



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de
Empresas.**

**TEMA: “Modelo de gestión del talento humano
aplicado al sector de servicios de transporte de la
provincia de Tungurahua”**

AUTOR: Christian Fernando Morales Guayasamín

TUTOR: Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua”**, presentado por **Christian Fernando Morales Guayasamin** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde 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, 27 de septiembre del 2017

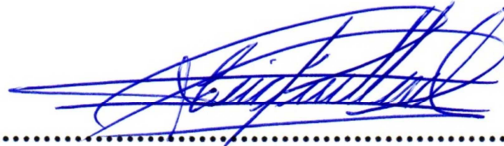


Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

C.I. 1803081296

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

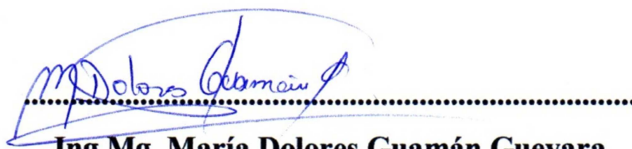
Yo, **Christian Fernando Morales Guayasamin**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



.....
Christian Fernando Morales Guayasamin
C.I. 1804065850

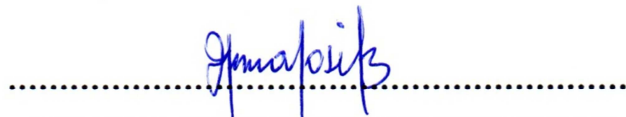
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing Mg. María Dolores Guamán Guevara

C.I. 1802831691



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

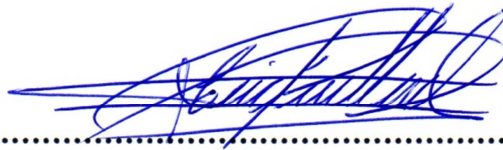
C.I. 1102481148

Ambato, 23 de noviembre de 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de 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.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no ponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autor.



.....
Christian Fernando Morales Guayasamin

C.I. 1804065850

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme haber llegado hasta esta etapa de mi vida, por tener una formación profesional, y brindar fortaleza a mi corazón e iluminar mi mente, guiándome por el camino que elegiste para mí.

A Judith, mi madre, por ser el pilar fundamental en mis estudios, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, y aunque no se encuentre cerca, todo mi éxito se lo dedico a ella. A mis tíos, Raúl y Aurora, por acogerme en su hogar desde niño y encaminarme por el rumbo correcto, con cariño, aprecio y confianza.

A mi amigo Stalin, ex alumno de la FCA, fallecido en un accidente de tránsito, le dedico esta tesis porque sé cuánto anhelábamos graduarnos juntos, por estar conmigo en las aulas y brindarme tu incondicional amistad.

A mis profesores, por ser la guía a través de un camino de sabiduría, por transmitirme el conocimiento que ayudo a mi desarrollo como profesional.

Christian Fernando Morales Guayasamin

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, por acompañarme todos los días, brindándome gracia y amor, por darme la fuerza y el valor necesarios durante estos años de sacrificio y esmero.

Agradezco a mi madre por estar pendiente de mí en todo momento y ofrecerme su amor total, por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos.

También mi agradecimiento profundo y eterno a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades, Profesores, Personal Docente y Administrativo por su primordial aportación en mi formación académica y personal.

Mi gratitud para el Ing. Fabricio Ríos, por su asesoramiento, conocimiento y experiencia en el desarrollo del presente trabajo.

Christian Fernando Morales Guayasamin

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
ABSTRACT.....	XVI
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	1
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	3
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	6
3.1.1 DEFINICIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	6
3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
3.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	9

3.2.2	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
3.2.3	CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO	10
3.2.4	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
3.3	DESEMPEÑO LABORAL.....	12
3.3.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
3.3.2	ACTITUDES PERSONALES Y PROFESIONALES.....	15
3.3.3	RENDIMIENTO LABORAL	16
3.3.4	MOTIVACIÓN	17
3.3.5	POLÍTICA DE CALIDAD	18
3.3.6	ECONOMÍA DEL TRANSPORTE.....	19
3.3.7	MEJORA CONTINUA.....	20
4.	METODOLOGÍA	24
4.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	24
4.2	MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.2.1	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	24
4.2.2	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL.....	25
4.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
4.3.1	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	25
4.3.2	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	25
4.3.3	INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	26
4.4	VARIABLES	26
4.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
4.6	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	28
4.7	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	29
4.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	30
5.	RESULTADOS.....	32
5.1	RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES.....	44
6.	CONCLUSIONES	48

7. RECOMENDACIONES	50
8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	51
8.1 TEMA DE LA PROPUESTA	51
8.2 DATOS INFORMATIVOS	51
8.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	51
8.4 JUSTIFICACIÓN	52
8.5 OBJETIVOS	53
8.6 TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN	55
8.6.1. MODELO DE BEER	56
8.6.2 MODELO DE HARPER Y LYNCH.....	58
8.6.3 MODELO DE WERTHER Y DAVIS.....	59
8.6.4 MODELO DE ZAYAS	60
8.6.5 MODELO DE GTH DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL	61
8.6.6 MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO	62
8.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	63
8.7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	63
8.8 DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GTH DE IDALBERTO CHIAVENATO	70
8.9 ADMINISTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO.....	86
8.10 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	88
9. BIBLIOGRAFÍA	89
Referencias Web	90
10. ANEXO.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO

Tabla 1. Personal interno.....	27
Tabla 2. Recolección de información.....	28
Tabla 3.- Validación del Instrumento de Investigación	29
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.....	30
Tabla 5.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa.....	32
Tabla 6.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto.....	33
Tabla 7.-Adaptación al puesto.....	34
Tabla 8.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo	35
Tabla 9.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo.....	36
Tabla 10.- Que determina el logro de resultados	37
Tabla 11.- Logro de Resultados	38
Tabla 12.- Evaluación del rendimiento laboral	39
Tabla 13.- Desarrollo del desempeño laboral	40
Tabla 14. Métodos para medir el desempeño.....	41
Tabla 15.- Condiciones para evaluación del desempeño	42
Tabla 16.- Beneficio de la evaluación.....	43
Tabla 17.- Tabla de Contingencia	45
Tabla 18.- Pruebas de chi-cuadrado.....	46
Tabla 19.- Prueba de correlación 1	47
Tabla 20.- Prueba de correlación 2	47
Tabla 21. Matriz FODA	68
Tabla 22. Matriz FODA (Estrategias).....	69
Tabla 23. Reclutamiento	70
Tabla 24. Selección	71
Tabla 25. Diseño de cargos.	72
Tabla 26. Salarios.....	73
Tabla 27. Compensaciones laborales	74
Tabla 28. Comunicación	78

Tabla 29. Retención del personal	78
Tabla 30. Higiene del trabajo	80
Tabla 31. Seguridad social	82
Tabla 32. Evaluación al personal	83
Tabla 33. Calculo de la efectividad.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO

Figura 1. Árbol de problemas.....	4
Figura 2. Procesos gestión del talento humano.....	12
Figura 3. Elementos de la economía del transporte.	20
Figura 4. Planificar la mejora.....	21
Figura 5.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa	32
Figura 6.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto.....	33
Figura 7.- Adaptación al puesto	34
Figura 8.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo	35
Figura 9.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo.....	36
Figura 10.- Que determina el logro de resultados	37
Figura 11.- Logro de Resultados.....	38
Figura 12.- Evaluación del rendimiento laboral.....	39
Figura 13.- Desarrollo del desempeño laboral	40
Figura 14.- Métodos para medir el desempeño	41
Figura 15.- Condiciones para evaluación del desempeño	42
Figura N° 16.- Beneficio de la evaluación	43
Figura 17. Tipos de modelos de gestión.....	55
Figura 18. Modelo de Beer	58
Figura 19. Modelo GTH.....	59
Figura 20. Modelo Zayas	60
Figura 21. Propuesta Organigrama	64
Figura 22. Entrenamiento.....	76
Figura 23. Flujograma de ejecución.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO

Anexo 1. Árbol de problemas	92
Anexo 2. Encuesta.....	93
Anexo 3. Fotografías	94

RESUMEN EJECUTIVO

Guaytambos Tours S.A., es una compañía ambateña líder en el servicio de transporte ejecutivo puerta a puerta, viajes express, entrega de documentos y encomiendas. Fue constituida mediante escritura pública otorgada ante el notario 7mo del Cantón Ambato el 19 de abril del 2011. La especialización en ofrecer un servicio de calidad de la compañía Guaytambos Tours S.A., ha permitido a la misma adquirir un Talento Humano que genere un valor agregado y que le permita ser competente en el mercado.

El presente trabajo de investigación inicia con el planteamiento, explicación y origen del problema presente en el lugar de estudio, la necesidad de encontrar una fuente de información que aporte como una herramienta administrativa a resolver problemáticas cotidianas dentro de una institución, lo que puede afectar en un futuro sino se enfoca en profesionalizar a los miembros que conforman su entorno laboral.

Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, específicamente en la investigación de campo, permitió conocer que la gestión del talento humano en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente desarrollados e aplicados en las tareas, lo cual afecta en el desempeño laboral.

Con enfoque a la Gestión del Talento Humano, en forma detallada y didáctica, el contenido de la propuesta, se desarrolla con una exposición minuciosa y detallada sobre cómo podemos aplicar un modelo de gestión a los miembros de la organización para de manera clara y concreta se identifique los objetivos a lograr el mejoramiento del desempeño laboral.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE, DESEMPEÑO LABORAL.

ABSTRACT

Guaytambos Tours S.A., is a company leader in the service of executive transportation door to door, express travel, delivery of documents and parcels. It was constituted by public deed granted before the 7th notary of Cantón Ambato on April 19, 2011. The specialization in offering a quality service of the company Guaytambos Tours SA, has allowed the company to acquire a Human Talent that generates an added value and that allows him to be competent in the market.

The present research work begins with the approach, explanation and origin of the problem present in the place of study, the need to find a source of information that contributes as an administrative tool to solve everyday problems within an institution, which may affect a future but focuses on professionalizing the members that make up their work environment.

The results achieved in the research process, specifically in the field research, allowed to know that the management of human talent in reference to basic and technical knowledge are not properly developed and applied in the tasks, which affects the work performance.

With a focus on Human Talent Management, in a detailed and didactic way, the content of the proposal is developed with a detailed and detailed presentation on how we can apply a management model to the members of the organization in a clear and concrete manner. Identify the objectives to achieve the improvement of work performance.

KEYWORDS: RESEARCH, HUMAN TALENT MANAGEMENT, TRANSPORTATION SERVICES COMPANY, LABOR PERFORMANCE.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Modelo de gestión del talento humano que incida en el desempeño laboral dentro del sector de transporte de la provincia de Tungurahua y que contribuya a mejorar la calidad de servicios”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un modelo de Gestión del Talento Humano disminuye el desempeño laboral de la empresa Guaytambos Tours S.A.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

La constante evolución del ser humano y su entorno desde la edad antigua ha demostrado de manera empírica que las grandes civilizaciones para lograr su existencia se han basado en la cooperación de sus integrantes como eje del desarrollo colectivo (Paredes, 2012).

En el enfoque global la administración del talento humano tubo como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo dentro de su entorno social.

Por lo general las organizaciones dependen para su funcionamiento y su desarrollo primordialmente del factor humano, para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una organización es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, lo cual permitirá que las personas creen valores por sí mismo y efectúen su tarea con mayor calidad. (Paredes, 2012).

En la actualidad, el Ecuador ha sufrido diversos cambios dentro de su matriz productiva, dentro de la cual se estudia en específico el sector de servicios, la actividad de transporte terrestre de pasajeros actualmente goza de preponderancia en el desarrollo de la nación. A lo largo de la historia del país este sector no fue considerado como un sector

estratégico en la economía y a pesar de existir diversos organismos que intervienen en la actividad del servicio de transporte terrestre, sus funciones, tareas y responsabilidades aún son deficientes (Paredes, 2012).

