección del personal debe ser exigente de acuerdo a los criterios considerados y necesarios que a través de excelente desarrollo garanticen un óptimo desarrollo y funcionamiento de la organización. Respondiendo a la pregunta ¿Quién debe trabajar en la organización?. (Muñoz, 2012, p.61)

Dentro del subsistema de integración se encuentran los diferentes procesos que el área de talento humano debe seguir para el correcto funcionamiento del mismo, los cuales se detallan a continuación:

3.2.3.1.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un importante proceso dentro de la gestión de talento humano ya que permite atraer a posibles candidatos que puedan ocupar una vacante dentro de la organización.

> El proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones como es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización mercado de trabajo externo o reclutamiento interno, dentro mercado de trabajo interno es una decisión estratégica. (Cabrera, Jackson & Shuller, 2007, p.78)

En pocas palabras reclutamiento es incorporar a un grupo número de personas que pueden ocupar un puesto dentro de la empresa.

3.2.3.1.1.1.Tipos de reclutamiento

3.2.3.1.1.1.1. Interno

Este tipo de reclutamiento se da cuando dentro de la empresa se presenta una vacante en determinado puesto, y se intenta llenar por medio de la reubicación o promoción de empleados.

"Los gerentes deben tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar puestos disponibles con el uso de herramientas" (Mondy y Noe, 2009, p.89).

El reclutamiento interno genera muchos beneficios dentro de la organización ya que permite crear oportunidad de crecer profesionalmente, evita despidos, genera mayor fidelidad en el personal todo esto ayuda a que el personal se mantenga motivado y desarrolle sus actividades de mejor manera.

3.2.3.1.1.1.2. Externo

El reclutamiento externo se da cuando existe una determinada vacante la organización intenta llenarla con una persona externa, atraída con las técnicas de reclutamiento.

Este tipo de reclutamiento tiene la ventaja principal que atrae a gente nueva con nuevos conocimientos, más sin embargo trae consigo ciertas desventajas, así como frustración para el personal de la empresa por no poder acceder a una promoción.

3.2.3.1.2. Selección de personal por competencias

3.2.3.1.2.1.Selección de personal

La selección tiene como finalidad escoger y clasificar de entre los candidatos reclutados, a los más idóneos que cumplan con las necesidades de un cargo de dentro de la organización, con el objetivo de mantener y aumentar la efectividad en el desempeño del personal.

La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo

algunas personas puedan ingresar en la organización, las que presenten características deseadas por la organización. En términos generales este proceso le permite a la organización escoger de varios candidatos a aquellos que cumplan con las expectativas y perfiles que el puesto requiere. (Chiavenato, 2009, p.124)

3.2.3.1.2.2.Competencia

"Se define como competencia al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una personas y que le permite realizar sus actividades de forma exitosa" (Rodríguez y Feliú, 2000, p.67).

"Un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas asociadas a su proceso de trabajos esenciales" (Cuesta, 2010, p.58).

Al hablar de competencia se hace referencia a los diferentes atributos intelectuales, habilidades, actitudes y aptitudes con los que se desempeña un individuo para cumplir idóneamente una actividad.

3.2.3.1.2.3. Competencia laboral

El ámbito empresarial está basado en competencias laborales que colaboran al correcto desempeño del personal.

"Es la capacidad para responder exitosamente al desarrollo de una tarea, según los desempeños definidos por una empresa o sector productivo y abarcan conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo" (Alles, 2015, p.78).

3.2.3.1.2.3.1. Tipos de competencia laboral

- **Competencias básicas:** son aquellas competencias principales desarrolladas en las primeras etapas de aprendizaje y comprenden los conocimientos y habilidades lingüísticas, numéricas, solución de

problemas, interacción con otros y manejo tecnología y comunicación.

- **Competencias conductuales**: son habilidades y conductas que explican desempeños con mayor dificultad específicamente en el área en donde una persona se desarrolla y se relacionan con: orientación a logro de objetivos, pro actividad, efectividad, rigurosidad, innovación, adaptación a la cambio, etc. Es decir todas aquellas competencias que le permitan al individuo desempeñarse y actuar cuando se presente una situación.
- **Competencias funcionales o técnicas**: son aquellas relacionadas netamente con la función o el área laboral en donde se desempeña un individuo según lo establecido en la empresa o institución. Es decir aquellos conocimientos específicos para un puesto o cargo.

3.2.3.1.2.4.Técnicas de selección

El siguiente paso para conocer las características de los candidatos para un cargo es escoger una técnica que permita conocer a cada aspirante

3.2.3.1.2.4.1. Entrevista de selección

Esta es la técnica más utilizada dentro de las organizaciones debido a permite una interacción más activa y directa con cada candidato, existe mayor comunicación con el entrevistado.

"Al realizar la comparación al entrevistador con una caja negra que será abierta. Generalmente las entrevistas son un instrumento de comparación entre candidatos, ya que es posible apreciar la forma de reacción de cada uno de ellos ante diferentes preguntas y situaciones propuestas" (Gómez, 2010, p.50).

3.2.3.1.2.4.2. Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos que sirven para valorar el nivel de conocimiento general y específico que exige el cargo vacante y que poseen los candidatos. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos de cada candidato, relacionado con el manejo de equipos y programas informáticos, contabilidad, inglés, cultura general etc. Así mismo las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas para comprobar el desempeño de los

candidatos.

Como existen diferentes pruebas de conocimientos, se requiere clasificarlas en relación a la forma de aplicación, y estas pueden ser: orales, escritas o de realización. Las pruebas orales, que se aplican por medio de preguntas y respuestas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas. Las pruebas escritas se realizan mediante el uso de preguntas y respuestas escritas.

Las pruebas de realización, se aplican con la ejecución de una actividad o tarea y con tiempo determinado, para verificar la efectividad en la ejecución de dicha actividad.

3.2.3.1.2.4.3. Pruebas psicométricas

Esta técnica está enfocada principalmente en las aptitudes y se utilizan para determinar en qué cantidad y cuales aptitudes están presentes en cada persona, de tal forma prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

3.2.3.1.2.4.4. Pruebas de personalidad

Estas pruebas requieren de la intervención de un profesional en psicología y se denominan psico-diagnósticos que revelan rasgos generales de personalidad de un individuo en una síntesis global. Las pruebas de personalidad son específicas y personales cuando investigan rasgos o aspectos específicos de la personalidad tales como: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

3.2.3.1.2.4.5. Técnicas de simulación

Esta técnica permite en el tratamiento en grupo, sustituyendo el método verbal o de ejecución por la interacción social. Se utiliza una dramatización **(role play)** en donde el protagonista, que representa un papel específico en una escena común de las organizaciones permanecen en un escenario circular rodeado de otras personas que están presentes y pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, ya que permiten dar una visión más real de su comportamiento en el futuro.

3.2.3.1.3. Inducción de personal

El proceso de inducción, o también conocido como de incorporación o acomodamiento le permite al empleado conocer de mejor manera su nuevo medio, en este proceso se debe explicar temas relacionados con: misión, visión, objetivos e historia de la organización; políticas empresariales, horarios laborales, sueldos y salarios, servicios de salud, etc.

> La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos. En pocas palabras la inducción de personal permite al nuevo empleado conocer su nuevo ambiente de trabajo y a las personas, en su proceso de adaptación. (Chiavenato, 2009, p.124)

Resulta necesario que el programa de inducción sea implementado en todas las empresas sin tomar en cuenta si son grandes o pequeñas, sino más bien tomando en cuenta el beneficio que este proceso traerá en la organización ya que ayudará a producir en el empleado una sensación de pertenencia y aceptación, por ende, ayudará a fomentar entusiasmo y a incrementar su nivel de interés por el trabajo.

No se debe olvidar que mientras más rápido los nuevos empleados sean autosuficientes y productivos, más beneficioso será para la empresa y de esa forma podrá elaborar su estrategia de negocio con mayor facilidad.

3.2.3.2.Subsistema de Organización

"Se procede con la elaboración de actividades que deberán cumplir cada uno de los miembros de la organización, una vez que se haya cumplido el subsistema de integración respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Qué actividades deberán ejecutar las personas?" (Rivera, 2011, p.111).

3.2.3.2.1. Análisis y descripción de cargos

En este proceso se reúne información específica en torno a un determinado cargo y los perfiles necesarios para la ejecución de estos.

“Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Esto significa que cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico o de acuerdo al departamento al que pertenezca” (Chiavenato, 2009, p. 132).

3.2.3.2.1.1.Descripción de cargos

Describir un cargo significa detallar que actividades hace el ocupante, como las hace, en qué condiciones las hace y para que las hace. La descripción del cargo es una explicación breve del contenido y de las principales funciones del cargo. El formato general de una descripción de cargo contiene el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales funciones del cargo. Además, en ocasiones incluye las relaciones de comunicación con otros cargos.

3.2.3.2.1.2.Análisis de cargos

“Se definirá como la técnica mediante la cual se recopilan, de manera ordenada y sistemática, los datos objetivos y subjetivos que el trabajo exige, de tal manera que se formalice por escrito dicha sistematización” (Llanos, 2007, pág. 18)

Analizar un cargo significa describir las exigencias del cargo del ocupante relacionados con cocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo.

3.2.3.3.Subsistemas de compensación de recurso humanos

“En este subsistema se busca incentivar a los colaboradores de forma que se pueda satisfacer sus necesidades individuales, a través de remuneraciones justas y beneficios que se adhieran a la ley. Respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo compensar a las personas?” (Santillán, 2010, p. 181).

3.2.3.3.1. Administración de sueldos y salarios

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración

total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

“El proceso de compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por el servicio que prestan y motivarlos a lograr niveles deseados de desempeño” (French, 2003, pág. 423)

Los incentivos salariales conforman el segundo componente de la remuneración total, por lo que se diseñan programas para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Estos incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta.

La administración de sueldos y salarios es el conjunto de normas y procedimientos que se manejan para establecer las estructuras de salarios justas y equitativas dentro de la organización. Debido que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas de actividad, la administración de salarios es un tema que envuelve a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

“El sueldo como un método que se utiliza para remunerar o compensar a los empleados, pero en este caso de una remuneración fija, que se recibe siempre igual en el tiempo acordado, es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización ”(Rodríguez, 2007, p.143).

“Tener una remuneración fija y se pague puntualmente es un constituyente de motivación de gran importancia en una organización ya que genera como consecuencia positiva a un colaborador comprometido con la empresa a momento de la ejecución de actividades” (Rodríguez, 2007, p.143).

3.2.3.3.1.1.Objetivos de la administración de sueldos y salarios

- Atraer talentos a la organización y retenerlos.

- Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- Controlar los costos laborales.
- Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Ofrecer un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Todos los seres humanos trabajan en busca de una compensación y de ello depende el interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, con los que aporte para el desempeño de sus actividades. Es por ello que a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.

Por ende, para definir el sueldo o salario hay que considerar varios aspectos:

- Es la remuneración por un trabajo.
- Compone una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
- Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
- Define el nivel de vida del colaborador.
- Simboliza una inversión de la organización que produce un rendimiento.

El salario constituye la médula de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben una remuneración dinero, lo que significa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador.

La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización

3.2.3.3.2. Programa de incentivos

> No es suficiente con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, ya que esto es necesario y obligatorio. Para motivar al personal es útil incentivarlas continuamente de diferentes maneras para que hagan el mejor esfuerzo posible y de ese modo superen su desempeño actual y obtengan las metas y los resultados que se han propuesto para el futuro. (Cegarra, 2011, p.76)

El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas optan por programas de remuneración flexible y variable, capaces de generar un proceso de motivación, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas.

3.2.3.4.Subsistema de desarrollo

"Se utiliza para el desarrollo de procesos que potencian las habilidades, conocimientos y destrezas del colaborador en beneficio de la empresa" (Chávez, 2015, p.45).

3.2.3.4.1. Capacitación

La capacitación significa la preparación del empleado para ejercer de mejor manera un cargo.

"La capacitación se determina como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje que es un fenómeno interno que motiva al individuo." (Rodríguez, 2007, p. 129)

En otras palabras, es una actividad sistemática, planificada y permanente que tiene como propósito preparar, desarrollar e integrar el talento humano dentro del proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de actitudes y aptitudes necesarias desempeño del personal en sus actuales y futuros cargos logrando así despertar la capacidad de adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.

3.2.3.4.1.1.Proceso de capacitación

El objetivo de la capacitación es influir en el comportamiento del personal de forma positiva para lograr competitividad y productividad, para ello es necesario cumplir con un proceso.

3.2.3.4.1.1.1. Determinación de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y consiste en detectar las necesidades de información, de habilidades de un trabajador o grupo de trabajo. Esta capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Análisis organizacional
- Análisis de funciones
- Análisis de personas

3.2.3.4.1.1.1.1.Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Reorganización del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de puestos y especificación de puestos
- Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

3.2.3.4.1.1.2. Diseño del programa de capacitación

Una vez que se conoce las necesidades de capacitación se procede a diseñar diferentes programas de capacitación que puedan satisfacer dichas necesidades

para lo cual se debe cambiar el comportamiento del personal de forma que: se pueda convencer al empleado de que la capacitación es beneficiosa, influir de manera que el empleado tome como iniciativa la capacitación, y establecer como requisito para el puesto.

3.2.3.4.1.1.3. Ejecución del programa de capacitación

En esta etapa se procede a la implementación o realización de la capacitación en donde aparece la actuación del instructor y el aprendiz. Los aprendices son aquellos individuos situados en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que requieren instruirse o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores por su parte son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que poseen experiencia o están especializadas en una determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

3.2.3.4.1.1.4. Control y evaluación de los resultados de la capacitación

Esta es la etapa final del proceso de capacitación, en donde se evalúa los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia, que debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido los cambios deseados en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación guardan la relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.2.3.5. Subsistema de auditoria de recurso humano

“Reúne a los diferentes procesos utilizados para controlar y evaluar las actividades cumplidas por cada miembro de la organización, verificando los resultados obtenidos”. (Gómez, 2011, p.105).

3.2.3.5.1. Evaluación del desempeño por competencias

"Nos permite juzgar a cada individuo por sus cualidades como colaborador, conociendo de esta forma como se desempeña en su trabajo, señalando la calidad en el desempeño del puesto de acuerdo a diferentes criterios como la iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo" (Vergara, 2010, p.147).

3.2.3.5.1.1. Métodos de evaluación del desempeño

3.2.3.5.1.1.1. Método de alineamiento

Se procede ordenando el nombre de cada trabajador en cuanto a eficiencia se refiere de mayor a menor.

3.2.3.5.1.1.2. Método pareada

Se realiza una comparación entre dos o más colaborados de un área específica y a través de un análisis se determina al mayor puntuado.

3.2.3.5.1.1.3. Método de distribución forzada

Se utiliza la campana de Gauss para identificar el desempeño de cada colaborador, a través de características subjetivas, objetivas y valor de puntos.

3.2.3.5.1.1.4. Método de escala discontinua

Se elabora una ficha de cada colaborador de la empresa, en la misma que se detallan datos personales, escalas y características de desempeño y resultado de calificación que será designada por el evaluador.

3.2.3.5.1.1.5. Método de escala de puntuación

Se elabora una ficha con los nombres del colaborador y una escala de puntuación de acuerdo al porcentaje cumplimiento en cada característica.

El talento humano constituye el factor más importante dentro de una empresa por esto surge la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano adecuado.

Por esta razón se considera a la gestión del talento humano como uno de los aspectos más significativos dentro de las organizaciones, que depende de la forma

y actividades en que se desarrollan, tomando en cuenta aspectos como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada integrante de la organización y las actitudes en la ejecución del trabajo

3.2.4. Clima y cultura organizacional

> Al igual que cada ser humano posee su cultura, las organizaciones tienen identificadas sus culturas corporativas específicas. La mejor manera para conocer una organización es conocer su cultura. Formar parte de una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera conlleva entender su cultura organizacional o su filosofía corporativa. (Castillo, 2012, p.71)

Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. La forma de interacción de las personas, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relacionados con las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional son aspectos no palpables ni visibles por lo tanto son difíciles de percibir.

> La cultura organizacional representa un conjunto de valores de la organización que lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección, implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección (Cuesta, 2011, p.98).

"La cultura organizacional es un modelo que comprende aspectos relacionados con las creencias, políticas claves dentro de una organización, considerados como una vía para integrar correctamente al personal" (Cuesta, 2011, p.98).

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la

organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

3.2.5. Comportamiento Organizacional

Al hablar de comportamiento organizacional, se hace referencia al estudio de la conducta de personas y los grupos que interactúan en las organizaciones.

"El comportamiento organizacional es un campo de estudio el que investiga la conducta de individuos, grupos y estructuras y su impacto dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones"(Chiavenato, 2007, p.201).

"Es decir que el CO es una disciplina que investiga el impacto que produce la conducta de los diferentes individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, con el objetivo de poner en práctica estos conocimientos para el beneficio de la organización" (Chiavenato, 2007, p.202).

3.2.5.1.Objetivos del Comportamiento Organizacional

Dentro de los objetivos del CO se pueden nombrar los siguientes:

- **Describir:** Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- **Comprender:** Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** El comportamiento futuro de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

En el primer objetivo **describir**, se da a conocer de forma detallada la conducta de las personas y grupos que interactúan dentro de una organización en diferentes ámbitos y situaciones. En el segundo objetivo **comprender**, se explica las posibles

razones o motivos por las cuales las personas y grupos se comportan de alguna forma dentro de la organización, logrando así explicaciones y conclusiones.

El tercer objetivo predecir, se obtiene como resultado de los primeros objetivos, ya luego de describir y comprender es posible conocer y pronosticar la posible conducta de los diferentes grupos, de modo que sea posible aplicar acciones preventivas para mejorar esta posible conducta si esta resulta negativa.

El objetivo último del comportamiento organizacional **controlar**, es responsabilidad de los directivos y se encarga de medir los resultados relacionados con el comportamiento, ya que es necesario mejorar los resultados negativos mediante acciones de los trabajadores. Estos objetivos cumplen un proceso que ayuda a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

3.2.6. Talento Humano

Se reconoce al talento como la capacidad para desempeñar una actividad, por lo tanto, dentro de la organización un personal competente que tenga esa capacidad es una gran ventaja.

"El talento humano en forma de trabajadores con conocimientos retenidos en una organización es imprescindible para a rentabilidad de una empresa." (Ríos, 2013, p.124).

> Actualmente se considera a las personas como el factor más importante dentro de las organizaciones, ya que de estas depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para el logro de objetivos, motivo por el cual contar con un personal efectivo genera gran ventaja competitiva en relación con las demás organizaciones. (Ríos, 2013, p.124)

El talento humano es de vital importancia actualmente ya que de este depende el desarrollo de la organización, por lo cual es necesario preparar a dicho talento para asumir los cambios organizacionales y globales que se dan alrededor de las empresas.

La participación activa del talento humano permite en primera instancia el acceso a nuevos conocimientos, que generan un ambiente competitivo, y además permiten romper paradigmas y seguir avanzado en el alcance de objetivos.

3.2.7. Motivación

La motivación es factor esencial dentro de la empresa, constituye una palabra clave para lograr el éxito en productividad y competitividad. Motivar resulta un arte que define a un auténtico líder y resulta una de las inversiones más exitosas dentro de una empresa.

"La motivación como es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Es decir que la motivación son los diferentes estímulos que mueven a los seres humanos para realizar ciertas acciones o actividades, y culminarlas" (Porret, 2010, p.189).

En pocas palabras, la motivación, es la fuerza de voluntad para esforzarse y lograr los objetivos de la organización.

3.2.7.1.Proceso de motivación

Para comprender claramente la motivación es necesario enfocarla como proceso para satisfacer necesidades o ciclo motivacional.

"El proceso genérico de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión que, a su vez, estimula en el interior del individuo" (Porret, 2010, p.101). Para aclarar es necesario explicar mediante un gráfico

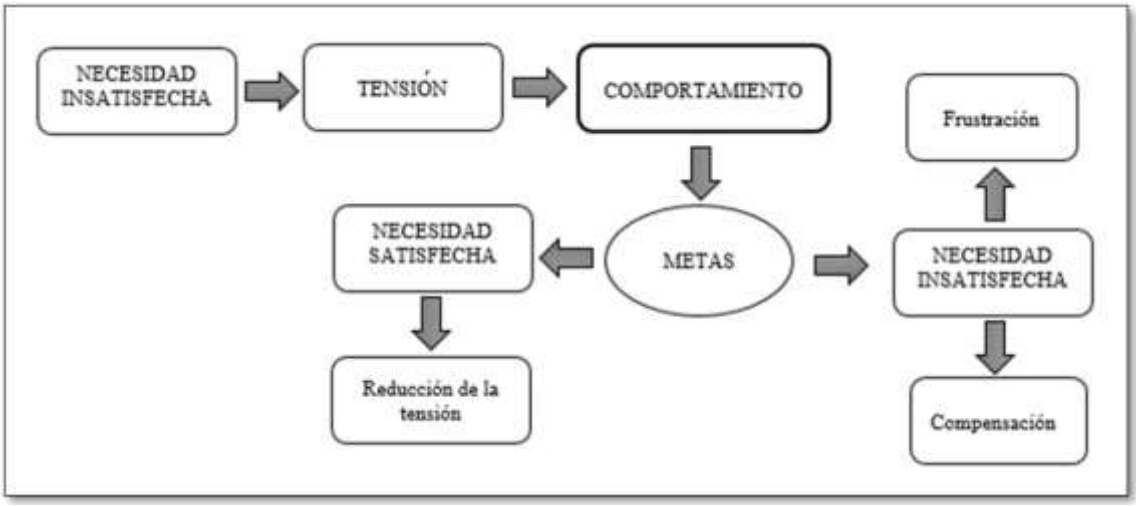


Figura Nº 4: Proceso genérico de motivación
Fuente: Gelabert Porret
Elaborado por: Gelabert Porret

COMPETITIVIDAD

"La competitividad es un proceso de creación de ventajas, donde es importante obtener capacidad para innovar aspectos tecnológicos y creativos, para así anticipar las necesidades de los consumidores" (Abad, 2006, pág. 29).

El rol de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico de los países, es particularmente importante, aspecto que se ve aún más relevante, al analizar la participación que estas han alcanzado en los últimos años en el sector empresarial y su aporte al valor agregado en el país" (Alles, 2015, pág. 86)

Ventajas competitivas: "La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas y generar un impacto de diferenciación ante los rivales" (Abad, 2006, p. 32).

Diferenciación: "Cualidad de las marcas y productos que distinguen positivamente de la competencia, bien sea por su imagen de marca o por sus atributos, reuniendo ventajas competitivas que posibilitan su posicionamiento" (Effron, 2013, p. 78).

Comportamiento organizacional: "El CO es una disciplina que investiga el impacto que produce la conducta de los diferentes individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, con el objetivo de poner en práctica estos conocimientos para el beneficio de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 130)

La cultura organizacional representa un conjunto de valores de la organización que lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección, implica un

conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. (Cuesta, 2010, p. 90)

La motivación es factor esencial dentro de la empresa, constituye una palabra clave para lograr el éxito en productividad y competitividad. Motivar resulta un arte que define a un auténtico líder y resulta una de las inversiones más exitosas dentro de una empresa. Es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Porret, 2010, p. 189)

4. METODOLOGÍA

4.1.Enfoque de la Investigación

De acuerdo a lo paradigma seleccionado para la elaboración de este proyecto (Crítico - Propositivo), corresponde trabajar con un enfoque cuali - cuantitativo debido a las siguientes razones:

A través de esta investigación se recolectó la información necesaria sobre el problema que está siendo objeto de estudio, por medio del empleo de técnicas cualitativas y cuantitativas, que en este proceso ayudó a la comprensión e identificación del mismo, donde se hallan enfocadas las variables dependiente e independiente, para el análisis de la información que se realizó como causas y efectos, para dar solución al problema del sector avícola.

Mediante el uso del enfoque cuali - cuantitativo se aclaró las características de cómo se realizó la investigación, así como también se analizó las cualidades de los trabajadores, su nivel de satisfacción y el ambiente en el que se desenvuelven, permitiendo analizar el problema en el lugar de los hechos, y el proceso del mismo, a fin de descubrir en que momento ocurren las falencias que deterioran al talento humano, así como también proponer soluciones que contribuyan al cambio de aptitudes y actitudes en todos los integrantes del sector.

Se puede orientar o entender de mejor forma el problema objeto de estudio ya que le permite al investigador diagnosticar la realidad actual y todas las transformaciones que ocurran estando inmersos en la realidad.

4.1.1. Prueba Chi Cuadrado

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (Oi). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada (Ei=n·pi , donde n es el tamaño de la muestra y pi la probabilidad del i-ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula).

El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la Oi y Ei y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con k-1 grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe unas grandes discrepancias entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con k-1 grados de libertad.

4.1.2. Método de Spearman

La prueba de correlación de rangos o prueba de correlación Spearman, es una prueba no paramétrica que utiliza rangos de datos muéstrales consistentes de datos apareados. Es utilizado para comprobar una asociación entre dos variables, por lo

que las hipótesis nulas y alternativas son las siguientes:

H0: rs 5 0 (Inexistencia de correlación entre dos variables)

H1: rs 0 (Existe una correlación entre dos variables)

El trabajar con el método de correlaciones de Spearman tiene las siguientes ventajas:

- La correlación de Spearman puede utilizarse para detectar algunas relaciones no lineales
- La correlación de Spearman puede utilizarse en una variedad más amplia de circunstancias que el método paramétrico de correlación lineal

Una desventaja existente en el método de correlación de rangos es que tiene una tasa de eficiencia de 0,91.

4.2. Modalidad básica de la Investigación

El presente proyecto estará basado en dos modalidades de investigación, que se detallan a continuación:

4.2.1. Bibliográfica – Documental

Para profundizar en la materia de investigación y ampliar la información que se obtenga de la misma, es muy importante consultar en fuentes bibliográficas, ya sean libros de sistemas de gestión de talento humano, administración de talento humano, revistas de gestión empresarial, internet, periódicos, entre otros., internet, periódicos, entre otros.

4.2.2. De Campo

A través de esta modalidad se puede recoger la información necesaria en contacto directo con el personal de la empresa, a través de preguntas que a los colaboradores les permita recolectar y registrar los datos que se relacionen con el problema de 35 avícolas como objeto de estudio.

4.3.Población total y muestra

Según datos de CONAVE actualmente existen un total de 133 plantas avícolas

ubicadas en la provincia de Tungurahua, clasificadas conforme el siguiente cuadro:

Tabla Nº 2: Población

Población	**Frecuencia**
Avícolas Grandes	3
Avícolas Medianas	12
Avícolas Pequeñas	23
Avícolas Micro	65
Total	**133**

Fuente: CONAVE
Elaborado por: Equipo de trabajo

En la provincia de Tungurahua del total poblacional que se tomó en cuenta para el estudio las empresas medianas y pequeñas, consideradas según CAN, Decisión 702, Artículo 3, que clasifica a las empresas según su tamaño de acuerdo al volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P).

No se consideran dentro del estudio a 65 avícolas micro, ya que se son demasiado pequeñas como para implantar un sistema de gestión de talento humano. Como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla Nº 3: Muestra

Población	**Frecuencia**
Avícolas Medianas	12
Avícolas Pequeñas	23
Total	**35**

Fuente: Datos investigación
Elaborado por: Equipo de trabajo

Al ser esta población pequeña, no se requirió de fórmula alguna para calcular la muestra, por lo que se trabajó con el total de 35 avícolas como objeto de estudio.