El servicio de transporte es un eje primordial que impulsa las actividades particulares y productivas del Ecuador, un gran número de personas necesitan movilizarse a diario ya sea por estudios, trabajos, turismo u otras. Las entidades encargadas de regular y controlar la actividad del transporte, buscan que el servicio este enfocado a la satisfacción del cliente, más allá de buscar su propio beneficio, lo cual genera que las diferentes empresas dedicadas a esta actividad se esfuercen en pos de mejorar e innovar su servicio, pues de lo contrario se ven obligadas al cierre parcial o temporal de su actividad económica (Paredes, 2012).

Tungurahua es una de las provincias con mayor cantidad de operadoras del servicio de transporte de pasajeros interprovinciales, esto se debe a su ubicación geográfica estratégica, de las cuales 17 se constituyeron como cooperativas y las 9 restantes como compañías, dando como resultado un total de 764 unidades, las cuales están al servicio y disposición de la ciudadanía en las diferentes rutas y horarios que cada una de las empresas oferta.

Guaytambos Tours S.A., es una compañía ambateña líder en el servicio de transporte ejecutivo puerta a puerta, viajes express, entrega de documentos y encomiendas. Fue constituida mediante escritura pública otorgada ante el notario 7mo del Cantón Ambato el 19 de abril del 2011.

La especialización en ofrecer un servicio de calidad de la compañía Guaytambos Tours S.A., ha permitido a la misma adquirir un Talento Humano que genere un valor agregado y que le permita ser competente en el mercado.

La creación de un modelo de gestión del talento humano en la compañía mejorara el rendimiento del personal en los diferentes trabajos que se proponga la organización, por

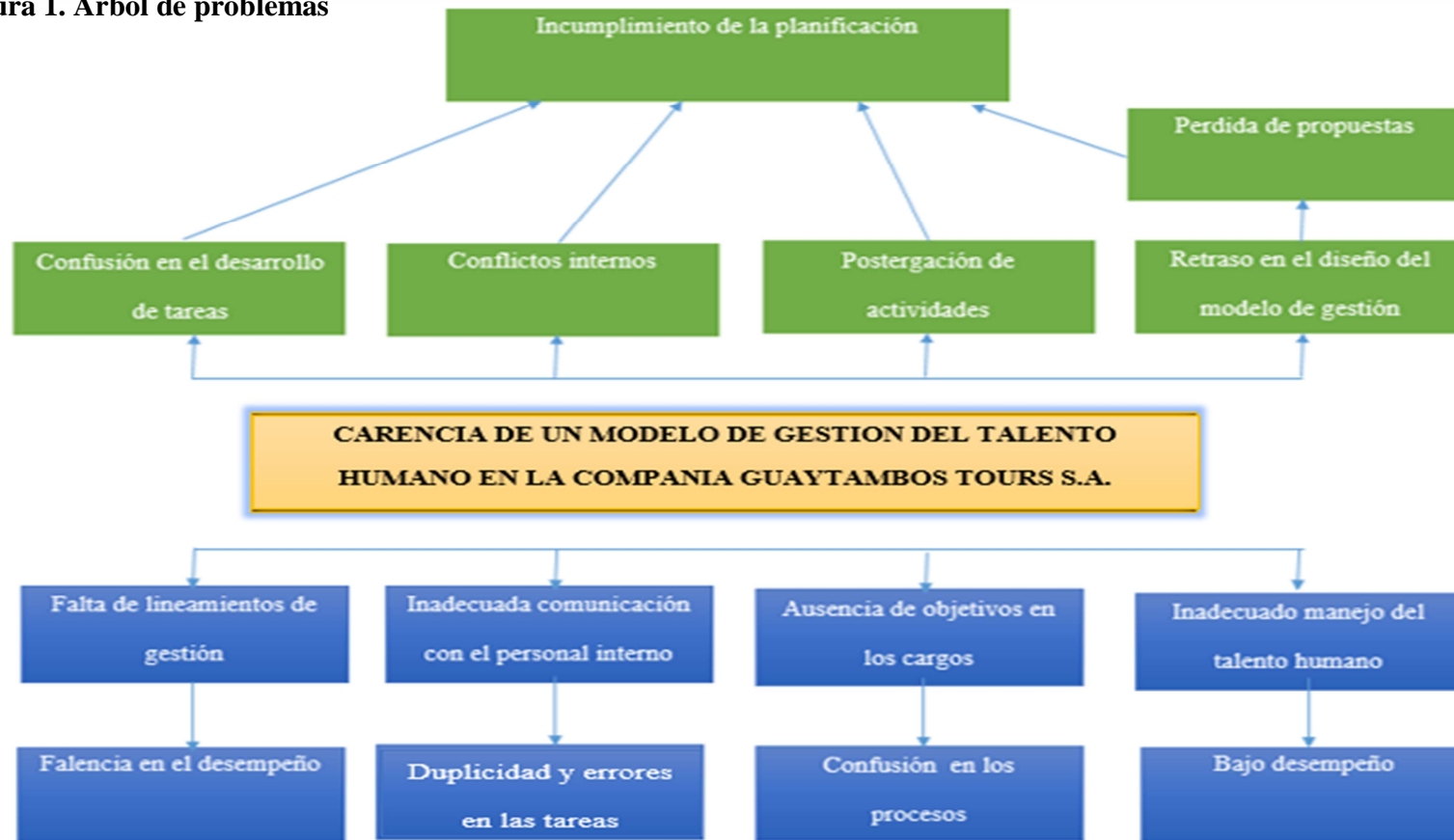
cuanto de debe preocupar de brindar facilidades de capacitación constante en la calidad y mejoramiento del servicio ofertado a la ciudadanía, puesto que una falta de nivel adecuado de formación del personal se representa como un obstáculo para lograr un desempeño eficaz hacia la tecnificación y crecimiento (Guaytambos Tours S.A).

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

La compañía Guaytambos Tours S.A., es una empresa que desde el 2011 ha venido prestando sus servicios de transporte de pasajeros a nivel interprovincial con total normalidad, sin embargo. Basados en el árbol de problemas (Anexo 1), en la actualidad la percepción que tiene las personas del transporte causa un efecto negativo.

Esto se debe en su mayoría a quienes colaboran con la compañía y tienen contacto directo con los pasajeros, muestran un comportamiento y actitud inadecuada. El problema crece más por la falta de capacitaciones (atención al cliente, uso adecuado de recursos materiales) sobre la calidad del servicio y trato al cliente, ocasionado por un descuido en la gerencia y la falta de información en la comunicación interna sobre servucción (No es un término elaborado por la RAE, Se trata de un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al (proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio) dentro de la compañía.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Empresa Guaytambos Tours S.A.
Elaborado por: Christian Morales

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión del talento humano que contribuya a mejorar la calidad de servicios del sector de transporte de la provincia de Tungurahua a fin de acrecentar el desempeño laboral.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión del talento humano aplicables al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua.
- Determinar la situación actual de la compañía Guaytambos Tours S.A., mediante la aplicación de herramientas técnicas de investigación.
- Proponer un modelo de gestión del talento humano que fortalezca el desempeño laboral y la calidad de servicios en la Compañía Guaytambos Tours S.A.
- Validar el presente plan de gestión del talento humano aportando así con el cumplimiento de metas y la responsabilidad social.

2.3 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Gestión del talento humano

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo.

Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (Koontz, 2011).

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Se establece entonces a la gestión administrativa como las actividades integrales que permiten dar orientación a la empresa para así generar los resultados esperados (Ivancevich John, 2000).

3.1.1 DEFINICIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se define al talento humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, potenciales, salud etc.” (Gonzales & Gonzales Ariza, 2010).

Define la gestión del talento humano como: 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, 2006).

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de

los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Eslava, 2004).

Indica que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, 2006).

Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional (Mondy, 2005).

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos (Lledo, 2011).

Sobre el desarrollo del capital humano el autor manifiesta que se vive una era del conocimiento, donde antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido (Lledo, 2011).

La palabra talento significa la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos, “humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar”. Por lo tanto talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes, adaptando a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización (Sherman, 2003).

3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un área estratégica dentro de la organización y depende de aspectos como lo son la cultura organizacional, su filosofía, su tipo de negocio y su entorno, entre otras variables a tener en cuenta.

En primera instancia los trabajadores los empleados eran vistos como un recurso de la organización y como tal debían ser administrados, es decir, debía existir instancia de la empresa dedicada a la planeación, dirección y control de estos recursos. Hoy en día no se puede desconocer la importancia de la administración de las personas dentro de las empresas, pero se debe tener claro que son las personas y su gestión las que imprimen el éxito de la organización.

Chiavenato argumenta sobre la necesidad de tratar a los trabajadores como “proveedores del conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Por lo cual resulta apropiado dejar atrás el término “recurso” y cambiarlo por “talento”, también queda claro que las personas son el eje de superación de las empresas además las mismas deben apoyar a sus colaboradores con su autorrealización, crecimiento personal y laboral. (Chiavenato, 2011)

Existen 6 subprocesos:

- Admisión de personas (reclutamiento y selección).
- Aplicación de personas (diseño de cargos y evaluación de desempeño).
- Compensación de personas (remuneración, beneficios y servicios).
- Desarrollo de personas (entrenamiento, comunicación).
- Mantenimiento de personas (disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida).
- Monitoreo de personas (bases de datos, y sistemas de información gerencial).

3.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus objetivos y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus tareas de manera satisfactoria.

Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, la gestión del talento humano encamina a las personas a lograr los objetivos propuestos, basados en los siguientes lineamientos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

3.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma, igual ocurre con las empresas, debe adaptarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado por lo tanto obliga a las empresas a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas eran consideradas como instrumentos en cambio en la actualidad se los considera parte de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y una ventaja competitiva frente a sus competidores.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

El talento humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos, según (Alles M, 2012), señala las siguientes:

- a) No pueden ser propiedad de las organizaciones, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias pero, no por el hecho de existir un contacto de trabajo, las empresas van a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contara con el personal si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna manera.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de las empresas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

- d) El total de recursos de un país u organización en un momento dado pueden ser incrementados. Básicamente existen dos maneras para tal fin: “descubrimiento y mejoramiento”.

- e) Los recursos humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., de acuerdo a las características establecidas el talento humano implica una habilidad voluntaria de la persona, en donde nadie podrá ser forzado a prestar trabajos personales sin la justa remuneración y sin su pleno consentimiento, ya que todo trabajo forzado no retribuye las expectativas esperadas. Es por ello que el “Talento Humano debe tener esa voluntad de efectuar una determinada actividad prestando todo su contingente, habilidades y destrezas a favor de las organizaciones y estas a su vez le retribuyan a través de la educación y la capacitación constante.

3.2.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	•Reclutamiento •Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	•Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	•Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	•Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	• Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	•Bases de datos •Sistemas de información gerencial

Figura 2. Procesos gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato (2002).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

3.3 DESEMPEÑO LABORAL

Son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia necesidades que posee un empleado que se relaciona con la relación para originar resultados objetivos para así llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa (LundfrenEarl, F, 2005).

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada uno.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por las empresas por mejorar el desempeño laboral son los resultados obtenidos por los trabajadores (Chiavenato I, 2000).

- **Requisitos de desempeño**

Para que un empleado se desempeñe es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes, todos relacionados con conductas, desempeño y motivación (Rimsky Tolo M, 2005). Estos requisitos son:

- Capacitación
- Autorización
- Deseo y motivación
- Saber lo que hay que hacer

- **Capacidades**

La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa (Desgler Gary, 2002).

3.3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros obtenidos (Mejía-Giraldo, 2013).

Representa una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña. Las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones (Mejía-Giraldo, 2013).

La evaluación del desempeño es la calificación que los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua. Determina las fortalezas del trabajador y del supervisor, como sus debilidades y las acciones que hay que tomar para aprovechar las oportunidades que se presenten. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (Mejía-Giraldo, 2013).

Objetivos

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación de información al individuo evaluado.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación se planea, coordina, y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. La evaluación es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados a la organización, proporciona las herramientas para la construcción de formularios, de

acuerdo a los requerimientos de la organización, también representa un sistema de premio y desarrollo, es un método comparativo entre funciones de un mismo tipo de nivel, la parte más importante del sistema de evaluación es la entrevista, que permite determinar las fortalezas del trabajador y del supervisor, así como sus debilidades, y las acciones que hay que tomar en cuenta para aprovechar las oportunidades que se presenten (Chiavenato I, 2011).