4.4.Operacionalización de variables

4.4.1. Variable Independiente

Tabla Nº 4: Variable Independiente

Gestión de Talento Humano

Conceptualización	Variable independiente	Dimensión	Tipo	Escala	Indicador	Técnica	Instrumento
"El sistema de gestión de talento humano, es el proceso de integración, formación y desarrollo de los colaboradores con un óptimo trabajo en equipo, buen clima laboral, identificación laboral asumiendo sus destrezas y habilidades" (Chiavenato, 2009, p.81)	Gestión de Talento Humano	Estructura	Cualitativo	Nominal	Si No Otra	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Competencias	Cualitativo	Ordinal	Si No Otra	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Efectividad	Cuantitativo	Ordinal	1 al 5	Encuesta	Cuestionario estructurado

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Equipo de trabajo

4.4.2. Variable Dependiente

Tabla Nº 5: Variable dependiente

Competitividad

Conceptualización	Variable dependiente	Dimensión	Tipo	Escala	Indicador	Técnica	Instrumento
"La competitividad enfocado en el TH es la capacidad de generar diferenciación y supone aspectos como la calidad, la innovación y la diferenciación del mismo con aquel que ofrecen los competidores" (Spoorman, 2010, p.97)	Competitividad	Conocimiento	Cualitativo	Ordinal	Si	Encuesta	Cuestionario estructurado
					No		
					Otra		
		Calidad	Cualitativo	Ordinal	Si	Encuesta	Cuestionario estructurado
					No		
					Otra		
		Diferenciación	Cualitativo	Nominal	Si	Encuesta	Cuestionario estructurado
					No		
					Otra		

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

4.5. Plan de recolección de la Información

Tabla Nº 6: Plan de recolección de la información

Pregunta básica	Explicación
1. **¿Para qué?**	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2. **¿De qué persona u objetivos?**	Gerentes o propietarios de las diferentes empresas del sector avícola
3. **¿Sobre qué aspectos?**	Sistema de gestión de talento humano
4. **¿Quién?**	Investigador y empresas
5. **¿A quiénes?**	Directivos de las empresas
6. **¿Cuándo?**	Periodo comprendido entre Octubre 2016 – Marzo 2017
7. **¿Dónde?**	En las empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua
8. **¿Cuántas veces?**	Prueba piloto y prueba definitiva
9. **¿Con qué técnicas de recolección?**	Encuesta de respuesta cerrada
10. **¿Con que instrumento?**	Cuestionario

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

4.5.1. Plan para el procesamiento y análisis

Para realizar el procesamiento y análisis de información se utilizó herramientas estadísticas que permitieron al grupo investigativo tabular la información recopilada de forma numérica y gráfica, haciendo que las respuestas obtenidas tengan una interpretación completamente confiable que generen alternativas de solución que faciliten la comprensión de la información. Después de la aplicación de la encuesta en las diferentes empresas avícolas, este sector podrá ordenar y revisar la información, con el propósito de detectar posibles omisiones o errores,

que posteriormente se analizaron y se ordenaron de la forma más clara posible. Posterior a ello se realizará la categorización y tabularon de datos que permitieron establecer categorías, grupos o clases que se tabularon de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos, que se analizaron con el objetivo de presentar resultados, utilizando porcentajes para poder clasificar y resumir alternativas de mayor respuestas, representando estos resultados de forma escrita, tabular y gráfica para una mayor comprensión de la información.

Una vez realizado el análisis se procedió a interpretar lo resultados obtenidos, lo cual permitió comprender de forma clara la situación actual de la empresa y del problema que está siendo objeto de estudio.

4.5.2. Validación del Instrumento de Recolección de Información

A través del Software Excel se realizó el cálculo de la varianza para las 10 preguntas existentes en el cuestionario estructurado, además del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach para evaluar cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad del cuestionario si se excluye una determinada pregunta.

Tabla Nº 7: Calculo Alfa de Cronbach

SECCIÓN 1	1.11
SECCIÓN 2	0.73
ABSOLUTO	0.73

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

FORMULA PARA ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Tabla Nº 8: Calculo Alfa de Cronbach

K	10
Σvi	4
Vt	15

ALFA DE CRONBACH	α = 0.81

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Tabla Nº 9: Calculo Alfa de Cronbach

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
ENCUESTADOS											
1	5	1	1	5	1	5	3	1	5	3	**30**
2	5	1	1	1	5	5	3	1	5	3	**30**
3	5	4	1	5	5	5	3	2	5	3	**38**
4	5	4	1	5	5	5	3	2	5	1	**36**
5	5	4	1	5	5	5	3	3	1	1	**33**
6	5	4	1	1	5	1	3	2	5	1	**28**
7	5	4	1	1	5	5	2	2	5	3	**33**
8	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	**43**
9	5	4	1	5	1	1	3	1	5	3	**29**
10	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	**43**
11	1	4	1	5	5	5	2	2	5	3	**33**
12	5	1	5	5	5	5	3	3	5	1	**38**
13	5	1	5	5	5	5	3	1	5	1	**36**
14	5	1	5	5	5	5	2	2	5	1	**36**
15	5	4	5	5	5	1	3	1	5	3	**37**
16	5	1	5	5	5	5	3	3	5	3	**40**
17	5	4	5	1	1	5	3	3	5	3	**35**
18	5	4	5	5	5	5	2	2	5	1	**39**
19	5	1	5	5	5	5	2	2	5	3	**38**
20	5	4	5	5	5	1	2	2	5	3	**37**
21	5	4	5	5	5	5	2	3	5	1	**40**
22	5	1	5	5	5	5	1	1	5	1	**34**
23	1	4	2	5	5	5	3	3	5	1	**34**
24	5	1	5	5	5	5	3	3	5	1	**38**
25	5	4	5	1	5	5	3	3	5	3	**39**
26	5	4	2	5	5	5	2	2	5	1	**36**
27	5	1	5	5	5	1	2	3	5	1	**33**
28	5	4	5	5	5	5	3	3	5	1	**41**
29	5	4	2	5	5	5	3	1	5	1	**36**
30	5	4	5	5	5	5	2	3	5	1	**40**
31	5	4	5	5	5	5	3	3	5	1	**41**
32	5	4	5	5	5	1	3	1	5	1	**35**
33	5	4	5	5	5	5	2	3	5	1	**40**
34	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	**41**
35	5	4	5	5	5	5	2	3	5	1	**40**
VARIANZA	0.3	0.5	0.3	0.5	0.5	0.3	0.5	0.3	0.3	0.5	

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

5. RESULTADOS

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Pregunta 1. ¿La empresa cuenta con un sistema de talento humano?

Tabla Nº 10: Sistema de talento humano

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	6.0
No	33	94.0
TOTAL	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

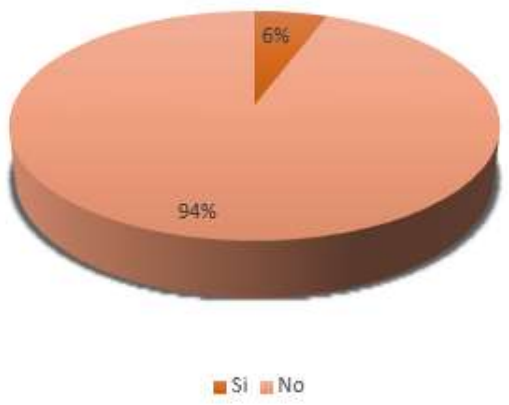


Figura Nº 5: Sistema de Gestión de Talento Humano
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

En el estudio realizado de las 35 avícolas encuestadas que representan el 100% de la muestra se observó que el 94% respondió que si poseen un sistema de gestión de talento humano en su empresa y el 6% restante respondió que no poseen.

La mayoría de avícolas de la provincia de Tungurahua no manejan un sistema de gestión de talento humano acorde al funcionamiento de la empresa, misma en la que se debe perseguir la satisfacción de objetivos a través de una estructura y esfuerzo de los colaboradores conjugadamente

Pregunta 2: ¿La empresa posee un proceso de reclutamiento?

Tabla Nº 11: Proceso de reclutamiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Externo	6	17.0
Interno	4	11.0
Ambos	25	72.0
Ninguno	0	0.0
TOTAL	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

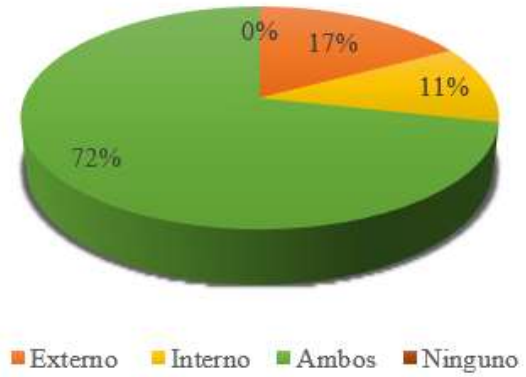


Figura Nº 6: Proceso de reclutamiento
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

En el estudio realizado de las 35 avícolas encuestadas que representan el 100% de la muestra se observó que el 17% posee un proceso de reclutamiento externo y un 11% interno. Mientras tanto el 72% posee ambos procesos de reclutamiento.

Es importante que cualquier tipo de empresa que maneje algún tipo de proceso de reclutamiento vaya acorde a las actividades y necesidades en las que se encuentra inmersa la empresa, en el sector avícola se recomienda el manejo de un reclutamiento interno y externo, ya que al ser este un sector donde se explota mano de obra, es recomendable el reclutamiento de personas que tengan experiencia en el área.

Pregunta 3: ¿Es parte del proceso de inducción dar la bienvenida a los colaboradores y explicar de manera correcta y adecuada las actividades que tienen que cumplir?

Tabla Nº 12: Bienvenida a colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	51%
A veces	14	40%
Nunca	3	9%
Total	35	100.0

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

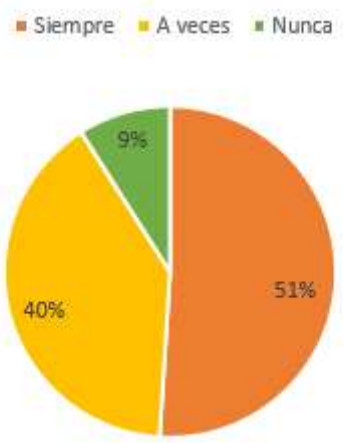


Figura Nº 7: Bienvenida a colaboradores
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

En el estudio realizado de las 35 avícolas encuestadas que representan el 100% de la muestra se observó que un 80% de las empresas dan la bienvenida a los colaboradores y explican adecuadamente lo tienen que cumplir cada colaborador y el 20% no realizan esta actividad.

Es difícil que quienes tienen la responsabilidad de seleccionar personal duden de la metodología y procesos adecuados para encontrar al mejor candidato, sin embargo una vez concluido el proceso muchos dejan de lado la importancia del

primer día o primera semana y como consecuencia muchas veces lo que se espera del nuevo colaborador no se cumple, por lo cual es importante que se le asigne un compañero, algún miembro de TH o jefes inmediatos para que explique al ingresante cuales son las normas que se manejan en la empresa.

Pregunta 4: ¿Dentro de los procesos de desarrollo, la capacitación de cada colaborador se realiza de acuerdo al puesto que va a ejercer?

Tabla Nº 13: Capacitación de los colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	83.0
A veces	6	17.0
Nunca	0	0.0
Total	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Figura Nº 7: Capacitación de los colaboradores
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

En el estudio realizado de las 35 avícolas encuestadas se observó que con respecto a la capacitación de los colaboradores de acuerdo al puesto que va ejercer reflejó los siguientes resultados: 83% siempre, 17% a y 0% nunca.

Es importante la capacitación del personal dentro del proceso de desarrollo ya que radica en el objetivo de mejorar conocimientos y competencias por bien de la empresa y del colaborador, porque es a través de personas que los proyectos crecen y los objetivos se cumplen.

Pregunta 5: ¿Seleccione cuál de las siguientes competencias laborales es la más importante para el proceso de selección de personal de su empresa?

Tabla Nº 14: Competencias laborales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad de Adaptación	9	9.00
Liderazgo	3	4.00
Capacidad crítica	0	0.00
Asunción de riesgos	0	0.00
Análisis de problemas	23	87.00
TOTAL	**35**	**100.00**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

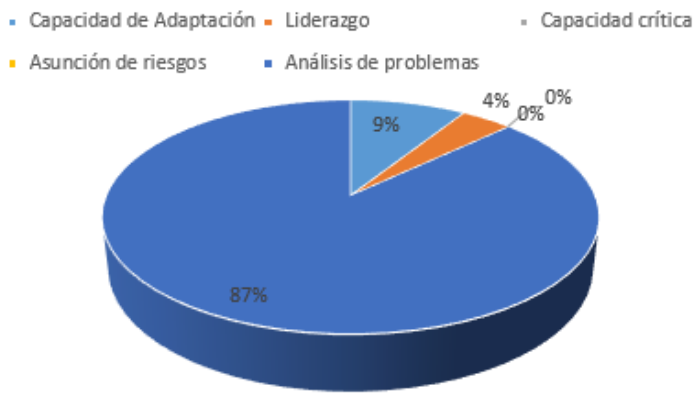


Figura Nº 8: Competencias laborales
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

En el estudio realizado de las 35 avícolas encuestadas se observó que en una misma empresa toman en cuenta varias competencias laborales en el proceso de selección de personal, reflejando los siguientes resultados: 87% en análisis de problemas, 9% en capacidad de adaptación y 4% en liderazgo.

Mediante la asignación de una o varias competencias en cada uno de los colaboradores del sector avícola, se obtendrá una mayor probabilidad de

responder exitosamente a las demandas que requiere el mismo y se podrá llevar a cabo con facilidad las diferentes actividades o tareas específicas, por ende la importancia de que cada persona sea considerada competente en el área ocupacional que va a ser asignada.

Pregunta 6: ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

Tabla Nº 15: Evaluación de desempeño al personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0.0
Trimestral	0	0.0
Semestral	3	9.00
Anual	32	91.00
Total	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

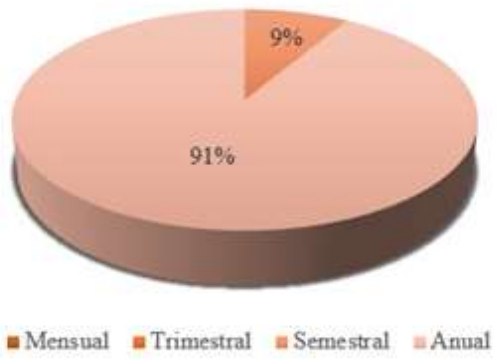


Figura Nº 9: Evaluación de desempeño al personal
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

Según el estudio realizado el 9% de empresas encuestadas realizan semestralmente evaluaciones al desempeño del personal y el 91% lo realizan anualmente.

La continua evaluación del desempeño del personal es un componente fundamental para cualquier empresa, ya que ayuda a la implantación de estrategias y a afinar la eficacia, teniendo como propósito principal el mejorar el desarrollo integral de cada colaborador por medio de planes de acción con jefes inmediatos, para pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

Pregunta 7: ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores contribuye al crecimiento de la organización?

Tabla Nº 16: Desempeño laboral y contribución al crecimiento organizacional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	60.0
A veces	12	34.0
Nunca	2	6.0
Total	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Figura Nº 10: Desempeño laboral y contribución al crecimiento organizacional
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

Según el estudio realizado el 60% de las empresas encuestadas asevera que el desempeño laboral de sus colaboradores si contribuye al crecimiento de la organización, mientras que el 34% menciona que a veces y el 6% restante cree que nunca contribuye.

Las organizaciones de forma natural necesitan crecer y por ende desarrollarse, pero para esto se necesita explotar las habilidades de cada colaborador para lograr permanecer y trascender fronteras de tiempo debido a la fuerte competencia que existe en el mercado.

Pregunta 8: ¿En una escala del 1 al 5 califique (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) si el clima laboral en su empresa beneficia al desarrollo de procesos del sistema de gestión talento humano?

Tabla Nº 17: Compensación e incentivos a empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.0
2	1	3.0
3	6	17.0
4	10	28.0
5	17	49.0
Total	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

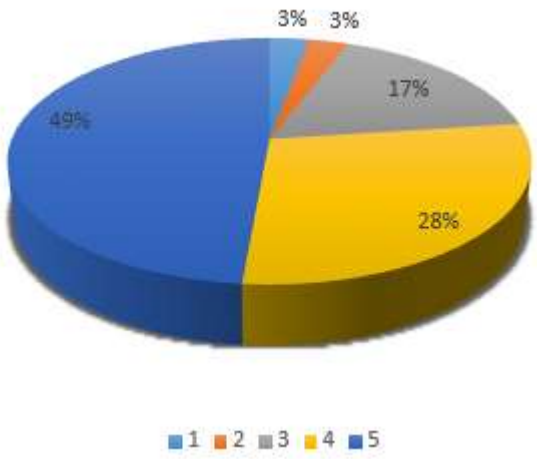


Figura Nº 11: Compensación e incentivos a empleados
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

Según el estudio realizado el entre 49% y 28% asegura que el clima laboral beneficia al desarrollo de procesos, el 17% cree que beneficia un tanto y el 3%

considera que es muy poco beneficioso.

El clima laboral es uno de los aspectos que mayor importancia tiene en una empresa ya que al ser los mismos un conjunto de características psicológicas y sociales impacta de forma directa en la organización y sus colaboradores, promoviendo un sentimiento de pertenencia y compromiso que permita generar una fuerte ventaja competitiva.

Pregunta 9: ¿Cree usted que el sistema de compensación e incentivos que se maneja en la empresa motiva la participación y compromiso del personal?

Tabla Nº 18: Compensación e incentivos a empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	69%
A veces	8	23%
Nunca	3	8%
Total	35	100.0

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

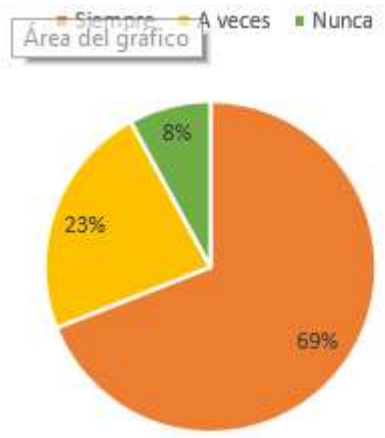


Figura Nº 12: Compensación e incentivos a empleados
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

Según el estudio realizado el 97% de empresas encuestadas señala que su sistema de compensación e incentivos motiva a la participación y contribución de los colaboradores mientras que el 3% señala que no.

Las compensaciones e incentivos proponen estimular o inducir a los colaboradores estímulos para elevar la producción y mejorar los rendimientos que de una u otra forma son reconocidos como premios a los resultados superiores a lo exigible.

Pregunta 10: ¿En su organización se utiliza alguno de los siguientes métodos de evaluación al desempeño del personal?

Tabla Nº 19: Métodos de evaluación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Método de alineamiento (por eficiencia en orden de mayor a menor)	4	11.0
Método pareada (comparación entre colaboradores)	3	9.0
Método de distribución forzada (con la campana de Gauss se identifica el desempeño)	0	0
Método de escala discontinua (ficha detallada de cada colaborador)	6	17.0
Método de escala de puntuación (ficha detallada de cada colaborador y escala de puntación)	7	20.0
Ninguna de las anteriores	15	43.0
TOTAL	**35**	**100.0**

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Figura Nº 20: Métodos de evaluación
Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Análisis e interpretación

Según la investigación realizada el 43% de las empresas encuestadas señalan que no utilizan ningún método de evaluación de desempeño, mientras el 20% señala que utiliza el método de escala y puntuación, el 17% utiliza el método de escala continua, el 11% utiliza el método de alineamiento y el 9% el método pareado.

Análisis e interpretación general de resultados

El presente proyecto analizó y estudio la implementación de un sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua, que permita y avale un manejo por competencias eficiente y eficaz del talento humano en nuestra provincia, y que a su vez sea reconocido por los entes reguladores de control en base al desarrollo brindado.

En donde las organizaciones, directivos y administrativos deben dar la relevancia que se merece el talento humano, ya que en la actualidad se sigue manejando procesos de TH tradicionales, dejando de lado sus habilidades, destrezas y conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento en beneficio de la organización y del cliente interno.

Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar el sistema de gestión de talento humano ya que permite a la empresa determinar perfiles, asignar personas a cargos y elaborar planes de desarrollo, sin excluir la participación y opinión de los miembros que conforman la organización, permitiendo así la cooperación y creando un clima laboral que genere beneficios y permita a las empresas no solo ser conocedoras de los reglamentos y leyes estipulados en nuestro país en cuanto al régimen laboral, sino más bien que las mismas se permitan ser pioneras en el sano cumplimiento de esta normativa.

Relación de las variables COMPETITIVIDAD y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Para comprobar la relación existente entre las variables mencionadas se utilizó el método de correlación de Spearman, que permitió relacionar las variables ordinales.

Para medir la **gestión de talento humano** se utilizaron las siguientes preguntas:

- 2. ¿La empresa posee un proceso de reclutamiento?
- 3. ¿Es parte del proceso de inducción dar la bienvenida a los colaboradores y explicar de manera correcta y adecuada las actividades que deben cumplir?
- 4. ¿Dentro del proceso de desarrollo, la capacitación de cada colaborador se realiza de acuerdo al puesto que va a ejercer?

Es así que para medir la **competitividad** se utilizaron las preguntas:

- 5. ¿Seleccione cuál de las siguientes competencias laborales es la más importante para el proceso de selección de personal de su empresa?
- 6. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
- 7. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores contribuye al crecimiento de la organización?

Al ser estas preguntas de tipo ordinal es posible utilizar el modelo de Spearman

Tabla Nº 20: Modelo Spearman

	Correlacion				
Rho Spearman	**GESTIÓN DE TH**		**COMPETITIVIDAD**		
			Competencias laborales	**Evaluacional desempeño**	**Crecimiento organizacional**
	Reclutamiento	Coeficiente de correlación	,687**	,698**	,731**
		p-value	,000	,000	,000
	Inducción	Coeficiente de correlación	,814**	,831**	,842**
		p-value	,000	,000	,000
	Capacitación	Coeficiente de correlación	,838**	,862**	,889**
		p-value	,000	,000	,000

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

En conclusión la correlación es bilateral significativa en un 0,01; debido a que el coeficiente de Rho Spearman concuerda en valores próximos a 1.

Según lo analizado en la correlación de Spearman se determina que la gestión de TH se encuentra ligada con la competitividad, evidenciando la relación que existe entre: Reclutamiento, inducción, capacitación y competencias laborales, evaluación al desempeño y crecimiento organizacional.

El valor del coeficiente puede variar de -1 a +1. Mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación lineal entre las variables. Un valor absoluto de 1 indica una relación perfecta y un valor de cero indica ausencia de relación. El hecho de que un valor intermedio se interprete como débil, moderado o fuerte depende de sus metas y requisitos.

Verificación de la Hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el Chi cuadrado, que es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Planteamiento de hipótesis nula e hipótesis afirmativa

Ho = El sistema de gestión de talento humano **NO** incide en la competitividad del Sector Avícola en la provincia de Tungurahua

H1= El sistema de gestión de talento humano **SI** incide en la competitividad del Sector Avícola en la provincia de Tungurahua

Nivel de Significancia

Se procedió a trabajar con un 95% de confianza por lo tanto el nivel de significación es de 0,05.

Especificación de aceptación y rechazo

Determinamos los grados de libertad, por un cuadro de 4 filas y 3 columnas

gl = (f-l)(c-1)

gl = (4 -1)(3-1)

gl = 6

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5.53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Para el presente trabajo correspondió trabajar con la cifra: **12,59**

Tabla Nº 21: Frecuencia Observada

Preguntas	**Alternativas**			**Total**
	Siempre	**A veces**	**Nunca**	
3.¿Es parte del proceso de inducción dar la bienvenida a los colaboradores y explicar de manera correcta y adecuada las actividades que tienen que cumplir?	18	14	3	35
4.¿Dentro de los procesos de desarrollo, la capacitación de cada colaborador se realiza de acuerdo al puesto que va a ejercer?	29	6	0	35
7. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores contribuye al crecimiento de la organización?	21	12	2	35
9. ¿Cree usted que el sistema de compensación e incentivos que se maneja en la empresa motiva la participación y compromiso del personal?	24	8	3	35
Subtotal	92	40	8	

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Tabla Nº 22: Frecuencia Esperada

Preguntas	Alternativas			Total
	Siempre	**A veces**	**Nunca**	
3.¿Es parte del proceso de inducción dar la bienvenida a los colaboradores y explicar de manera correcta y adecuada las actividades que tienen que cumplir?	23	10	2	35
4.¿Dentro de los procesos de desarrollo, la capacitación de cada colaborador se realiza de acuerdo al puesto que va a ejercer?	23	10	2	35
7. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores contribuye al crecimiento de la organización?	23	10	2	35
9. ¿Cree usted que el sistema de compensación e incentivos que se maneja en la empresa motiva la participación y compromiso del personal?	23	10	2	35
Subtotal	92	40	8	

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Tabla Nº 23: Calculo Chi cuadrado

(O-E)²/E	1,09	1,57	0,17	1,60	1,60	2,00	2,00	0,00	0,50
Chi – cuadrado calculado								**14,03**	
Valor obtenido de la tabla de distribución								**12,59**	

Fuente: Datos de Encuesta SGTH
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Por lo observado no se rechaza H1, al contrario, esta es aceptada quedando de la siguiente forma:

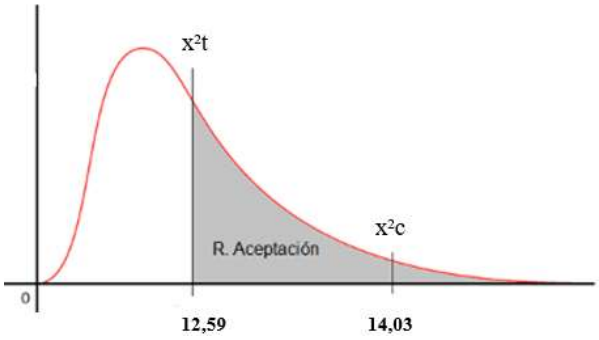
Hipótesis afirmativa = Alternativa **H1**

H1 = El sistema de gestión de talento humano **SI** incide en la competitividad del Sector Avícola en la provincia de Tungurahua

Regla de decisión

Como x^2t = 12,59 es menor a x^2c = 14,03 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Representación gráfica



Propuesta

Objetivo

Proveer a la Avícola Avisan de un Sistema de Talento Humano acorde a sus necesidades y exigencias.

Justificación

La presente propuesta esta direccionada en proporcionar una herramienta capaz de permitir un manejo efectivo de competencias del talento humano dentro del sector avícola de la provincia de Tungurahua, que cumpla con las necesidad y requerimientos específicos de cada organización y lo establecido por la ley.

De acuerdo con la investigación realizada el mayor problema del sector avícola es la falta de competitividad por lo cual se propone el uso de un sistema de gestión de talento humano como estrategia competitiva, considerando que al gestionar correctamente al personal basándose en sus competencias se podrá obtener y desarrollar personal capacitado y que genere beneficios en la empresa.

Impacto y Factibilidad

Los resultados obtenidos mediante la recolección y análisis de datos demuestran que las empresas que forman parte del sector avícola no cuentan con un sistema de talento humano adecuado, sin embargo se han mantenido a través de los años con un deficiente manejo de su personal, por lo tanto al implementar dentro de cada avícola un correcto sistema de gestión de talento humano se genera una

ventaja competitiva para las empresas.

Se pretende implementar en la Avícola Avisan un SGTH que garantice el desempeño efectivo de cada colaborador favoreciendo de tal forma al cumpliendo de los objetivos y visón propios de la organización. Generando además un impacto positivo para los empleados, incentivando y motivándolos a fortalecer sus competencias y elevar su nivel competitivo dentro de la empresa, lo que genera mayor confianza y compromiso al desempeñar sus labores. Además de generarse un impacto positivo dentro de la organización, se reducen los cuellos de botella optimizando los recursos.

Método de trabajo

Una vez analizados los resultados obtenidos es necesario el diseño de un sistema de gestión de talento humano que garantice el éxito en la organización y se enfoque en la misión, visión y objetivos empresariales, y que a partir de la innovación genere un esquema de los puntos a seguir para llevar a cabo el cumplimiento del mismo, iniciando con un proceso de reclutamiento interno o externo que permita que la selección de personal funcione como un filtro para escoger a los candidatos que posean competencias básicas, conductuales y funcionales para llevar a cabo las diferentes actividades que haya integrado la empresa, acompañando al nuevo integrante en una inducción que lo oriente a conocer de mejor forma su nuevo medio y las exigencias de su cargo, dejando claras las compensaciones que el obtendrá por el cumplimiento de metas y funciones, motivándolo a conseguir su participación y compromiso en el desarrollo de procesos que potencien a través de la capacitación sus habilidades, conocimientos y destrezas y finalmente permita a la empresa controlar y evaluar su cumplimiento y resultados obtenidos, juzgando a cada colaborador por el desempeño que demuestra en su puesto y determinando si es necesario prescindir de sus servicios o continuar con él, por el éxito obtenido en su cargo, procediendo a la renovación de su contrato y bajo las leyes del régimen laboral implantadas por el ministerio de relaciones laborales.