3.3.2 ACTITUDES PERSONALES Y PROFESIONALES

La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación.

Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Representa un conjunto ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona por ello la importancia en los programas de desarrollo de personal que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas creencias y opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro. (Chiavenato I, 2011)

- **Integración**

Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad del trabajador sobre su labor influye información sobre las condiciones de trabajo, equipo utilizado, las relaciones de conocimiento y habilidades.

- **Actitud**

Pasión por la tarea que se hace emoción por el trabajo, es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. (Aquino Jorge A, 2004).

La actitud personal es la perspectiva hacia un determinado objetivo empresarial y la forma de decir y hacer las cosas eficientes en función de la optimización de su trabajo.

- **Aptitud**

Capacidad para realizar una determinada tarea. Ya sea física, mental, moral.

- **Incentivos**

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo si motiva a las personas y es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. (Robbins, 2009).

Los incentivos económicos son ventajas financieras otorgadas a empresas u otras organizaciones que mejoran sus condiciones de trabajo.

3.3.3 RENDIMIENTO LABORAL

Es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano. Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización (Mondy Wayne, 2008).

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades (Chiavenato I, 2007).

Un mercado del talento es una estrategia de capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo (Chiavenato I, 2007).

3.3.4 MOTIVACIÓN

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Luna Alfredo, 2008)

Características de la motivación

- La motivación es un factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares, es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.
- Invertir en la capacitación de los individuos aprovechar la sinergia del equipo
- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas (Montana Patrick S, 2002).

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará, es el estímulo emocional que nos hace actuar puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas.

La motivación origina esfuerzos positivos o negativos si sabemos lo que nos motiva habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales del mismo modo si las empresas saben motivar al personal incrementaran la productividad esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instruir estrategias nuevas entre ellas diversos paquetes de compensación (Watts Dalton, 2007).

3.3.5 POLÍTICA DE CALIDAD

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los servicios que son brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del responsable del programa, la política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y así poder lograr ofrecerles excelentes servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. (Luna Alfredo, 2008)

3.3.6 ECONOMÍA DEL TRANSPORTE

Como es sabido, a lo largo de la historia de la economía, las actividades de servicios se han tenido que ir ganando lenta y trabajosamente, la consideración de actividades “productivas”. Los servicios ofrecen productos inmateriales, no almacenables para futuros consumos o intercambios.

La dicotomía entre actividades productivas e improductivas y la mayoritaria ubicación del transporte entre estas últimas, se prolongó hasta etapas relativamente recientes (Estevan, 2006).

La Economía del Transporte es la rama de la teoría económica que se ocupa del sector transporte, y que estudia el conjunto de elementos y principios que rigen el transporte de personas y bienes, y que contribuyen a la vida económica y social de los pueblos (Duque, 2007).

Por otro lado, se considera que la Economía del Transporte no es una disciplina reciente. Desde la época de la revolución industrial en el siglo XIX, los economistas han manifestado un notable interés por el estudio de la contribución del transporte a la vida económica y social, haciendo que el análisis de las actividades de transporte haya estado presente en la Teoría Económica desde sus orígenes.

Entender la naturaleza de este mercado, así como los principios que rigen su funcionamiento, requiere conocer cómo se producen y demandan los millones de desplazamientos de personas y mercancías que se realizan diariamente y cuáles son los impactos que el transporte tiene sobre otras actividades. Es así, que el transporte por carretera se ha convertido a lo largo del último medio siglo en el modo de transporte dominante, relegando al ferrocarril a un segundo plano, no cabe duda de que hemos asistido a cambios profundos en la industria; sin embargo, los elementos y principios económicos básicos que rigen el funcionamiento de las diferentes modalidades de transporte apenas si han cambiado. (Duque, 2007)

La actividad de transporte de personas y bienes difiere internamente en muchos aspectos: tecnología de los vehículos, medio sobre el que se desplazan, objeto, organización, etc. Sin embargo, las diferentes operadoras del servicio tienen relaciones de complementariedad en los mercados específicos donde operan. (Duque, 2007)

- **Elementos en la economía del transporte**

Existen ciertos elementos en la actividad del transporte que justifican que se hable de una rama especializada de la Teoría Económica dedicada a su análisis, estos elementos se sintetizan en diez puntos fundamentales:

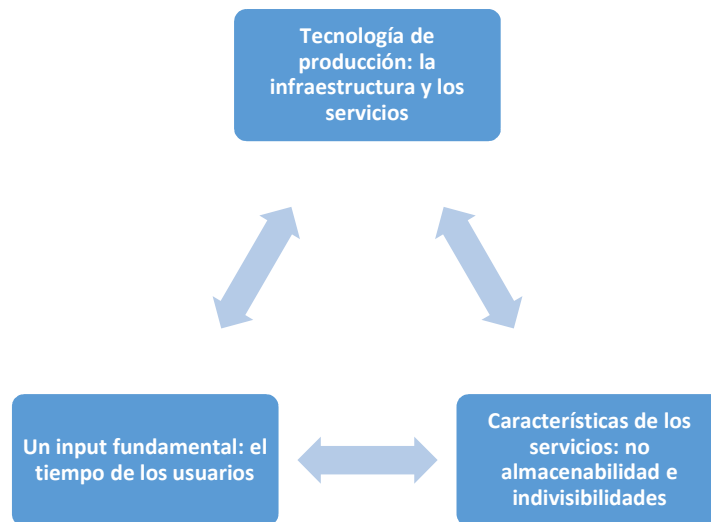


Figura 3. Elementos de la economía del transporte.

Fuente: Duque (2007).

Elaborado por: Christian Morales (2017)

3.3.7 MEJORA CONTINUA

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo (Deming) Shewhart (PDCA), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

- **Planificar la mejora**

Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:



Figura 4. Planificar la mejora

Fuente: Deming (1986).

Elaborado por: Christian Morales (2017)

- **Ejecutar**

Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, y no solo desde el punto de vista de la calidad científico técnica, sino también de la percibida por los usuarios. Deming (1986)

Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemple las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos. Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente y que se constituya como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo. Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso. Deming (1986)

- **Evaluar**

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone en especial énfasis en el “para quien” se hacen y en el “cómo” se deben hacer.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, de entre los cuales se aconseja utilizar:

- Repetición del Ciclo de Mejora.
- Realización de Auditorías de Calidad.
- Aplicación de Técnicas de Benchmarking.

- **Actuar**

Esta fase del Ciclo de Shewhart (tomando como referencia el ciclo de Deming), consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en

las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz DAFO, en la que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención. La forma más operativa para actuar en el abordaje de la Mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de grupos de mejora, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien. Deming (1986)

4. METODOLOGÍA

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al paradigma crítico-propositivo señalado en la fundamentación filosófica se aplicara un enfoque cuali-cuantitativo, puesto que permite describir las cualidades y características de las variables que intervienen en el problema objeto de estudio.

Mediante la utilización del enfoque cuantitativo se establece una mejor comprensión del problema presente en la institución, fomentando la investigación en la compañía objeto de estudio, para posteriormente realizar la propuesta que solucione el problema.

Esta investigación se realizó a los diferentes miembros de la compañía como:

- Directivos Administrativos
- Empleados
- Socios

4.2 MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación utilizaremos las siguientes modalidades de la investigación:

4.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Permite recolectar información primaria o de primera mano, puesto que esta modalidad accede a que el investigador tenga un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la institución. Se aplicó este tipo de investigación porque se trabajó mediante un contacto directo con la compañía a través de una permanente comunicación con el personal, con la finalidad de recolectar la suficiente información primaria.

4.2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL

La presente investigación, se enfocó en diferentes teorías, modelos y diversos criterios de autores, los cuales aportaron al desarrollo del entendimiento de nuestra problemática. El propósito es obtener información secundaria para realizar un análisis del caso, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que servirá como eje primordial para el desarrollo de la investigación.

Se analizó documentación científica en libros, tesis de grado, artículos científicos, paginas indexadas, internet entre otros, para de esta manera estudiar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

El objetivo de esta la investigación es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en el estudio.

Esta investigación se enfocó en detectar el problema que existe dentro de la institución, mediante la comunicación directa con el personal, obteniendo datos que permitieron plantear soluciones al problema a través de una propuesta.

4.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Esta investigación ayudó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, interpretando la realidad de los hechos. También nos permitió la recopilación y tabulación de datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución de problemas.

Contribuyo a puntualizar el problema en tiempo real, así como también permitió identificar las características más sobresalientes dentro de la institución, mediante la

recolección de información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de la compañía.

4.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Permitió examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como diseñar un Modelo de Gestión del talento Humano para mejorar el Desempeño laboral, lo cual fue necesario utilizar una herramienta fundamental denominado Ji cuadrado, permitiendo la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

4.4 VARIABLES

Para realizar la investigación se consideran las siguientes variables:

- **Gestión del talento humano:** herramientas de gestión, control del talento humano, procesos de gestión, modelos de varios autores.
- **Desempeño laboral:** proceso del servicio, clasificación del servicio, factores que afectan el desempeño laboral, factores para medir el desempeño laboral.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

Es un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características en común.

- **Muestra**

Es una colección de algunos elementos de la población, pero no de la totalidad, parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Para la realización de la presente investigación se determinaron los siguientes aspectos:

El ámbito espacial conformado por la Compañía Guaytambos Tours S.A., ayudo a conocer con exactitud quienes y cuantos están relacionados con la carencia de un modelo de gestión del talento humano y son:

Tabla 1. Personal interno

Población	Frecuencia	Porcentaje %	Muestra
Gerencia	1	3.03	1
Personal			
Administrativo	5	15.15	5
Colaboradores	30	81.81	30
Total	36	100	36

Fuente: Guaytambos Tours S.A. (2016).

Elaborador por: Christian Morales (2017).

En consecuencia la población no es numerosa por lo que se procede a tomar la totalidad de la misma, disponiendo así de un registro o nómina de los elementos de la población objeto de estudio.

Como universo de la Compañía Guaytambos Tours S.A. es pequeño no se calcula la muestra.

4.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de estudio e instrumentos de recolección de información.

Tabla 2. Recolección de información

Técnicas de Investigación	Instrumento
1. Análisis de documentos	1.1 Libros, tesis, artículos y revistas de gestión del talento humano, empleo y desarrollo del personal.
2. Observación	2.1 Observación directa 2.2 Cámara Digital
3. Encuesta	3.1 Ficha de encuesta
4. Entrevista	4.1 Ficha de entrevista
PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	A la población
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
4. ¿Quién?	El investigador y la empresa
5. ¿Cuándo?	En el periodo entre abril y septiembre 2017
6. ¿Lugar de la investigación?	En la Compañía Guaytambos Tours S.A.
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, Entrevista
9. ¿Con que?	Técnicas e instrumentos de investigación
10. ¿En qué situación?	En aulas, oficinas, horas pedagógicas

Fuente: Guaytambos Tours S.A. (2017).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

4.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para validar el instrumento de investigación se procede a considerar al coeficiente Alfa de Cronbach, es un coeficiente de consistencia interna, está basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems de la herramienta de recolección de datos. Una de las ventajas que posee esta herramienta de medida es la posibilidad de evaluar en cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad.

Para la ejecución del coeficiente Alfa de Cronbach los valores oscilan entre 0 y 1. Se considera fiable cuando la puntuación supere a 0.85, algunos autores consideran fiable a partir de 0.70 para obtener un instrumento válido y útil para la investigación. Sampieri & Lucio, (2010).

En la investigación se analizan valores nominales y se pretende medir el nivel de coherencia que tiene el cuestionario propuesto por el investigador para la recolección de información sobre la Gestión del Talento Humano.

A través del coeficiente Alfa de Cronbach se ha obtenido el resultado de **0.967** que quiere decir que el instrumento que se pretende aplicar en la investigación es aceptable y posee consistencia interna total y validez para la recolección de información en la empresa Guaytambos Tours S.A.