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Talento Humano se diseñaron

diferentes diagramas de flujo que representan el proceso realizado dentro de cada subsistema de talento humano. Entendiendo como diagrama de flujo o flujograma "Una herramienta sistemática que permite representar y simplificar de forma ordenada cada proceso" (Llanos, 2007, pág. 46).

Los diagramas de flujo son de gran importancia ya que permiten representar gráficamente un procedimiento o parte de este, por lo cual en la actualidad son considerados como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Instrumentación

Para la comprobación de la propuesta planteada se procedió a utilizar dos instrumentos los cuales detallamos a continuación:

Fichas de evaluación

Se optó por la elaboración de fichas de registro de evaluación que se realizaran en tiempos específicos como responsable evaluador el Presidente, Gerente o Sub gerente de la empresa avícola Avisan y como evaluado el responsable de la unidad de Talento Humano, quien debe cumplir a cabalidad los procesos planteados dentro de cada sub sistema de gestión de Talento Humano, garantizando el éxito de este sistema dentro de la empresa. (**Anexo N°:**2, **Anexo N°:**3, **Anexo N°:**4, **Anexo N°:**5)

Método de evaluación de personal

Se diseñó un test de evaluación al personal llamado Escala de Puntuación, que es un instrumento en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración. Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados. (**Anexo N°:**6)

Desarrollo del SGTH

Flujogramas para el Sector Avícola de la provincia de Tungurahua

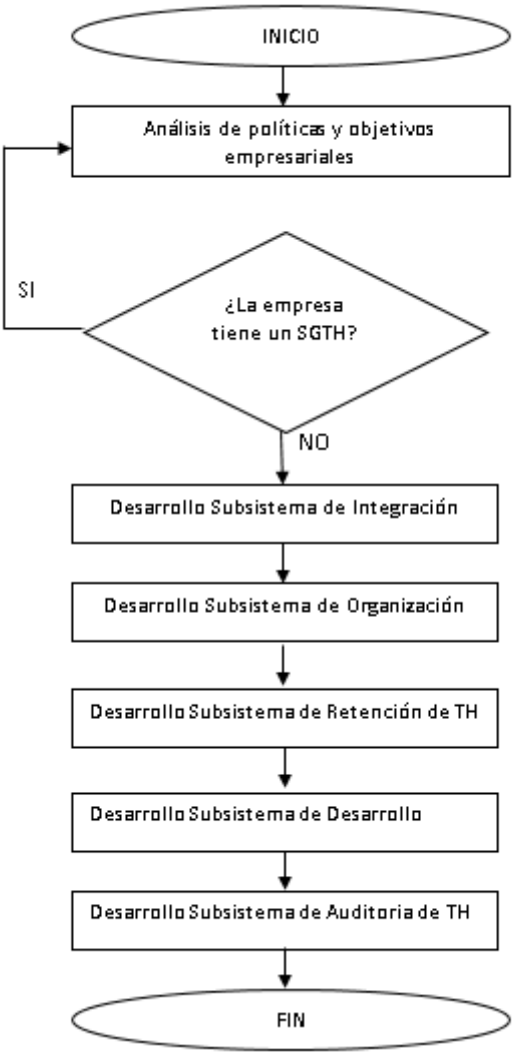


Figura Nº 13: Desarrollo del SGTH

Fuente: Avícola AVISAN

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Subsistema de Integración

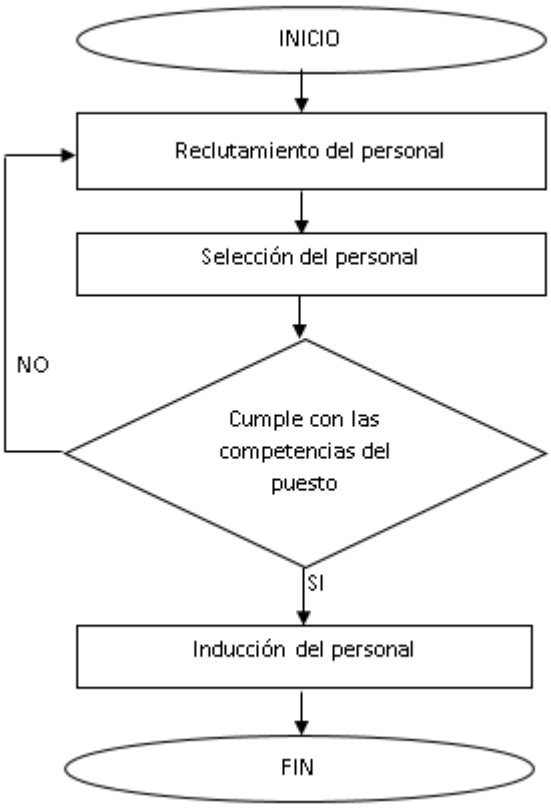


Figura Nº 14: Subsistema de Integración
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Inducción

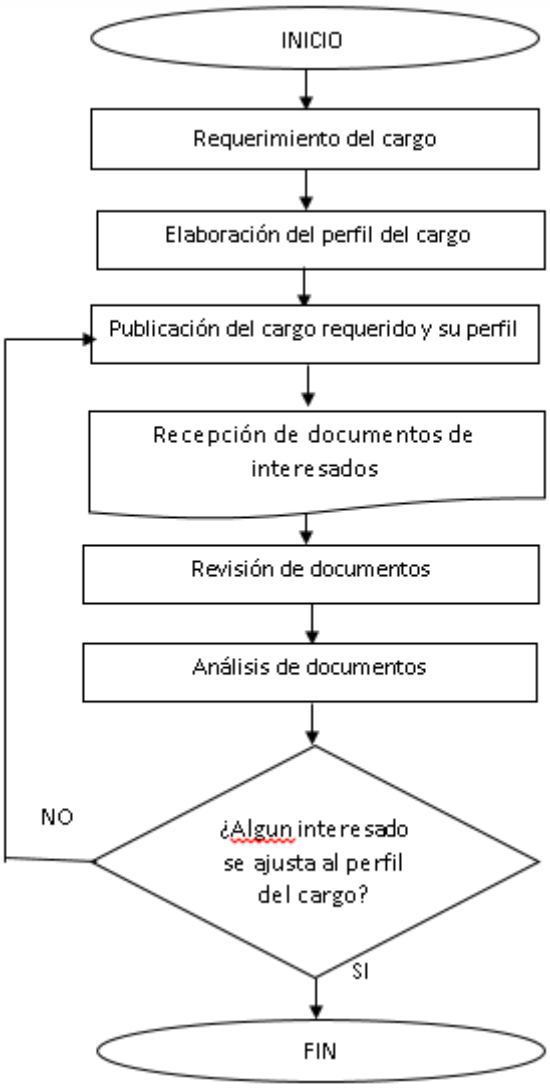


Figura Nº 15: Inducción
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Selección de Personal

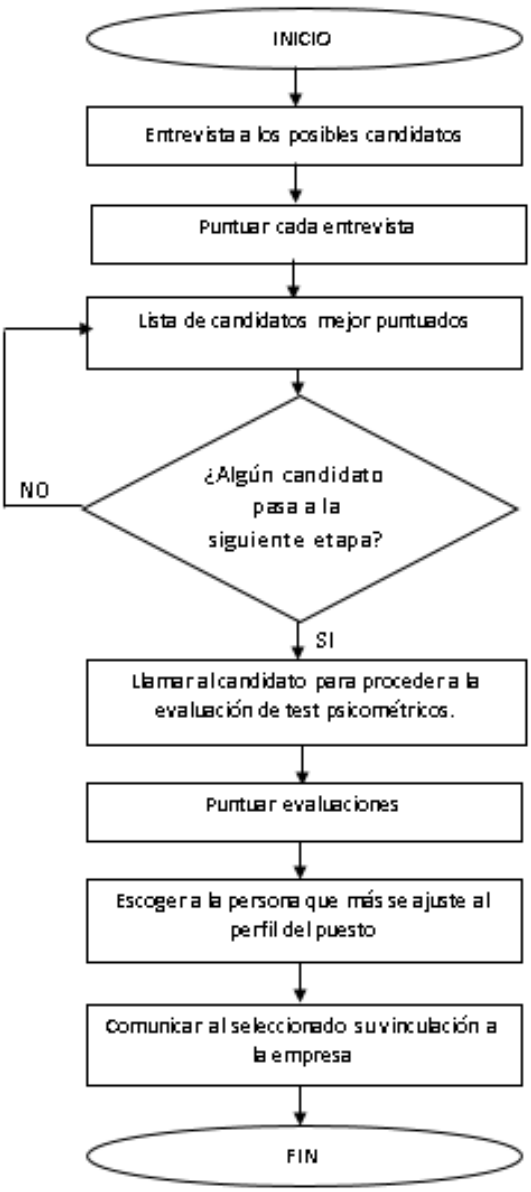


Figura Nº 16: Selección de Personal
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Inducción

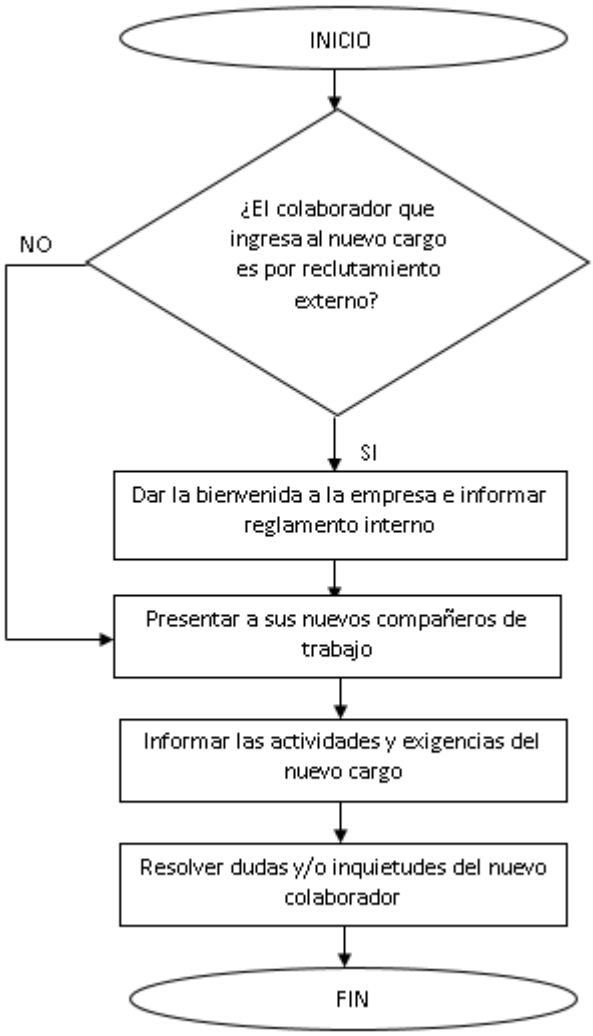


Figura Nº 17: Inducción
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Subsistema de Organización

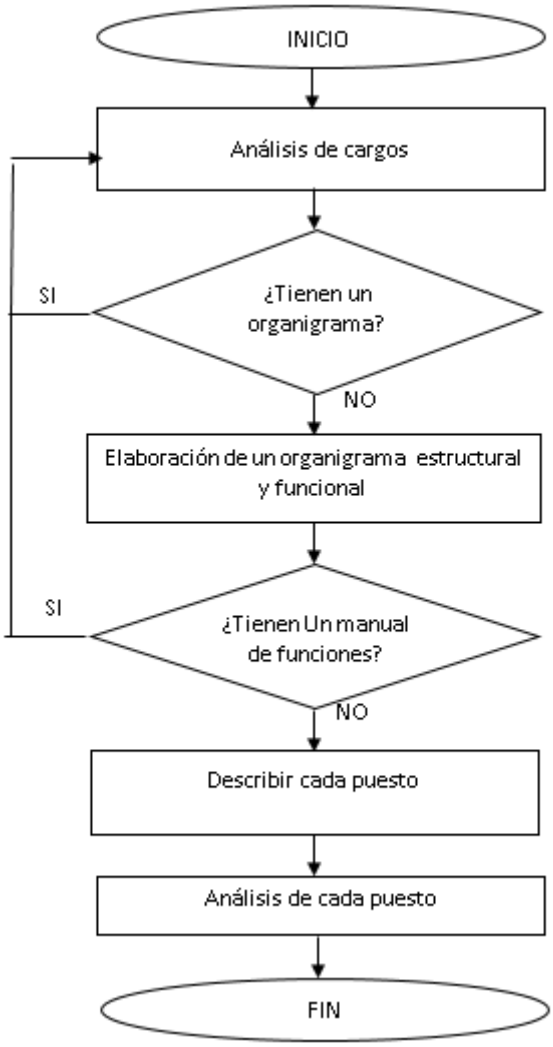


Figura Nº 18: Subsistema de Organización
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Subsistema de Compensación de Talento Humano

En la empresa se debe manejar según las exigencias del puesto, es así que se lo puede detallar por dos componentes principales los cuales son:

1. Sueldo Bruto = Paga fija
2. Incentivos Salariales (Para compensar a colaboradores con buen desempeño) = Bonos y participación en los resultados
3. Sumados 1 y 2 componen el SUELDO TOTAL

En la empresa se debe manejar un paquete de remuneraciones atractivo que ayude a:

- Motivar la participación y compromiso
- Atraer talentos a la empresa
- Ayudar al logro de sus metas organizacionales