Tabla N° 3.- Validación del Instrumento de Investigación

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N°	%
Casos	Válido	36	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	36	100,0

Fuente: Empresa Guaytambos Tours S.A. & SPSS.

Elaborado por: Christian Morales.

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,967	13

Fuente: Empresa Guaytambos Tours S.A. & SPSS.
Elaborado por: Christian Morales.

Aplicación del instrumento

El procesamiento de la información se debe realizar mediante algún programa que permita procesar los datos recolectados en la investigación, en este caso se realizara en el programa IBM. SPSS V22 que es un programa estadístico.

Para realizar el procesamiento de la información se realizara los siguientes pasos:

- Obtención de la información de la muestra que se está investigando.
- Realizar una revisión crítica de los datos y constatar que han sido correctamente contestadas.
- Introducir los datos en el programa estadístico para el procesamiento de la información.
- Generar tablas y gráficos para realizar su respectivo análisis e interpretación de cada pregunta.
- Estudio estadístico comparativo mediante el estadístico de prueba Chi cuadrado y correlaciones.
- Interpretación de resultados.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

4.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La principal técnica de investigación para el estudio, será la encuesta. La cual se aplicara a los colaboradores de la Compañía Guaytambos Tours S.A., la misma que facilito la información sobre el desarrollo de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

La revisión de la información se lo realizara al concluir el proceso de investigación, de tal manera se procede a encuestar a uno por uno de los colaboradores de la compañía, para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que las encuestas estén completamente llenas y contengan información valedera y veraz.

Su proceso se fundamentó en:

- Clasificación y tabulación de datos numéricos.
- Selección de información cualitativa.
- Elaboración de gráficos demostrativos
- Presentación de cuadro estadísticos
- Análisis e interpretación de resultados

Para analizar los datos recopilados se selecciona un estadígrafo de porcentajes que consiste en establecer una relación del porcentaje total con el porcentaje parcial que haya obtenido cada variable, mismos datos serán presentados de manera tabular utilizando gráficos circulares para una buena percepción y un mejor entendimiento.

Una vez realizada la recopilación y análisis de los datos, se logró establecer la relación entre las variables estudiadas, los objetivos propuestos y posteriormente la verificación de la hipótesis planteada para construir las respuestas que establecieron diferentes contestaciones con tendencia a solucionar el problema planteado.

5. RESULTADOS

Pregunta N° 01.- ¿De estos elementos cuáles fueron solicitados para el ingreso a la empresa?

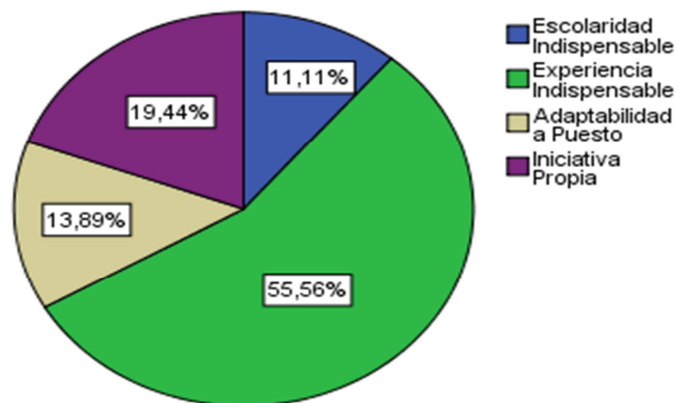
Tabla 5.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Escolaridad Indispensable	4	11,1	11,1	11,1
Experiencia Indispensable	20	55,6	55,6	66,7
Adaptabilidad a Puesto	5	13,9	13,9	80,6
Iniciativa Propia	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 5.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Un 11.1% de encuestados asegura que la escolaridad indispensable es un requisito que se solicitó para efectuar las actividades, seguido de una experiencia indispensable con un 55.6% de aceptación del total, la adaptabilidad le sigue con un 13.9% de personas del total y el último 19.4% corresponde a la iniciativa propia.

El requisito que más se ha solicitado para efectuar actividades laborales es la experiencia indispensable, ya que esto le permite generar una mejor adaptabilidad al entorno y es un factor muy importante para el desempeño de las habilidades y destrezas en su puesto, de manera que permita generar producción y eficiencia para beneficio de la organización.

Pregunta N° 02.- ¿Cree usted que la empresa especifica debidamente las funciones del puesto en que usted trabaja?

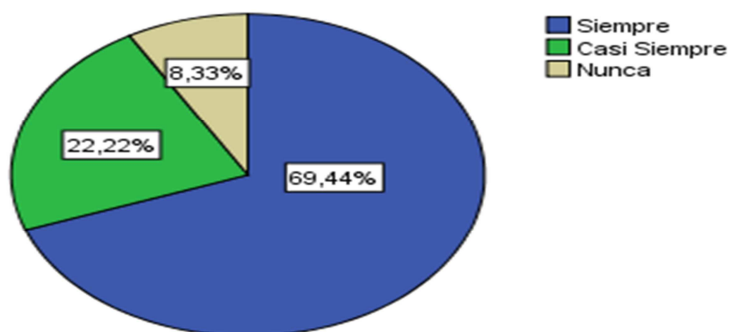
Tabla 6.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	25	69,4	69,4	69,4
	Casi Siempre	8	22,2	22,2	91,7
	Nunca	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 6.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

La mayoría del 69.4% de encuestados asegura que la empresa siempre especifica sobre el puesto de trabajo en que se trabaja, seguido de un 22.2% el cual asegura que casi siempre la empresa lo hace, y un último 8.3% respondió que la empresa nunca especifica sobre el puesto de trabajo.

Se evidencia entonces que la mayor parte de los encuestados manifiestan que la empresa siempre ofrece información necesaria y específica sobre el puesto de trabajo, es decir existe entrega de información de manera empírica, mas no técnica desde un enfoque de adaptabilidad, de esta manera los colaboradores se adaptan parcialmente ante las funciones que deben ejecutar para así satisfacer las expectativas internas y conseguir los objetivos planteados por la organización.

Pregunta N° 03.- Su adaptación al puesto de trabajo depende de:

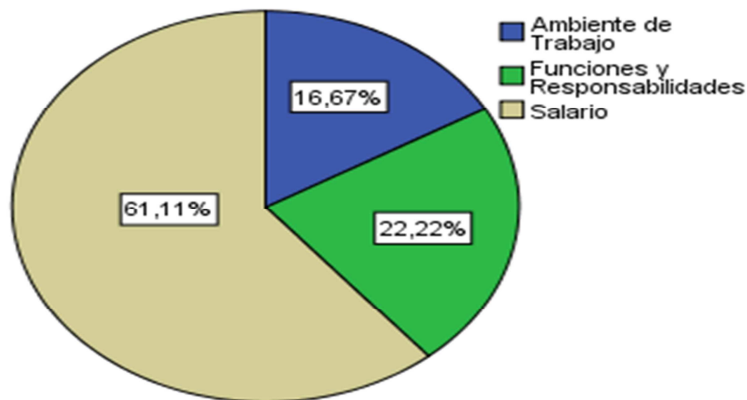
Tabla 7.-Adaptación al puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ambiente de Trabajo	6	16,7	16,7	16,7
	Funciones y Responsabilidades	8	22,2	22,2	38,9
	Salario	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 7.- Adaptación al puesto



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para un primer 16.7% de personas, el ambiente de trabajo es un factor importante para poder adaptarse a su puesto, sin embargo, el 22.2% responde que serían las funciones y responsabilidades que ejecuten, en tanto que el ultimo 61.1% sostiene que su adaptabilidad depende más del salario.

Por tanto la gran mayoría del personal encuestado manifiesta que el salario que reciben es un elemento importante para su adaptabilidad al puesto de trabajo, debido a que es un factor satisfactorio de sus necesidades, es por ello que el gerente debe brindar al empleado la seguridad de su permanencia dentro de la organización para que repercuta en el desempeño y por consiguiente se vea reflejada en la producción y éxito de la empresa.

Pregunta N° 05.- ¿El desempeño de sus compañeros en el puesto de trabajo está sustentado en?:

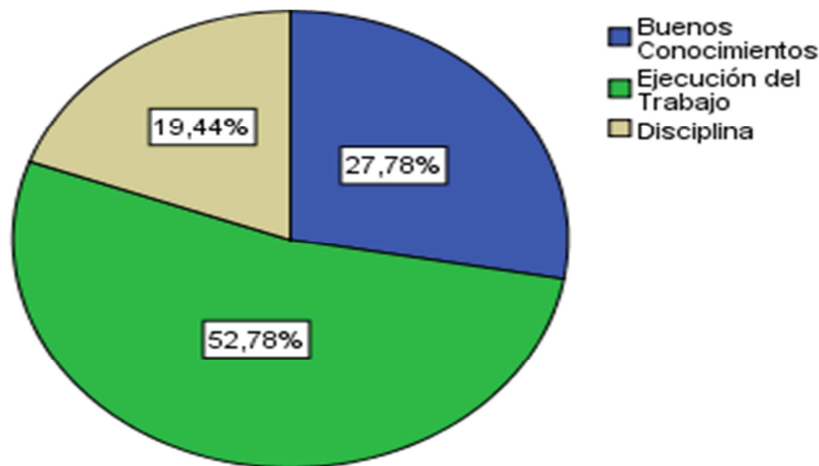
Tabla 8.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o Buenos Conocimientos	10	27,8	27,8	27,8
Ejecución del Trabajo	19	52,8	52,8	80,6
Disciplina	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 8.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

El 27.8% de encuestados asegura que el desempeño de sus compañeros en sus puestos de trabajos se sustenta en buenos conocimientos que tienen, seguido de un 52.8% el cual afirma que se sustenta más en la ejecución del trabajo que realicen, y un último 29.4% asegura que se sustenta en la disciplina que poseen.

Por tanto en la gran mayoría del personal indican que es importante la ejecución del trabajo, ya que debe ser una competencia interpersonal sustentada en la eficiencia, ya que al conocer el desempeño de sus compañeros de trabajo a través de sus habilidades y destrezas es de suma importancia para lograr hacer un equipo de trabajo eficaz.

Pregunta N° 06.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted en el desarrollo del equipo de trabajo en la empresa?

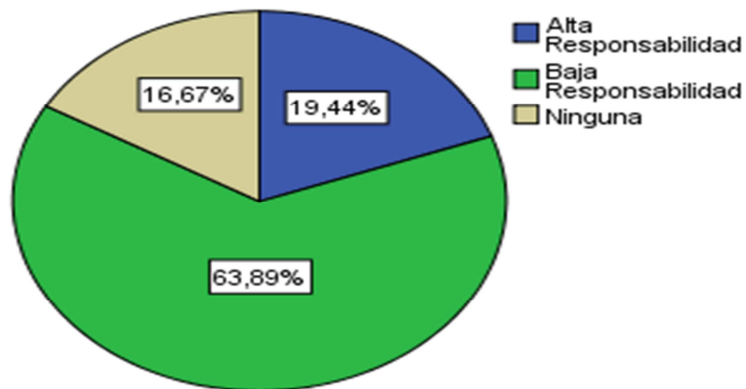
Tabla 9.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Alta Responsabilidad	7	19,4	19,4	19,4
Baja Responsabilidad	23	63,9	63,9	83,3
Ninguna	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 9.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Un primer 19.4% de personas contestaron que poseen un alto nivel de responsabilidad en un equipo de trabajo de la empresa, seguido de la mayoría del 63.9% que respondió que poseían una baja responsabilidad, y el ultimo 16.7% sostiene que no posee responsabilidad alguna en el equipo de trabajo.

La mayoría del personal indica que la responsabilidad es baja, debido a que no existe conflicto en las funciones que efectúa, se evidencia el cuello de botella en puestos claves, de tal manera que para generar un logro de resultados es importante fortalecer el compromiso de todo el equipo de trabajo y así poder acceder a mejores niveles de competitividad.

Pregunta N° 07.- ¿Que determina el logro de resultados en la empresa?