Subsistema de Desarrollo

Capacitación

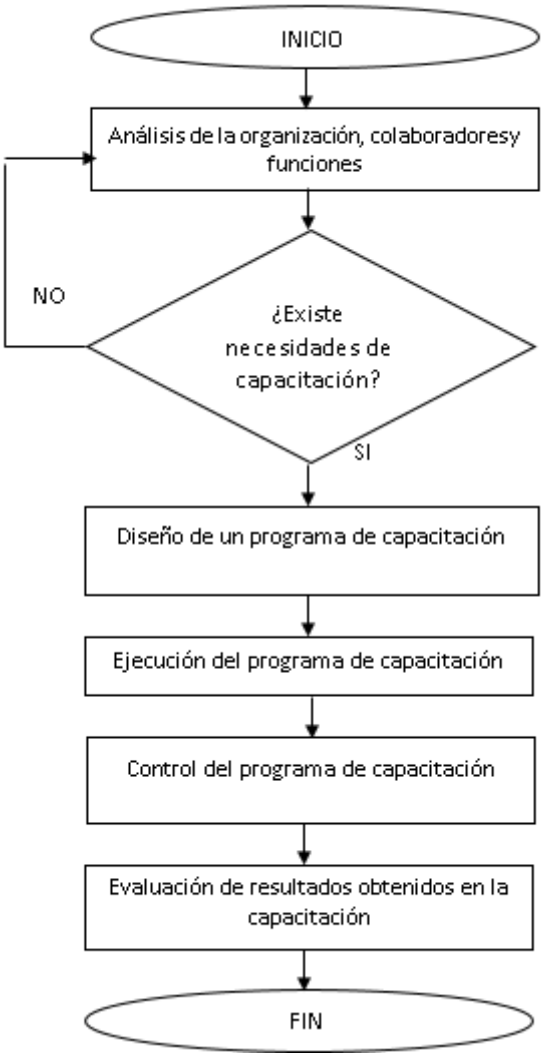


Figura Nº 19: Capacitación
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Subsistema de Auditoria del Talento Humano

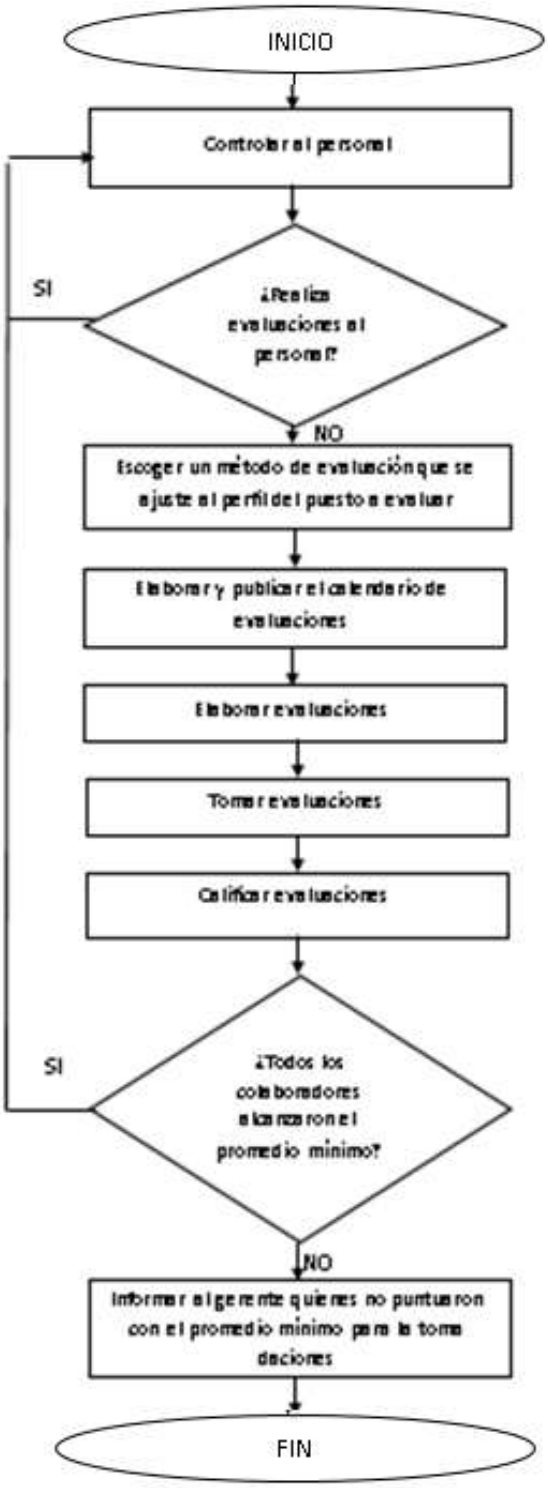


Figura Nº 20: Subsistema de Auditoria del Talento Humano
Fuente: Avícola AVISAN
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

6. CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación podemos detallar el conjunto de criterios obtenidos.

- El presente proyecto determinó que los procedimientos manejados en la administración de TH en sector avícola de la provincia de Tungurahua son poco efectivos y ambiguos, debido al desconocimiento y a la falta de inversión de recursos para lograr reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos de trabajo.

- En el nuevo escenario que se plantea en el sector avícola se pueden destacar tres aspectos relevantes los cuales son: la gestión del talento humano, permanente cambio y la valoración del conocimiento. Se implanta la nueva percepción del Talento Humano como un ser indispensable en la organización, definición que hace contradicción a la palabra recurso con la cual ambiguamente se la relacionaba con un objeto cual pieza de engranaje de una maquinaria de producción.

- Al implementar un sistema de gestión de talento humano que conste de varios sub sistemas elaborados de forma secuencial que garantice el éxito en el desarrollo de procesos, iniciando con el reclutamiento, selección y vinculación del nuevo individuo a la empresa, haciéndolo sentir como en su hogar, brindándolo la bienvenida, capacitándolo y compensando su esfuerzo y entrega en la realización de su trabajo, así como también controlando su desempeño y evaluando su crecimiento personal y grupal en beneficio de la organización.

7. RECOMENDACIONES

- Es totalmente necesario que las empresas del sector avícola de la provincia adopten el sistema de gestión de talento humano para el crecimiento del mismo, ya que a través de este se puede reclutar, seleccionar, vincular, controlar y evaluar al personal más idóneo para ejercer un puesto, con el fin de generar un accionar positivo en pro de la organización.

- Es de gran relevancia que los directivos y jefe de talento humano tengan en cuenta que manejarse con procesos de gestión de talento humano ambiguos de una u otra forma dificulta el crecimiento y desarrollo de la organización, ya que los tiempos han cambiado y a diferencia de lo que vivieron nuestros abuelos, incluso padres, ya no existen los empleo de por vida, y en la actualidad la tendencia mundial se basa en que la rotación de puestos ocurra, haciendo más relevante la utilización de este tipo de sistemas.

- Para trabajar con personas de la forma más efectiva es necesario manejarse por competencias ya que permite que cualquier contratante comprenda de mejor forma al nuevo colaborador y comprenda su comportamiento a través de diversos sistemas y prácticas disponibles que lo ayuden a obtener fuerza de trabajo diestra y motivada.

- Las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de un sistema de gestión de talento humano idóneo que sea capaz de satisfacer criterios como el mejoramiento de eficiencia y eficacia de la organización, exploración de competencias de colaboradores y combinación de talentos y despliegue de trabajo, que en un futuro generen estrategias para largo plazo y garanticen el éxito constante de la organización.

8. BIBLIOGRAFÍA

Abad, C. (2003). *Reproducción e Incubación en Avicultura*. España: Real Escuela de Avicultura.

Alles, Martha. (2015). *Desempeño por Competencias.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Agrocalidad. (2013). *Guía de buenas Prácticas avícolas, Resolución técnica n° 0017.*Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/staticocdn/memes/1464800142706GUIA+AVICOLA+PUBLICADA.pdf

Berger, L. (2010). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People.*: United States:McGraw-Hill.

Cabrera, R. Jackson S. & Shuller, R. (2007*). La gestión de los recursos humanos.* Madrid: MCGRAWHILL.3ra edición.

Cabrera, R. Jackson S. & Shuller, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: MCGRAWHILL.2da edición.

Calderón, A. (2013). *Talento humano traspasando fronteras*. Revista Lideres: Volumen (10), p.12.

Cegarra, L. (2011). *Gestión del talento humano y compensaciones laborales*. Colombia: Ecoe ediciones.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Editorial Mexicana.

Chávez, E. (2015). Desarrollo *del talento humano y en la empresa.* Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Colombia: Ecoe ediciones.

Delgado, M. Gomes, L. & Vásquez, E. (2009). *Gestión de los recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. España: PEARSON EDUACION S.A.

Dessler, G. & Valera, R. (2009). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano.* México: PEARSON EDUACION S.A.

Effron, M. (2013). *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*: United States: McGraw-Hill.

French, W. (2003). *Administración de recursos*. México, LIMUSA.

Giraldo, R. (2013). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Gómez, N. (2011). *Gestión y Evaluación del talento humano.* Perú: Editorial San Marcos

Ibáñez, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Perú: Editorial San Marcos

Karas, E. (2017). *Talent management in organizations.* Recuperado de: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0 85007472221&partnerID=40&md5=b5220a15347a947edc3c24422c0eba8f

Khoreva, V., Vaiman, V. & Van Salk, M. (2017). *Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective.* DOI: http://dx.doi.org/1346

Levy, C. (2000). La *Gestión de competencias.* España, Barcelona: Ediciones Gestión S. A.

Llanos, J. (2007). *Estrategias para la administración de sueldos y salarios.* México: Trillas S.A.

López, J. (2012). *Gestión por competencias.* España: PEARSON EDUACION S.A.

Marín, H. (2005). *Transformación Cultural. Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano*. Medellín, Colombia: Impresos Begon Ltda.

Mora, A., Lemus, C. & Carballo, C. (2016). Improving Competitiveness Aligning Knowledge and Talent Management with Strategic Goals. DOI: 10.1007/978-3-319-48523-2_15.

Mondy, R. & Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.

Muñoz, J. (2012). *Manual para Gestionar al talento humano,* Mexico: Pearson Educacion.

Page, Kogan. (2016). Strengths-Based Recruitment and Development: A Practical Guide to Transforming Talent Management Strategy for Business Results: Kindle Edition

Porret, M. (2010). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC editorial, 4ta edición.

Rivera, T. (2011). *Gestionando personas en la organización*. España: Ediciones Gestión S. A.

Robertson, I. (2003). *Reclutamiento y Selección*. España: Thomson.

Rodríguez, T. & Feliu, Y. (2000). *Competencias y Gestión de recursos humanos Madrid*: ESIC editorial.

Santillan, M. (2010). *Gestión de talento humano*. México: Palibrio Ediciones.

Vergara, G. (2009). *Gestión, Management, Mejora Tu Gestión*, Sistemas de Gestión. Colombia: ESU editorial.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo:
Identificar la situación actual del sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua**.**
Indicaciones:
La siguiente encuesta es de carácter investigativo, por lo cual sus respuestas son muy importante para alcanzar nuestro objetivo.
Por favor marque con una X la respuesta que considere correcta. De ante mano agradecemos su colaboración y sinceridad.

1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de talento humano?

a) Si	
b) No	

2. ¿La empresa posee un proceso de reclutamiento?

a) Externo	
b) Interno	
c) Ambos	
d) Ninguno	

3. ¿Es parte del proceso de inducción dar la bienvenida a los colaboradores y explicar de manera correcta y adecuada las actividades que tienen que cumplir?

a) Siempre	
b) A veces	
c) Nunca	

4. ¿Dentro de los procesos de desarrollo, la capacitación de cada colaborador se realiza de acuerdo al puesto que va a ejercer?

a) Siempre	
b) A veces	
c) Nunca	

5. ¿Seleccione cuál de las siguientes competencias laborales son base fundamental para el proceso de selección de personal de su empresa?

a) Capacidad de Adaptación	

b) Liderazgo	
c) Capacidad crítica	
d) Asunción de riesgos	
e) Análisis de problemas	

6. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

a) Mensual	
b) Trimestral	
c) Semestral	
d) Anual	

7. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores contribuye al crecimiento de la organización?

a) Siempre	
b) A veces	
c) Nunca	

8. ¿En una escala del 1 al 5 califique (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) si el clima laboral en su empresa beneficia al desarrollo de procesos del sistema de gestión talento humano?

a) 1	
b) 2	
c) 3	
d) 4	
e) 5	

9. ¿Cree usted que el sistema de compensación e incentivos que se maneja en la empresa motiva la participación y compromiso del personal?

a) Siempre	
b) A veces	
c) Nunca	

10. ¿En su organización se utiliza alguno de los siguientes métodos de evaluación al desempeño del personal?

Método de alineamiento (por eficiencia en orden de mayor a menor)	
Método pareada (comparación entre colaboradores)	
Método de distribución forzada (con la campana de Gauss se identifica el desempeño)	
Método de escala discontinua (ficha detallada de cada colaborador)	
Método de escala de puntuación (ficha detallada de cada colaborador y escala de puntación)	
Ninguno	

ANEXO N°2: REGISTRO DE EVALUACION GENERAL DEL SGTH

EMPRESA AVICOLA AVISAN					
REGISTRO DE EVALUACION GENERAL DEL SGTH					
EVALUADOR:	Presidente - Gerente - Sub Gerente				
RESPONSABLE DE TH:	XXX				
Tiempo: Se calificara a los 6 meses el sub sistema de integración y al año se evaluará todos los sub sistemas					
SUB SITEMAS	**PONDERACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
INTEGRACIÓN					
ORGANIZACIÓN					
RETENCIÓN DE TH					
DESARROLLO					
AUDITORIA					
TOTAL					
OBSERVACIONES:…… …… …… …… ……					

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

ANEXO N°3: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE INTEGRACION

EMPRESA AVICOLA AVISAN					
REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE INTEGRACION					
EVALUADOR:	Presidente - Gerente - Sub Gerente				
RESPONSABLE DE TH:	XXX				
Tiempo: Evaluar cada 6 meses					
DETALLE	**PONDERACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Reclutamiento del personal					
Selección de personal					
Inducción de personal					
TOTAL					
OBSERVACIONES:…… …… …… …… …..……					

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

ANEXO N°4: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE ORGANIZACÓN

REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE ORGANIZACIÓN					
EVALUADOR:	Presidente - Gerente - Sub Gerente				
RESPONSABLE DE TH:	XXX				
Tiempo: Evaluar cada año					
DETALLE	**PONDERACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Análisis de cargos					
Organigrama estructural y funcional					
Descripción de puestos					
Análisis de puestos					
TOTAL					
OBSERVACIONES:…… …… …… …… …..……					

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

ANEXO N°5: REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE DESARROLLO

REGISTRO DE EVALUACION SUB SITEMA DE DESARROLLO					
EVALUADOR:	Presidente - Gerente - Sub Gerente				
RESPONSABLE DE TH:	XXX				
Tiempo: Evaluar cada año					
DETALLE	**PONDERACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Análisis de organización					
Diseño y ejecución del Programa de capacitación					
Control y evaluación de resultados					
TOTAL					
OBSERVACIONES:…… …… …… …… …..……					

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

ANEXO N°6: FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO POR LA AVICOLA AVISAN

UNIDAD/DPTO.----------ÁREA/SERV.----------
EVALUADO----------
PUESTO---------- FECHA DE INGRESO----------
EVALUADOR----------
FECHA DE LA EVALUACIÓN ----------

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de TH.