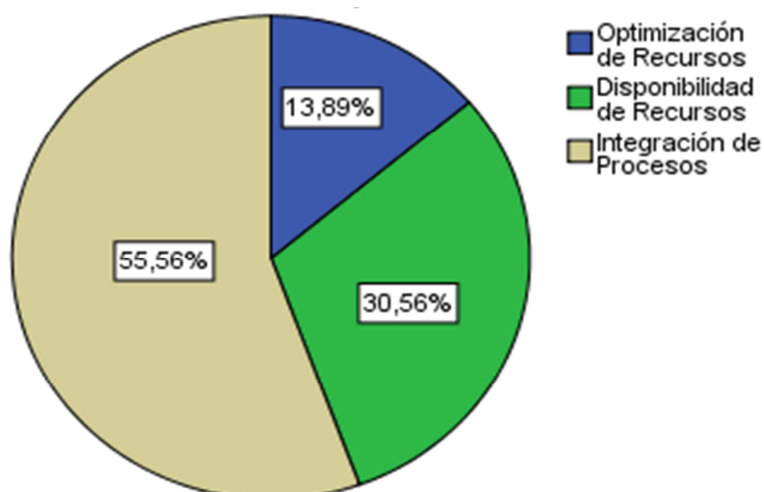
Tabla 10.- Que determina el logro de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Optimización de Recursos	5	13,9	13,9	13,9
Disponibilidad de Recursos	11	30,6	30,6	44,4
Integración de Procesos	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 10.- Que determina el logro de resultados



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para la minoría del 13.9% de encuestados, la optimización de recursos es un determinante del logro de resultados en la empresa, en tanto que para un segundo 30.6% la disponibilidad de recursos lo determina de mejor manera, y el ultimo 55.6% afirma que se determina mediante la integración de procesos.

La integración de procesos es el mejor determinante para conocer los logros de los resultados en la empresa, de tal manera que es importante que se genere integración y coordinación de procesos para fomentar una eficacia del personal, la misma que bajo parámetros de un buen comportamiento del recurso humano promueva dinamismo empresarial del equipo de trabajo.

Pregunta N° 08.- ¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?

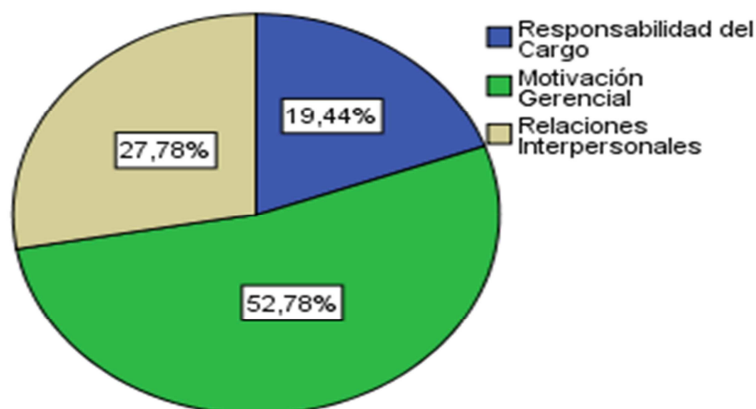
Tabla 11.- Logro de Resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Responsabilidad del Cargo	7	19,4	19,4	19,4
Motivación Gerencial	19	52,8	52,8	72,2
Relaciones Interpersonales	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 11.- Logro de Resultados



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para un primer 19.4% de encuestados, la responsabilidad del cargo que ocupen es de la cual depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa, el 52.8% en cambio afirma que depende más de la motivación gerencial, y un último 27.8% sostiene que las relaciones interpersonales son más importantes para alcanzar dichos logros.

La motivación gerencial que reciban los trabajadores es el mayor factor del cual depende que se permita el logro de resultados de la empresa en cada puesto de trabajo y en la función que ocupen, es por ello que se debe generar un liderazgo participativo en la autoridad de la empresa como eje transversal de motivación, de manera que se genere iniciativa y proyección empresarial en el mercado.

Pregunta N° 09.- ¿Efectúan en la empresa evaluación del rendimiento laboral al equipo de trabajo?

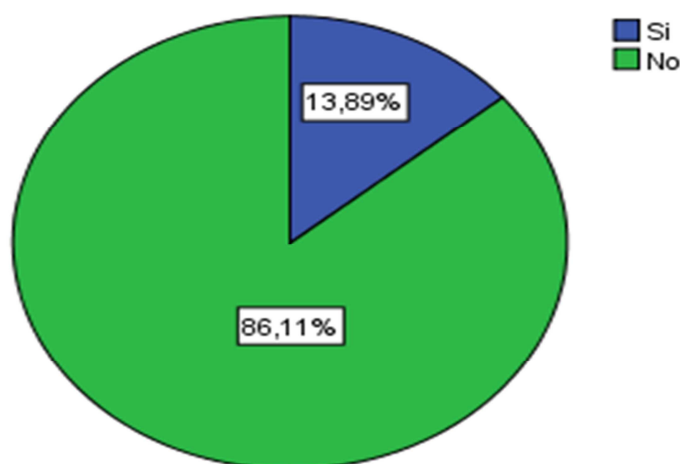
Tabla 12.- Evaluación del rendimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	13,9	13,9	13,9
	No	31	86,1	86,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 12.- Evaluación del rendimiento laboral



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Un 13.9% de encuestados afirma que la empresa si realiza una evaluación del rendimiento al equipo de trabajo, en tanto que la mayoría 86.1% respondió que la empresa no aplica dicha evaluación.

Al no haber una evaluación de rendimiento laboral no se puede saber si la empresa ofrece buenos resultados y productos o servicios, por lo que afecta a su imagen en el mercado, de esta manera establecer una evaluación permanente promoverá la maximización de cada uno de los recursos organizacionales.

Pregunta 10.- ¿Qué factor influye en el desarrollo de su desempeño laboral?

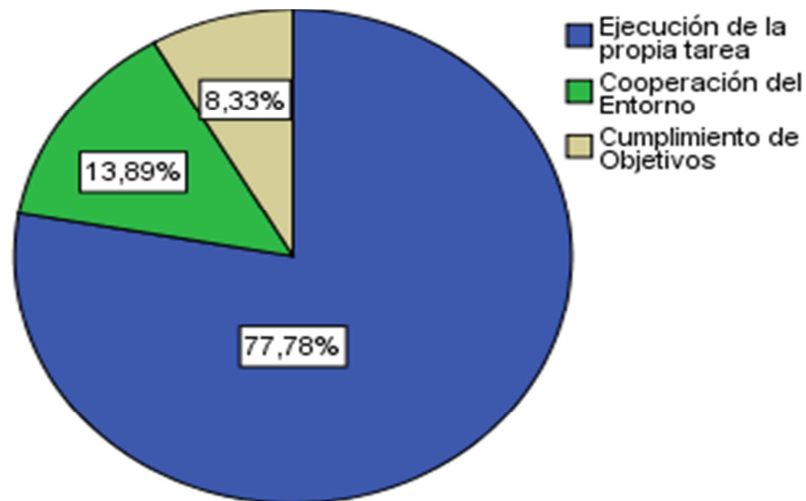
Tabla 13.- Desarrollo del desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ejecución de la propia tarea	28	77,8	77,8	77,8
Cooperación del Entorno	5	13,9	13,9	91,7
Cumplimiento de Objetivos	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 13.- Desarrollo del desempeño laboral



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para la mayoría del 77.8% de encuestados, la ejecución de la propia tarea es un factor que influye en el desarrollo de su desempeño laboral, seguido de la cooperación del entorno con el 13.9% del total y el último 8.3% sostiene que este factor es el cumplimiento de objetivos.

Al referirse a la ejecución de la propia tarea, se habla de la función específica que cumple el empleado, sin la intervención de personas externas ni agregación de responsabilidad en otra tarea, de manera que es importante fortalecerla y potencializarla para generar un alto cumplimiento de resultados.

Pregunta N° 11.- ¿Cuál sería el método que le gustaría que la empresa tome en cuenta para medir el desempeño?

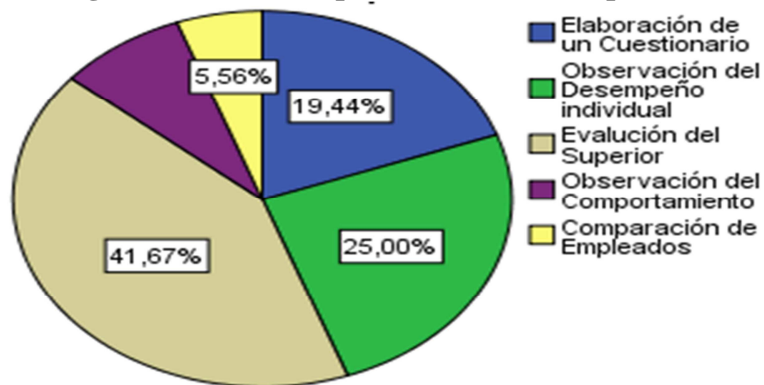
Tabla 14. Métodos para medir el desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Elaboración de un Cuestionario	7	19,4	19,4	19,4
Observación del Desempeño individual	9	25,0	25,0	44,4
Evaluación del Superior	15	41,7	41,7	86,1
Observación del Comportamiento	3	8,3	8,3	94,4
Comparación de Empleados	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 14.- Métodos para medir el desempeño



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

El primer 19.4% del total, sostiene que un cuestionario es un método que le gustaría que la empresa tome en cuenta para medir el desempeño, seguido de la observación del desempeño individual con un 25% de aceptación, por otro lado, la evaluación del superior es la elegida por un 41.7% de encuestados, sin embargo, la observación del comportamiento tiene un 8.6% de respuestas a favor y el ultimo 5.3% de personas optan por comparar empleados.

Indican la mayoría del personal que la evaluación directa del superior es la misma importante, es decir de una autoridad hacia cada empleado de manera individual, es el método más aceptado debido a que existe imparcialidad y el enfoque del cambio está integrado no al individuo sino al equipo de trabajo como tal.

Pregunta N° 12.- Según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

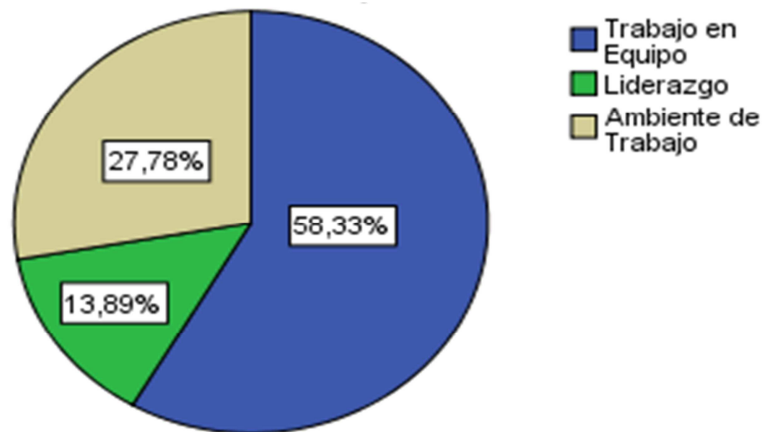
Tabla 15.- Condiciones para evaluación del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Trabajo en Equipo	21	58,3	58,3	58,3
Liderazgo	5	13,9	13,9	72,2
Ambiente de Trabajo	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura 15.- Condiciones para evaluación del desempeño



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para un primer 58.3%, el trabajo en equipo es una condición necesaria para efectuar una evaluación del desempeño, seguido de un 13.9% que respondió que el liderazgo es la condición que mejor se adapta para efectuar dicha evaluación, en tanto que el restante 27.8% de encuestados asegura que la mejor condición es el ambiente de trabajo.

Tanto el trabajo en equipo es el factor más importante al momento de la evaluación debido a que en la empresa el proceso productivo está orientado a un ensamblaje coordinado que en ocasiones presenta falencias de organización y por ende son condiciones necesarias para efectuar un mejor trabajo.