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo	: 1	---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2	---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3	---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4	---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5	---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						

Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruiz

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	**Comentarios**
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	**Comentarios**

ANEXO N°7: Artículo Científico

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

IMPACT OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPETITIVENESS OF THE POULTRY SECTOR OF THE TUNGURAHUA PROVINCE

Guamán -Andino, Paulina; Ruiz -Escobar, Evelyn; Guamán- Guevara, María Dolores

RESUMEN

El presente artículo plantea analizar la incidencia del sistema de gestión de talento humano en la competitividad del sector avícola de la provincia de Tungurahua. Este análisis se basó en el diagnóstico el impacto del SGTH en la competitividad del sector avícola, un sector atractivo para los posibles candidatos. A partir de la identificación del paradigma crítico – propositivo y el enfoque cuali – cuantitativo para establecer suposiciones e ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada, probando y demostrando el grado en que las ideas y suposiciones tuvieron fundamento, determinando la vulnerabilidad de un sistema ambiguo y poco efectivo que no permite a este sector ser competitivo, debido a factores como el desconocimiento y la falta de inversión de recursos, que a través de la indagación genera una nueva perspectiva, la cual destaca aspectos relevantes como la gestión, el permanente cambio y la valoración del conocimiento.

PALABRAS CLAVE: Sistema de Gestión; Talento Humano; competitividad; sector avícola

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of the human talent management system on the competitiveness of the poultry sector in the province of Tungurahua. This analysis was

based on the design of an SGTH that allows and guarantees an efficient and effective competence management that makes the poultry sector an attractive sector for potential candidates. From the identification of the critical - propositional paradigm and the qualitative - quantitative approach to establish assumptions and ideas as a consequence of the observation and evaluation made, proving and demonstrating the degree to which ideas and assumptions were founded, determining the vulnerability of a system Ambiguous and ineffective that does not allow this sector to be competitive, due to factors such as ignorance and lack of investment of resources, which through inquiry generates a new perspective, which highlights relevant aspects such as management, permanent change And the valuation of knowledge.

KEYWORDS: Management system; Human talent; Competitiveness; Poultry sector

INTRODUCCIÓN

Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2010), la avicultura en el Ecuador, al igual que en otros países de la región, constituye un sector de gran impacto socio-económico y comprende las etapas de control genético, producción de aves reproductoras, producción de alimentos balanceados, incubación, crianza y comercialización de carne y huevos. De acuerdo al censo avícola 2010 realizado por el MAGAP con la colaboración de CONAVE se identificaron a 1567 granjas avícolas entre pequeñas, medianas y grandes, de las cuales 195 se ubican en la provincia de Tungurahua, distribuidas entre 62 granjas pequeñas de Pollos (Broilers) y 133 granjas avícolas ubicadas en Pelileo, Baños Patate, Cevallos, Quero y Samanga las que generan, 6.000 plazas de trabajo directa e indirectamente, clasificadas como 3 grandes, 12 medianas, 23 pequeñas y 95 micro.

Según (MAGAP, 2010), La provincia de Tungurahua es una de las mayores productoras y comercializadora de huevos a nivel nacional, cubriendo un 49% de producción total.

El estudio se realizó en las avícolas medianas y pequeñas de Tungurahua de las cuales se tomó como referencia a la Avícola Sánchez (AVISAN), para identificar las falencias que posee la administración del talento humano dentro de la empresa. La principal problemática es que no cuenta con un sistema de gestión de talento humano adecuado, que genere un impacto positivo en el desempeño, competitividad de cada colaborador y de cumplimiento a los objetivos, misión y visión propios de la empresa.

La finalidad de la investigación es desarrollar una herramienta que permita a los directivos y los colaboradores de las empresas del sector avícola definir claramente los procesos relacionados a la administración del personal, por lo que se debe tomar en cuenta que el sistema de gestión de talento humano comprende diferentes subsistemas que serán analizados para encontrar en cuál de ellos existe la mayor deficiencia, y poder corregir o presentar uno nuevo, convirtiendo de tal forma al talento humano de las avícolas en una ventaja competitiva empresarial que se pretende lograr mediante el desarrollo de competencias.

El recurso humano dentro de las empresas avícolas juega un papel muy importante y por ello es necesario gestionarlo adecuadamente y utilizar un sistema de acuerdo a las necesidades del sector avícola.

> Las organizaciones tienen que desarrollar ciertas capacidades para ser exitosas y estas capacidades están formadas por las competencias de las personas. En cualquier momento que una persona dedica tiempo y esfuerzo para desarrollar competencias que están ligadas a las capacidades de la organización, está contribuyendo con la estrategia. Los de más alto potencial son los más sensibles a asimilar la estrategia de la empresa. De ahí la importancia de que las compañías desarrollen mejores prácticas en la retención de talento, que los promuevan y los comprometan. El talento puede ser la palanca de diferenciación más importante que puede tener una empresa para desarrollar su estrategia. (Calderón, 2013, pág. 12)

Mediante un artículo publicado en enero del presente año, se analizó él es estado actual del sector avícola y sus expectativas con respecto al talento humano.

> El mayor desafío para el sector avícola es mantener la competitividad, y los mismos volúmenes de producción que en años anteriores, a pesar de competir con bajos precios que ofertan los países vecinos, es por ello que las grandes empresas crean estrategias generando mayor valor agregado y manteniéndose competitivos en el mercado. (Camacho, 2016, pág. 10)

Por lo tanto, la implantación de un sistema de gestión de talento humano en el sector avícola enfocado a todas las herramientas que permitan facilitar el desempeño de cada colaborador, alcanzando así un incremento en su competitividad.

Para el análisis del problema se utilizó como herramienta de apoyo el diagrama de causa-efecto en donde se determinó que la ausencia de la aplicación de un sistema de gestión de talento humano en el sector avícola de la provincia de Tungurahua es el la mayor problemática y se puede evidenciar por la inadecuada administración del personal, que impide a las empresas incorporar al personal más idóneo para ejercer los diferentes cargos existentes, lo que los perjudica e imposibilita el desarrollo de destrezas, aptitudes y habilidades de los colaboradores; desconocimiento de las funciones específicas de cada apuesto que ocasiona que se cumpla con el objetivos del puesto y además la deficiente capacitación.

La pregunta de investigación que surge es: ¿Incide el sistema de gestión de talento humano en la competitividad del sector avícola de la provincia de Tungurahua?. Con ello se podrá cumplir el objetivo de diagnosticar el impacto del sistema de gestión de talento humano en la competitividad del sector avícola de la provincia de Tungurahua del sector.

Antecedentes investigativos (estado del arte)

Con el objeto de fundamentar la investigación es necesario recabar antecedentes relacionados al tema de estudio, permitiéndonos tener una base científica.

Sustentan (Mora, Lemus, & Carballo, 2017) en su artículo titulado "*Improving competitiveness aligning knowledge and talent management with strategic goals*" que en los últimos años, la gestión del conocimiento ha atraído la atención de todos los ámbitos en especial de la comunidad de ingeniería de software, considerando que la capacidad de una organización para desarrollar un software que administre el conocimiento que pose cada empleado brinda una gran oportunidad de mejorar la productividad, hasta el punto de obtener una ventaja competitiva sostenible sobre otras organizaciones. En cada organización se busca implantar un mecanismo y diferentes estrategias que permita gestionar correctamente el conocimiento del talento humano, más sin embargo no todos tienen éxito pero en este caso se plante una estrategia innovadora utilizando un recurso tecnológico, para el caso un software como estrategia estrategias de gestión de conocimiento y talento de forma integral y sistemática para ayudar a estas organizaciones a alcanzar sus objetivos de negocio.

Mencionan además (Khoreva, Vaiman, & Van Salk, 2016) en su artículo denominado "*Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective*" el objetivo de este trabajo es mejorar la comprensión teórica y empírica del proceso a través

del cual la eficacia de la práctica de la gestión del talento afecta el compromiso de los empleados de alto potencial con el desarrollo de competencias de liderazgo. En donde los autores encontraron que los empleados de alto potencial que percibían que las prácticas de TM (*Talent mangment*) eran efectivas si se mostraban comprometidos con su trabajo y con el cumplimiento de competencias.

En conclusión estos trabajos han servido con base investigativa para conocer la importancia de priorizar el talento humano sobre el resto de recursos que posea la empresa, sin olvidar que se deben crear estrategias nuevas y que aprovechen cada uno de las capacidades, conocimiento y habilidades que poseen los empleados de forma que beneficie a la organización como ventaja competitiva.

Variable 1

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

"Gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2009, p. 45)

> La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. (Tejada, 2013)

Destaca (Cabrales, 2015) la importancia de los atributos de la condición humana y del desarrollo del potencial humano en la optimización de las competencias de los gerentes de hoy, plantea que con el propósito de mejorar la gestión del talento humano y poder comprender y gestionar mejor a su equipo de trabajo, el gerente debe conocer cuáles son los atributos de la condición humana y cómo desarrollar las competencias para trabajarlos con optimismo, de manera tal que implemente estrategias para la mejora del talento de su gente. En este marco el talento se observa como una variable inagotable y susceptible de permanente desarrollo.

Sistema de Gestión de Talento Humano

“Es un proceso continuo en el que constan varias etapas, las cuales permiten trabajar ordenadamente en una idea para obtener mejoras y continuidad en las mismas” (Vergara, 2009, pág. 12).

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, en el cual el talento humano de las empresas y organizaciones permite el éxito ya que estamos en un mundo altamente competitivo” (Chiavenato, 2009, pág. 56)

El sistema de gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la cadena de valor de la organización, la tecnología utilizada y otra infinidad de variables importantes. (Collins, 2011, pág. 67)

Este sistema está formado de varios subsistemas, los cuales son:

Subsistema de Integración: “Es muy importante contar con las personas indicadas para desarrollar las diferentes funciones y actividades que necesita la empresa de acuerdo a los criterios considerados y necesarios que a través de excelente desarrollo garanticen un óptimo desarrollo y funcionamiento de la organización” (Muñoz, 2012, pág. 61).

Reclutamiento (permite atraer a posibles candidatos que puedan ocupar una vacante dentro de la organización). “El proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones como es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita” (Cabrera, Jackson, & Schuller, 2007, pág. 78).

Competencia: “Se define como competencia al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una personas y que le permite realizar sus actividades de forma exitosa” (Rodriguez & Feliu, 2000, pág. 67).

Competencia laboral: “Es la capacidad para responder exitosamente al desarrollo de una tarea, según los desempeños definidos por una empresa o sector productivo y abarcan conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo” (Alles, 2015, pág. 78).

Subsistema de Organización: “Se procede con la elaboración de actividades que deberán cumplir cada uno de los miembros de la organización, una vez que se haya

cumplido el subsistema de integración respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Qué actividades deberán ejecutar las personas?" (Rivera, 2005, pág. 111).

Subsistema de compensación del Talento humano: "En este subsistema se busca incentivar a los colaboradores de forma que se pueda satisfacer sus necesidades individuales, a través de remuneraciones justas y beneficios que se adhieran a la ley. Respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo compensar a las personas?" (Santillan, 2010, pág. 181).

Administración de sueldos y salarios: "El proceso de compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por el servicio que prestan y motivarlos a lograr niveles deseados de desempeño" (French, Administración de Recursos humanos, 2003, pág. 423).

"La administración de sueldos y salarios es el conjunto de normas y procedimientos que se manejan para establecer las estructuras de salarios justas y equitativas dentro de la organización" (Mondy & Noe, 2009, pág. 89).

Subsistema de Desarrollo: "Se utiliza para el desarrollo de procesos que potencian las habilidades, conocimientos y destrezas del colaborador en beneficio de la empresa" (Chavez, 2015, pág. 45). Comprende el proceso de capacitación como la preparación del empleado para ejercer de mejor manera un cargo.

Subsistema de auditoría del talento humano: "Reúne a los diferentes procesos utilizados para el controlar y evaluar las actividades cumplidas por cada miembro de la organización, verificando los resultados obtenidos". (Gomez, 2012, pág. 105).

COMPETITIVIDAD

"La competitividad es un proceso de creación de ventajas, donde es importante obtener capacidad para innovar aspectos tecnológicos y creativos, para así anticipar las necesidades de los consumidores" (Abad, 2006, pág. 29).

El rol de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico de los países, es particularmente importante, aspecto que se ve aún más relevante, al analizar la participación que estas han alcanzado en los últimos años en el sector empresarial y su aporte al valor agregado en el país" (Alles, 2015, pág. 86)

Ventajas competitivas: "La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas y generar un impacto de diferenciación ante los rivales" (Abad, 2006, p. 32).

Diferenciación: "Cualidad de las marcas y productos que distinguen positivamente de la competencia, bien sea por su imagen de marca o por sus atributos, reuniendo ventajas competitivas que posibilitan su posicionamiento" (Effron, 2013, p. 78).

Comportamiento organizacional: "El CO es una disciplina que investiga el impacto que produce la conducta de los diferentes individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, con el objetivo de poner en práctica estos conocimientos para el beneficio de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 130)

> La cultura organizacional representa un conjunto de valores de la organización que lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección, implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. (Cuesta, 2010, p. 90)

> La motivación es factor esencial dentro de la empresa, constituye una palabra clave para lograr el éxito en productividad y competitividad. Motivar resulta un arte que define a un auténtico líder y resulta una de las inversiones más exitosas dentro de una empresa. Es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Porret, 2010, p. 189)

Liderazgo: "Es el proceso interpersonal en el cual los administradores influyen en los demás miembros de la organización para que logren las metas de trabajo que han sido fijadas en cada puesto" (Ibañez, 2005, p. 67).