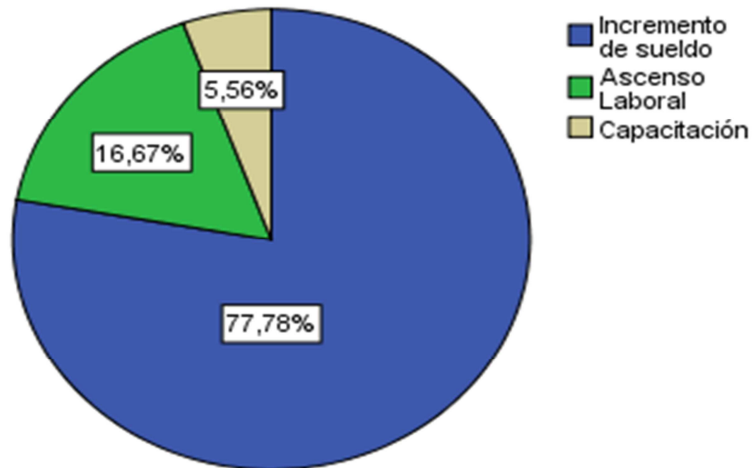
Pregunta N° 13.- ¿Cuál sería para usted un beneficio de la evaluación de su rendimiento?

Tabla 16.- Beneficio de la evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incremento de sueldo	28	77,8	77,8	77,8
	Ascenso Laboral	6	16,7	16,7	94,4
	Capacitación	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.
Elaborado por: Christian Morales (2017).

Figura N° 16.- Beneficio de la evaluación



Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.
Elaborado por: Christian Morales (2017).

Análisis e interpretación:

Para la mayoría del 77.7% de encuestados, el incremento de sueldo sería el beneficio más significativa al realizar la evaluación de rendimiento, mientras que un 16.7% del total asegura que un mejor beneficio sería el ascenso laboral en sus puestos de trabajo, y un último 5.6% opta por elegir el beneficio de la capacitación.

El incremento de sueldo es el beneficio central del personal, debido a que se convierte en el instrumento motivador del equipo de trabajo para el logro de los resultados, de esta manera es importante generar un marco de evaluación permanente para acceder a mayores niveles de productividad.

5.1 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Para poder afirmar que la aplicación de un modelo de gestión del talento humano permita mejorar el desempeño laboral de la empresa Guaytambos Tours S.A., se realizó la prueba de Ji cuadrada, para la cual se determinó la siguiente hipótesis.

- **Hipótesis**

H_0 = La aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano **no** permitirá mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa Guaytambos Tours S.A.

H_1 = La aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano **si** permitirá mejorar el Desempeño Laboral de la Compañía Guaytambos Tours S.A.

- **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación utilizado para la investigación es del 5%.

Tabla 17.- Tabla de Contingencia

Tabla de contingencia			Según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño laboral?			Total
			Trabajo en Equipo	Liderazgo	Ambiente de Trabajo	
¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?	Responsabilidad del Cargo	Recuento	7	0	0	7
		Frecuencia esperada	4,1	1,0	1,9	7,0
		% del total	19,4%	0,0%	0,0%	19,4%
	Motivación Gerencial	Recuento	14	5	0	19
		Frecuencia esperada	11,1	2,6	5,3	19,0
		% del total	38,9%	13,9%	0,0%	52,8%
	Relaciones Interpersonales	Recuento	0	0	10	10
		Frecuencia esperada	5,8	1,4	2,8	10,0
		% del total	0,0%	0,0%	27,8%	27,8%
Total	Recuento	21	5	10	36	
	Frecuencia esperada	21,0	5,0	10,0	36,0	
	% del total	58,3%	13,9%	27,8%	100,0%	

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Tabla 18.- Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,158 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitud	46,097	4	0,000
Asociación lineal por lineal	24,269	1	0,000
N de casos válidos	36		

Nota: a. 1 casillas (12.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia, mínima esperada es 4,65.

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Luego de realizado la prueba del estadístico, se encontró que nos da 0,00 el cual es menor a 0,05 del nivel de significancia, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, donde se afirma que un modelo de gestión del talento humano **SI** permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa Guaytambos Tours S.A. de la ciudad de Ambato.

Correlaciones:

Para identificar si las variables de la gestión del talento humano y el desempeño laboral tienen relación se utilizó el test de correlación de Spearman, mediante el uso del programa SPSS, para señalar el nivel de significancia el coeficiente de correlación debe ser mayor a Sig. Asintótica (*bilateral*)=0,00. Para el caso estudiado, el coeficiente es: Tabla 20 (0,667) y para la tabla 21 (0.715).

Con lo cual se puede expresar que en ambos casos la relación de las variables es significativa, dando como resultado que un modelo de gestión del talento humano tiene relación con el desempeño laboral mejorando el rendimiento en cada puesto de trabajo e incrementando la productividad de la empresa.

Tabla 19.- Prueba de correlación 1				
Gestión del talento humano y Desempeño laboral				
				¿Qué factor influye en el desarrollo de su desempeño laboral?
Gestión del talento humano		Correlación de Pearson		0,667**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	36	36
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Se observa que la Gestión por competencias y el uso del desempeño laboral tienen una relación significativa de carácter positivo, dado que a la gestión por competencias se le puede tomar como un instrumento gerencial de gran aporte dentro de la empresa y que está directamente relacionado con el desempeño laboral.

Tabla N° 20.- Prueba de correlación 2				
Desempeño laboral y el uso de un modelo de gestión del talento humano				
				¿Qué determina el logro de resultados en la empresa?
Desempeño laboral		Correlación de Pearson		0,715**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	36	36
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Según los datos analizados podemos expresar que la aplicación de un modelo de gestión mejorara el desempeño laboral y por consiguiente generara el logro de resultados

buscando incrementar la productividad de la organización enfocándose en lograr el propósito que es cumplir los objetivos de la empresa.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Guaytambos Tours S.A. del Cantón Ambato, en observancia de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, para que tomando como base a los resultados se puedan lograr procesos más efectivos al momento de implementar un correcto Modelo de Gestión del Talento Humano al personal interno.

Con los objetivos planteados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Por medio de la fundamentación teórica se evidencia el origen de la Gestión del Talento Humano que permite conocer las cualidades y requerimientos que presentan las organizaciones, y así impulsar una mejora, en cuanto a los modelos de gestión.
- No existe en la empresa una metodología que sirva de guía al empleado en el proceso de incorporación a su puesto, la planificación de funciones, incentivos laborales y riesgos laborales. Al no utilizan técnicas ni métodos establecidos para estos fines.
- La empresa no permite que los clientes internos intervengan en la toma de decisiones, por ende no cuentan el aporte de ideas, las cuales permitirían la resolución de problemas, limita la toma de decisiones e impide el normal desarrollo de la misma.

- La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el clima organizacional de la empresa, generara que los colaboradores como la empresa interactúen positivamente por el bien de la misma.
- De las encuestas realizadas a los clientes internos, se pudo evidenciar que para mejorar el desempeño laboral es necesario que la empresa preste mayor atención a sus colaboradores y se involucre con los mismos a través de la socialización de problemas internos y externos, capacitaciones enfocadas al servicio al cliente y planes de incentivos laborales por el cumplimiento de metas propuestas.

De los resultados obtenidos en la encuesta se logra evidenciar la falta de información al momento de prestar un servicio, no es precisa y confiable, lo que ocasiona una pérdida del interés de los clientes al momento de utilizar los servicios de la empresa Guaytambos Tours S.A.

7. RECOMENDACIONES

Con base al desarrollo de la investigación se recomienda las siguientes propuestas para mejorar el estudio del problema planeado.

- Implementar un adecuado modelo de gestión del talento que permita mejorar el servicio de transporte en la provincia de Tungurahua, alcanzando así los objetivos y metas propuestas en la planificación de la empresa Guaytambos Tours S.A.
- Se recomienda a la empresa crear un clima laboral positivo en los miembros de la misma, con el fin de fomentar un adecuado comportamiento organizacional, en la cual los colaboradores y los directivos aporten con sus ideas y expectativas, siempre encaminados a la superación personal y colectiva.
- El gerente tiene presente dentro de su gestión, los resultados de la prestación de servicios, que se derivan de su función, es decir deberá estar en constante monitoreo al personal para verificar que su planificación se desarrolle al máximo, enfocarse hacia el desarrollo de su personal pero con sentido humanístico logrando que sus ideas estén alineadas y encaminarse hacia los propósitos organizacionales.
- Es de vital importancia capacitar a los colaboradores de manera continua y constante, en el proceso de prestar un servicio, el trato al cliente, las constantes innovaciones y uso de tecnologías; para que de esta manera mejorar el posicionamiento de la organización.

La empresa Guaytambos Tours S.A. debe realizar promociones de sus servicios a través de medios locales de prensa, fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo mediante días de recreación con los miembros de toda la organización lo cual mejorara su imagen corporativa ante la sociedad.

8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

8.1 TEMA DE LA PROPUESTA

Desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral y la calidad de servicios del cliente interno de la Compañía Guaytambos Tours S.A.

8.2 DATOS INFORMATIVOS

Empresa: Guaytambos Tours S.A.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. El Cóndor (tras la UTA)

Tiempo de ejecución: 4 semanas

Costo: \$ 1.500

Responsable: Christian Morales

Datos del responsable: khriss_ac@hotmail.com – 0990477906

8.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como meta aportar con elementos teórico-metodológicos que apoyen a los directivos al cumplimiento de logros mediante la relación entre los altos mando y los clientes internos de la Compañía Guaytambos Tours S.A.

Dicha compañía carece de una base filosófica, de políticas y subsistemas del talento humano, tal falencia se debe especialmente a su manejo empírico y tradicional, además el aumento de competidores no permite que esta compañía se consolide en el mercado de servicios de transporte puerta a puerta, sin tomar en cuenta la feroz competitividad que se presenta.

Los esfuerzos de mejoras de procesos dependen fundamentalmente de la voluntad y compromiso de cambio que tengan los colaboradores de la compañía, y deben reflejarse a través de estrategias claras que vayan en función del mercado actual y de sus necesidades, que involucren a toda la organización, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona sino que los clientes internos adquieran la responsabilidad necesaria para llevar a cabo sus labores encomendadas.

Actualmente las organizaciones cuentan con la capacitación (Anual) de sus colaboradores para lograr mayor eficiencia y eficacia de los limitados recursos que tienen, mejorando sus procesos de atención al cliente, al momento la compañía no ha establecido ningún tipo de modelo de gestión en el área del talento humano, por otra parte dicho modelo de gestión representa un medio de directo entre los clientes internos y la empresa, es ahora cuando la compañía empieza a involucrar las necesidades y requerimientos del personal con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desempeño laboral capaz de fortalecer su personalidad.

8.4 JUSTIFICACIÓN

La consolidación y superación de empresas de servicios en el Ecuador y el resto del mundo no es tarea de un día, conforme se generan objetivos a largo plazo, no se descuidan a los de corto plazo, lo que conlleva a los administradores que tienen la misión y visión de encaminar a las organizaciones a cumplir sus objetivos y ser más productivos.

Hoy por hoy, las pequeñas y medianas empresas afrontan gran variedad de cambios que se producen a un ritmo acelerado, los gerentes y responsables del personal deben gestionar el talento humano, por esta razón la Compañía Guaytambos Tours S.A., mediante la aplicación de un adecuado manejo de su talento humano mejorara la gestión de sus procesos y afrontara los conflictos y el desarrollo del personal.

Cada empresa en si tiene que desarrollar paradigmas, permitiendo mejorar un modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

8.5 OBJETIVOS

Objetivo general

- Desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral y la calidad de servicios del cliente interno de la Compañía Guaytambos Tours S.A.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los tipos de Modelos de Gestión del Talento Humano.
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía Guaytambos Tours S.A.
- Establecer el Modelo de Gestión basado en metodologías aplicadas por diversos autores de la rama del Talento Humano.

Análisis de factibilidad

En vista que la Compañía Guaytambos Tours S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales y tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el Modelo de Gestión del Talento Humano, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de su desarrollo.

El entorno externo e interno de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la organización. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales, a continuación se mencionará las fuerzas que hacen factible la propuesta.