Según (Calle, Estrada, & Barrios, 2015) en su artículo denominado "*Construcción de un índice de competitividad para el sector avícola*" la competitividad es un fenómeno multidimensional que contempla cuatro dimensiones como: económica, conocimiento, tecnológica y productiva, en donde los resultados indican que las dimensiones tecnología y productividad están en una dimensión distinta, y que las dimensiones conocimiento y económica están en una misma dimensión, siendo esta última la que abarca a la dimensión conocimiento, esto sugiere que el origen del conocimiento tiene una importante asociación con el origen de los recursos deduciendo que los factores que determinan la competitividad de un sector son variables y cambian con el tiempo y las circunstancias

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación se desarrolló con el paradigma critico positivo que "induce a la crítica reflexiva dentro de los diferentes conocimientos de construcción social y tomando en cuenta la trasformación de la realidad basándose en la práctica y el sentido" (Sanchez, 2012, pág. 56). Por medio del enfoque cuali – cuantitativo o conocido como enfoque mixto se enmarco "la utilización fases similares relacionadas entre sí para probar y demostrar el grado en que las ideas y suposiciones tienen fundamento" (Senge, 2012, pág. 39) ideas que se iban desarrollando en base a la investigación descriptiva que "se efectúa, al desear como su palabra lo indica describir, en todos sus componentes principales una realidad" (Kotter, 2014, pág. 48)

En la provincia de Tungurahua la población objeto de estudio que se tomó en cuenta fueron 35 avícolas que enmarcan las empresas medianas y pequeñas, consideradas según CAN (2014), Decisión 702, Artículo 3, clasificadas según su tamaño de acuerdo al volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P).

Para el desarrollo de la investigación se requirió de la encuesta "instrumento de recolección de datos en donde se procede a la interrogación de forma escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación" (Sutton, 2014, pág. 68), cuya fiabilidad puede ser comprobada en un rango de 0,8 a 1 a través del coeficiente del alfa de Cronbach. Para el procesamiento de información obtenida de la encuesta se utilizó el programa SPSS (Correlación de Spearman) y Excel (Alfa de Cronbach – Chi cuadrado), con la ayuda de la estadística descriptiva "técnica matemática que obtiene, organiza, presenta y describe un conjunto de datos con el propósito de facilitar su uso generalmente con el apoyo de tablas, medidas numéricas o gráficas. Además, calcula parámetros estadísticos como las medidas de centralización y de dispersión que describen el conjunto estudiado" (Barr, 2013, pág. 69)

Al obtener la población "se requiere la determinación de variables dependiente e independiente para que el investigador manipule la variable independiente para verificar si causa algún cambio en la variable dependiente" (Collins, 2011, pág. 21)

Tabla Nº1: Matriz de Operacionalización de variables

Matriz de Operacionalización de variables				
Conceptualización	**Variable Independiente**	**Dimensión**	**Tipo**	**Escala**

"El sistema de gestión de talento humano, es el proceso de integración, formación y desarrollo de los colaboradores con un óptimo trabajo en equipo, clima laboral, identificación laboral asumiendo sus destrezas y habilidades"(Chiavienato,2009, p.81)	Gestión de Talento Humano	Estructura	Cualitativo	Ordinal
		Competitividad	Cualitativo	Ordinal
		Efectividad	Cualitativo	Ordinal
Conceptualización	**Variable Dependiente**	**Dimensión**	**Tipo**	**Escala**
La competitividad enfocada al talento humano es la capacidad de generar diferenciación y supone aspectos como la calidad, innovación y diferenciación del mismo con aquel que ofrecen los competidores"(Spoorman,2010,p.99)	Competitividad	Conocimiento	Cualitativo	Ordinal
		Calidad	Cualitativo	Ordinal
		Diferenciación	Cualitativo	Ordinal

Fuente: Datos de Investigación, 2016
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Para la relación de la variable dependiente e independiente se utilizó el modelo de correlación de Spearman al ser esta una medida de asociación o interdependencia entre dos variables aleatorias o continuas, cuyos datos fueron ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El valor del coeficiente puede variar de -1 a +1. Mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación lineal entre las variables.

Tabla Nº2: Matriz de Correlación de Spearman

	Correlacion				
Rho Spearman	**GESTIÓN DE TH**		**COMPETITIVIDAD**		
			Competencias laborales	**Evaluacion al desempeño**	**Crecimiento organizacional**
	Reclutamiento	Coeficiente de correlación	,687**	,698**	,731**
		p-value	,000	,000	,000
	Inducción	Coeficiente de correlación	,814**	,831**	,842**
		p-value	,000	,000	,000
	Capacitación	Coeficiente de correlación	,838**	,862**	,889**
		p-value	,000	,000	,000

Fuente: Datos de Investigación, 2016
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

El resultado afirma que la correlación es bilateral significativa en un 0,01; debido a que el coeficiente de Rho Spearman concuerda en valores próximos a 1, determinando que la gestión de talento humano se encuentra ligada con la competitividad.

La validación de la hipótesis se realizó con la Prueba Chi Cuadrado, que utilizó este análisis para probar qué tan bien una muestra de datos categóricos se ajusta a una

distribución teórica, estableciendo una comparación entre los datos observados y los esperados en este caso.

RESULTADOS

Validación de Encuestas

Prueba: Alfa de Cronbach

A través del Software Excel se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, que es una prueba cuya finalidad es para la fiabilidad de la encuesta elaborada antes de su aplicación

Tabla Nº3: Alfa de Cronbach

Datos		Cálculo		Alfa Cronbach
Sección1	1.11	**K**	10	$\alpha = 0.81$
Sección2	0.73	**Σvi**	4	
Absoluto	0.73	**Vt**	15	

Fuente: Datos de Investigación, 2016
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Como se puede observar el resultado es de 0,81 lo que comprueba su fiabilidad constando que hay congruencia del instrumento.

Verificación de la Hipótesis

Prueba: Chi Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el Chi cuadrado, que es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Tabla Nº4: Chi Cuadrado

Nivel de confianza									95%
Nivel de significancia									0,05%
Grados de libertad									6
Valor obtenido de la tabla de distribución									**12,59**
(O-E)²/E	1,09	1,57	0,17	1,60	1,60	2,00	2,00	0,00	0,50
Chi – cuadrado calculado									**14,03**

Fuente: Datos de Investigación, 2016
Elaborado por: Paulina Guamán y Evelyn Ruíz

Por lo observado no se rechaza H1, al contrario, esta es aceptada ya que Chi cuadrado es > el valor obtenido en la tabla de distribución, obteniendo la regla de decisión $x^2t = 12,59$ es menor a $x^2c = 14,03$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, quedando de la siguiente forma: **Hipótesis afirmativa = H1 =** El sistema de gestión de talento humano **SI** incide en la competitividad del Sector Avícola en la provincia de Tungurahua.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el nuevo escenario que se plantea en el sector avícola se pueden destacar tres aspectos relevantes los cuales ha destacado Cabrales (2015), estos son: la gestión del talento humano, permanente cambio y la valoración del conocimiento. Se implanta la nueva percepción del Talento Humano como un ser indispensable en la organización, definición que hace contradicción a la palabra recurso con la cual ambiguamente se la relacionaba con un objeto cual pieza de engranaje de una maquinaria de producción.

Los procedimientos manejados en la administración de talento humano en sector avícola de la provincia de Tungurahua son poco efectivos y ambiguos, debido al desconocimiento y a la falta de inversión de recursos para lograr reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos de trabajo que logren destacar al sector avícola en el país, por lo que a través del diseño de Alles (2015), del sistema de Gestión de talento humano que engloba sub sistemas se puede conseguir la competitividad requerida para alcanzar los objetivos planteados por cada organización.

El coeficiente del alfa de Cronbach es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna del instrumento empleado, en este caso encuesta, permitiendo garantizar la adecuada interpretación de su valor y gracias a los resultados alcanzados mostrar la incidencia del sistema de gestión de talento humano en la competitividad del sector avícola en la provincia de Tungurahua, la cual se encontró directamente ligada a la correlación de las preguntas en un valor superior a 0,8.

Al identificar las variables que se encontraban directamente ligadas al tema investigativo se pudo observar que a través de la correlación de Spearman, en el campo del Talento Humano se aportó una respuesta cuantificable a la relación que en el momento dado existe entre la competitividad y la gestión del Talento Humano, cuya tendencia no se da con mayor abordaje en la gestión por competencias y la gestión del conocimiento,

concluyendo en que debe darse un cambio en el punto de partida para el pronóstico situacional del sector y para las predicciones que el mismo requiera en problemas prácticos.

A través de la prueba Chi cuadrado se pudo afirmar la hipótesis H1 la cual planteaba que el SGTH si incide en la competitividad del sector avícola, demostrando que cada vez con mayor fuerza las mismas se sustentan en discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de cada organización y del sector al cual pertenecen, esto puede ser constatado no sólo en la gran diversidad de tendencias que se yuxtaponen en las prácticas administrativas, sino en la ausencia de reflexión, en su aplicación y los efectos que tienen en el talento humano del sector al cual pertenecen.

Al implementar un sistema de gestión de talento humano de forma secuencial que garantice el éxito en el desarrollo de procesos del Talento humano controlando su desempeño de los colaboradores su crecimiento personal y grupal en beneficio de la organización, obteniendo una ventaja competitiva y de diferenciación frente a los competidores.

REFERENCIAS

Abad, C. (2006). *Ventajas Competitivas.* España: ES Ediciones.

Alles, M. (2015). *Desempeño por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Grnica S.A.

Barr, C. (2013). *OpenIntro Statistics.* Catleya: Mina Chathyr.

Cabrales, O. (2015). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA CONDICIÓN HUMANA.* Retrieved from Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000100011

Cabrera, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 2da edicion). Madrid: Mc Grawhill.

Calderón, A. (2013). Talento humano,Traspasando Fronteras. *Em.Ediciones, 10.*

Calle, C., Estrada, M., & Barrios, D. y. (2015). *Construcción de un índice de competitividad para el sector avicola.* Retrieved from http://www.scielo.org.co/pdf/le/n83/n83a07.pdf

Camacho, G. (2016). Mantener la competitividad, es el mayor desafío del sector avícola. *Revista Líderes, 10.*

Cegarra, L. (2011). *Gestión del Talento Humano y Compensaciones.* Colombia: Eco Ediciones.

Chavez, E. (2015). *Desarrollo del talento Humano y la Empresa.* Colombia: INCOTEC.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano.* México: Editorial Mexicana.

Collins, J. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck - Why some Thrive Despite them All.* New York: New York Times.

CONAVE. (2010). *CONAVE*. Retrieved from http://www.conave.org/

Cuesta, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y el Conocimiento.* Colombia: Eco Ediciones.

Effron, M. (2013). *Talent Management: Competitiveness, Competiti Eliminating Complexity, Adding Value.* United States: McGraw-Hill. .

French, W. (2003). *Administración de Recursos humanos.* México: LIMUSA.

Gomez, N. (2012). *Gestión y Evaluación del Talento Humano.* Peru: Editorial San Marcos.

Ibañez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa.* Perú: Editorial San Marcos.

Karas, E. (2017). *Talent management in organizations.* Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85007472221&partnerID=40&md5=b5220a15347a947edc3c24422c0eba8f

Khoreva, V., Vaiman, v., & Van Salk, M. (2016). *Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective.* Retrieved from 10.1108/ER-01-2016-005

Kotter, J. (2014). *Accelerate.* Oxford: Karlo Buissnes.

Llanos, J. (2007). *Estrategias para la Administración de Sueldos y Salarios.* México: Trillas S.A.

MAGAP. (2010). Retrieved from http://www.agricultura.gob.ec/

Mondy, R., & Noe, R. (2009). *Administracion de Recursos humanos.* Mexico: Pearson Educacion.

Mora, A., Lemus, C., & Carballo, C. (2017). *Improving competitiveness aligning knowledge and talent management with strategic goals.* Retrieved from 10.1007 / 978-3-319-48523-2_15

Muñoz, J. (2012). *Manual para Gestionar el Talento Humano.* México: Pearson Educacion.

Paredez, M. (2009). *Guia Metodologica, enfoques cualitativa y cuantitativo.* Santiago de Chile: Editorial Naciones Unidas.

Porret, M. (2010). *Gesrtión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* Madrid: ESICEditorial.

Rios, U. (2013). *Talento Humano y competencia.* Peru: EPI Ediciones.

Rivera, T. (2005). *Reclutamiento y Selección.* España: Thompson.

Rodriguez. (2012). *Metodologia dela investigacion.* Chile: Editorial Chilena.

Rodriguez, T., & Feliu, Y. (2000). *Competencias y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: ESIC Editorial.

Salkind, N. (2010). *Métodos de Investigación.* . México: Prentice Hall ediciones.

Sanchez, E. (2012). *Metodologia de la Investigacion.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Santillan, M. (2010). *Gestión de Talento Humano.* México: Palibrios Ediciones.

Senge, P. (2012). *Managment XXI.* Miami: Lóscrito.

Sutton, R. (2014). *Scaling Up Excellence: Getting to more Without settling for less.* London: Raft in progress.

Tejada, A. (2013). *Modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión de talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.* Retrieved from Proquest: http://search.proquest.com/docview/1436993258/CC56BC0A32D547A9PQ/1?accountid=36765

Vergara, G. (2009). *Sistemas de Gestión, Mejorando la Gestión.* Colombia: ESU Editorial.

ACERCA DE LOS AUTORES

Paulina Aracelly Guamán Andino, Egresada de la carrera de Organización de empresas, Facultad ciencias administrativas, Universidad técnica de Ambato.

Evelyn Carolina Ruiz Escobar, Egresada de la carrera de Organización de empresas, Facultad ciencias administrativas, Universidad técnica de Ambato.

María Dolores Guamán Guevara, Ingeniera en Administración de negocios, Magíster en Dirección y Gestión de empresas, Docente de la Facultad ciencias administrativas, Universidad técnica de Ambato.