- **Entorno Institucional**

Al realizar un análisis institucional se predispone de todo el apoyo gerencial de la distribuidora con todos sus colaboradores para el diseño de una estructura organizacional y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga un desarrollo empresarial.

- **Entorno Económico**

La compañía cuenta con el factor económico, al finalizar el año comercial sus utilidades pueden dar paso para el cumplimiento de la propuesta, por esta razón posee una ventaja económica alta para poder invertir en un modelo de gestión el cual beneficiaría al talento humano. Al realizar un análisis institucional se predispone de todo el apoyo gerencial de sus colaboradores para el diseño de modelo de gestión y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para mejorar efectividad institucional e innovación para brindar un óptimo servicio.

- **Entorno Social – Cultural**

La presente propuesta apoya al desarrollo profesional y personal de los trabajadores de la empresa, así como la expansión y crecimiento de la compañía, lo que ayudará a la localidad con mayores plazas de trabajo dinamizando su economía.

- **Entorno Tecnológico**

La tecnología es un factor determinante y fundamental, ya sea en la formación, mantenimiento y remodelación de cualquier tipo de empresa, que quiera alcanzar resultados óptimos en la elaboración de productos o prestación de un servicio, es así que

la compañía cuenta con el espacio y dinero para implementar materiales tecnológicos para un mejor manejo institucional, también cuenta con equipo de cómputo y de oficina actualizado que facilitará la implementación de programas que permitan la evaluación y control del desempeño empresarial.

8.6 TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

A continuación se detallan los contenidos de diversos modelos de gestión del talento humano y sus elementos claves que sirvan de base en la investigación.

Figura 17. Tipos de modelos de gestión

MODELO	ELEMENTOS CLAVE
Chiavenato	Sistema interdependiente, enfoque situacional
Heneman	Estrategia , contingencias, diseño de puestos
Werter& David	Sistema interdependiente (Administración)
Harper& Lynch	Actividades clave articuladas a estrategia , cultura, políticas y objetivos.
Ivancevich	Efectividad organizacional. Diseño de puesto- análisis interno- externo
Beer	Estrategia y filosofía empresarial- factores situacionales- tecnología de tareas. Análisis interno- externo
French	Procesos administrativos
CIDEC	Estrategia y cultura, políticas y objetivos
Domínguez Machuca	Procesos interrelacionados, análisis externo

Fuente: Libros y revistas (2000 – 2015)

Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.6.1. MODELO DE BEER

Beer otorga un peso significativo al elemento estratégico, lo cual se ajusta a la aplicación de los programas de planeación estratégica y dirección por objetivos.

El centro del modelo lo constituye la interacción y la conformación como sistema de las cuatro políticas de GRH detalladas a continuación.

- Influencia de los empleados.
- Flujo de recursos humanos,
- Sistemas de trabajo
- Sistemas de recompensas.

El modelo tiene como punto de partida el diseño estratégico, incluyendo los componentes de la gestión de recursos humanos adaptado a las condiciones de las organizaciones, en el procedimiento de aplicación se refleja de manera relevante el enfoque de enseñanza y aprendizaje, tanto en el orden personal como organizacional.

Objetivos

- Diagnosticar la situación que presentan las organizaciones respecto al trabajo con los Cuadros.
- Definir políticas específicas para las organizaciones que permitan el mejoramiento continuo del sistema de trabajo de los cuadros.
- Identificar las acciones de formación en recursos humanos y otras que propicien el perfeccionamiento en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros.
- Validar los resultados de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros. (figura 25. Modelo de Beer).

Principios que sustentan el modelo de Beer

- **Integralidad**

Propiciar con enfoque integrador, la comprensión de las diferentes causas que pueden provocar un efecto, más allá de funciones específicas independientes, con la óptica de los diferentes actores que inciden en los resultados de la organización.

- **Coherencia**

Facilitar el análisis de las conexiones entre las diversas acciones y políticas para el cumplimiento de los objetivos.

- **Aprendizaje**

Realización de acciones que modifican el comportamiento de los cuadros y las organizaciones por generación de conocimientos, capacidades y actitudes y su transferencia como contribución al logro de los objetivos.

- **Flexibilidad**

Permitir la aplicación adaptándose a las características y condiciones de cada organización.

- **Entradas**

Características generales y de desarrollo de los cuadros y reservas y de la organización.

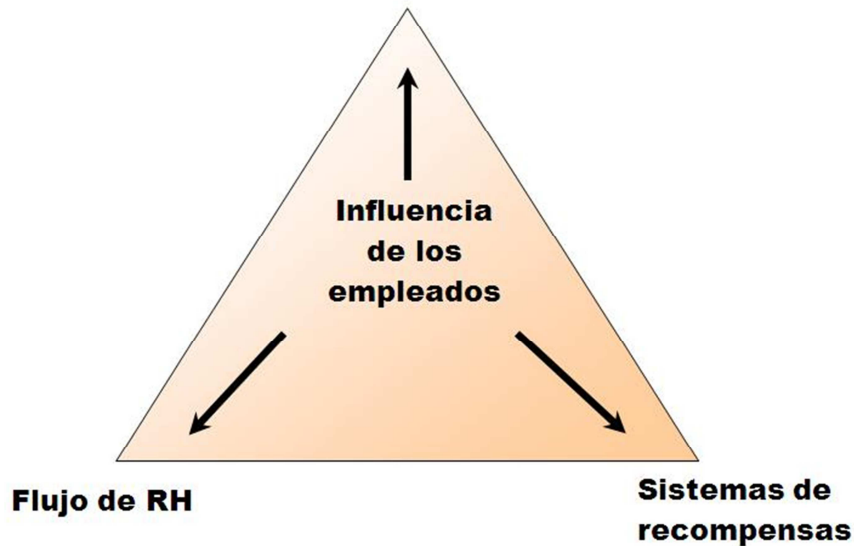
- **Salidas**

Políticas específicas para el trabajo con los cuadros que tengan en cuenta las particularidades de las organizaciones.

- Adquisición y/o desarrollo de competencias
- Documento guía y sus procedimientos de aplicación

Figura 18. Modelo de Beer

Sistemas de trabajo



Fuente: Beer (2003).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.6.2 MODELO DE HARPER Y LYNCH

Suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

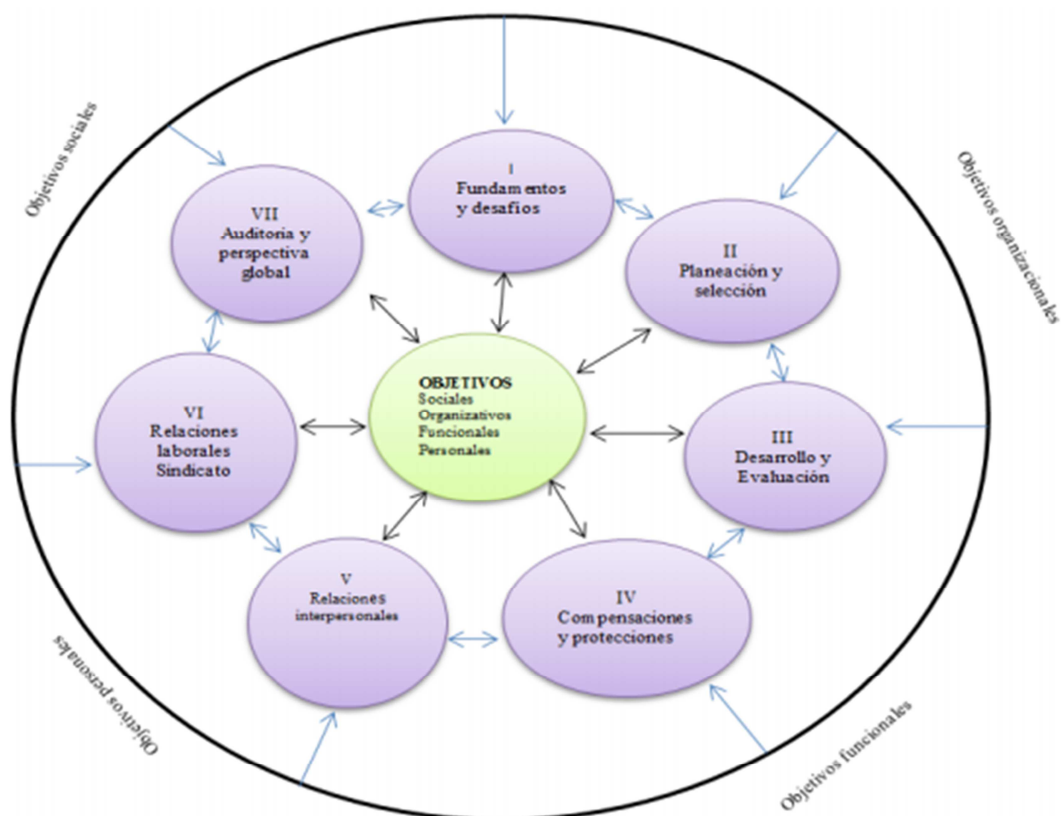
Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

8.6.3 MODELO DE WERTHER Y DAVIS

Se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías, objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GTH.

Figura 19. Modelo GTH



Fuente: Werther (2004).

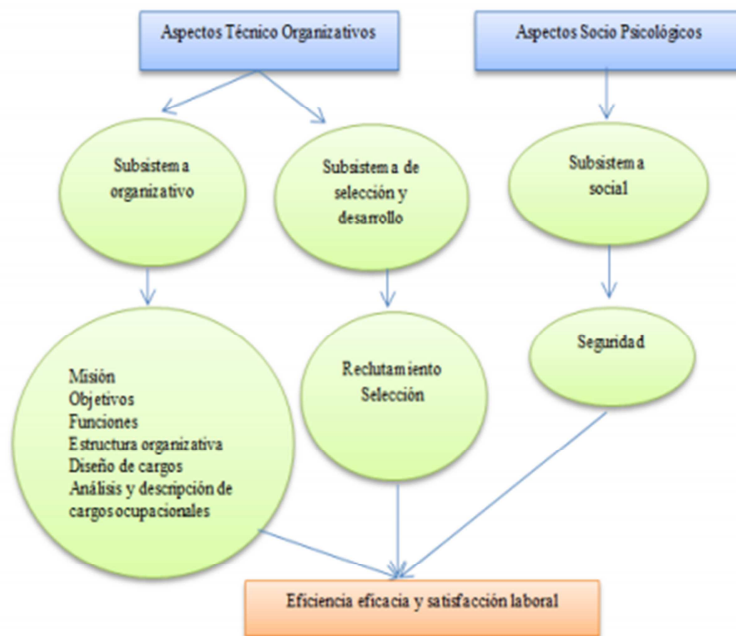
Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.64 MODELO DE ZAYAS

En éste modelo se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

Figura 20. Modelo Zayas

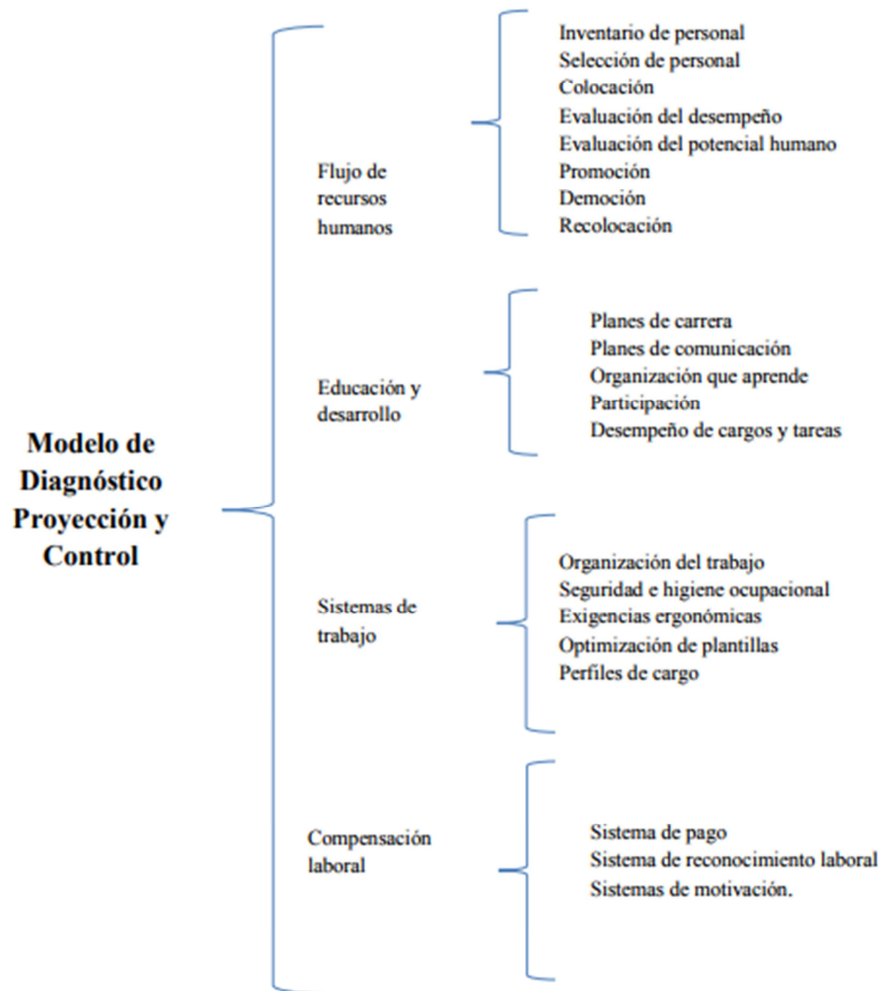


Fuente: Werther (2006).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

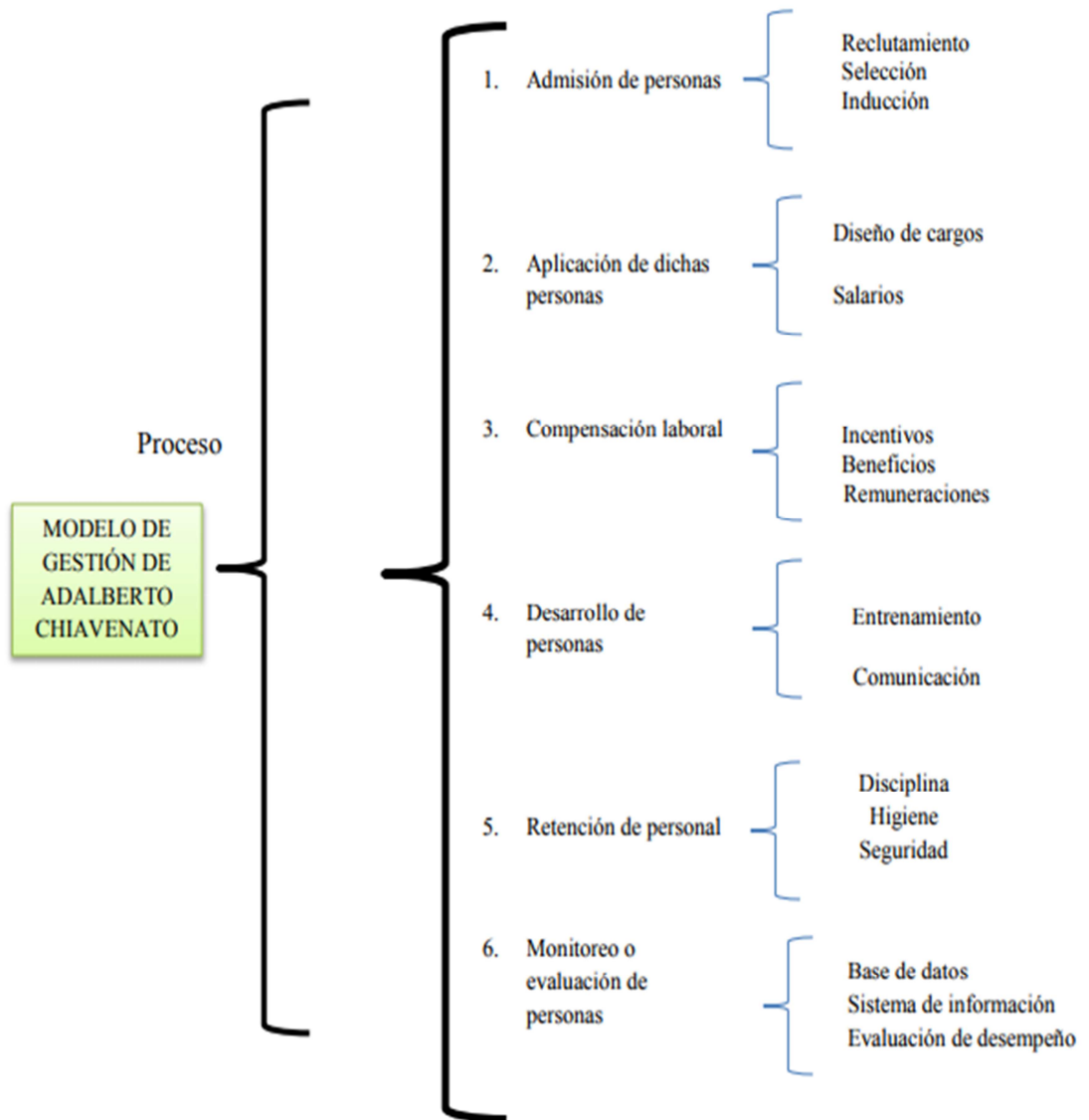
8.6.5 MODELO DE GTH DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL

Este modelo se centra en los siguientes procesos:



8.6.6 MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes detallados a continuación:



8.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

8.7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

- **Presentación**

Modelo de Gestión del Talento Humano en la Compañía Guaytambos Tours S.A.

- **Actividad de la empresa**

Guaytambos Tours S.A. es una compañía ambateña que ofrece el servicio de transporte puerta a puerta y entrega de encomiendas a nivel interprovincial.

- **Alcance**

El presente modelo de gestión es de aplicación para todo el personal interno que labora en la compañía Guaytambos Tours S.A.

- **Finalidad**

Con el diseño de un modelo de gestión, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen referente a la organización y la misma hacia ellos.

Adicionalmente proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en su adecuado cumplimiento de funciones otorgadas.

- **Meta**

El objetivo inherente de la investigación radica en determinar un parámetro a nivel general sobre la percepción que tienen los colaboradores dentro de la organización. Para afianzar el comportamiento productivo y facilitar el intercambio, comprensión y eficacia, en sus empleados, con la implementación de herramientas gerenciales, que

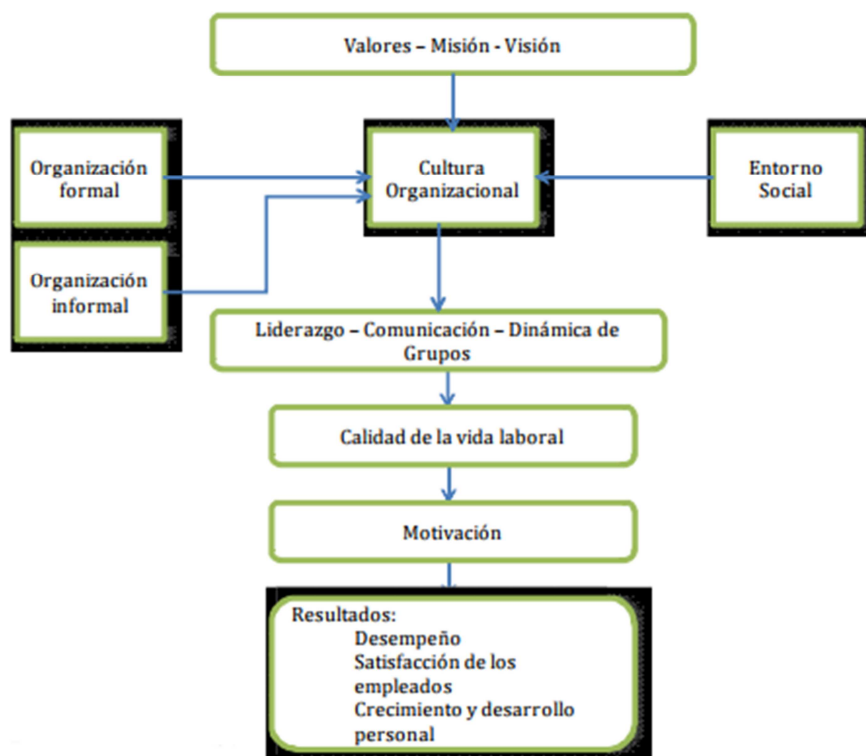
auxilien a los miembros en el momento de desempeñarse, para lograr resolver situaciones con total efectividad y productividad en su campo laboral.

- **Acciones a desarrollar**

Este modelo está definido como un conjunto de medidas y oportunidades para la optimización del desempeño laboral de su talento humano.

El inicio de un modelo organizacional parte de la visión, misión y los valores de la entidad. Dentro de estos aspectos iniciales se incluirá la estrategia u objetivos organizacionales.

Figura 21. Propuesta Organigrama



Fuente: Werther (2004).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Influencias ambientales externas

- **Políticas aplicadas en la empresa**

Calidad

La calidad total es un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la organización. Calidad en los procesos y servicios. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas. La calidad tendrá que convertirse en un valor agregado.

Competitividad

El éxito de una empresa se mide en el mercado, exige un amplio conocimiento del mismo, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción de necesidades hacia los clientes. La compañía debe tener liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de su servicio, un compromiso y un reto permanente.

Productividad

La productividad es condición fundamental para la permanencia y el crecimiento de una organización que si no logra los estándares de eficiencia y eficacia, se encontrara seria mente amenazada por sus competidores.

Rentabilidad

Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que asuren su rentabilidad. Solo aquellas empresas con rentabilidad pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y la sociedad.

Conocimiento del entorno

La dinámica de la sociedad y el compromiso de la compañía con la innovación y el cambio, exigen un conocimiento permanente del entorno político, legal, económico, ecológico, tecnológico y de competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

Compromiso con el cliente

El éxito de la organización se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. La compañía, orienta su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio de excelente calidad.

Necesidad de beneficio

El beneficio es la medida y retribución del éxito alcanzado en la actividad económica. Buenos beneficios distinguen a la empresa como rentable y con futuro. Solo una empresa rentable puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano, inversiones, etc.

- **Influencias ambientales Externas**

Objetivo social

El objetivo social de la Compañía Guaytambos Tours S.A. es la prestación de servicios de transporte puerta a puerta y entrega de encomiendas en la ciudad de Ambato.

Misión

La Compañía Guaytambos Tours S.A. tiene como misión la prestación del servicio de transporte en la modalidad puerta a puerta y encomiendas con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos ejecutivos de calidad, a cambio de una contraprestación económica que permita el sustento diario de los colaboradores y sus familias en busca del desarrollo social y económico.

Visión

La Compañía Guaytambos Tours S.A. para el año 2022 se posicionara como una de las empresas de transporte ejecutivo más competitiva de la provincia, mediante la prestación de servicios de transporte de calidad apoyado en la innovación de sus unidades, capital humano comprometido, con vocación de superación y armonía en el ambiente laboral.

Principios

La Compañía Guaytambos Tours S.A., en el ejercicio de sus actividades, además de los ya impuestos por el Estado, cumplirá con los siguientes principios:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Formación e información
- Cooperación entre compañías
- Compromiso con la comunidad
- Ética comercial y profesional
- Vocación de servicio
- Comunicación efectiva entre sus miembros

Valores

- Valor ético
- Valores humanos
- Valores cívicos

Estrategias

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de atención al cliente
- Estrategia de capacitación

Análisis FODA

El análisis FODA está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la compañía.

Tabla 21. Matriz FODA

Factores externos	Factores internos
Oportunidades	Fortalezas
1. Existencia Ley Orgánica de Transporte, tránsito y seguridad vial	1. Permisos de operación en orden
2. Incremento poblacional	2. Experiencia en el mercado
3. Promoción del turismo	3. Activos fijos propios
4. Desarrollo infraestructura vial	4. Puntualidad en los horarios
5. Socialización con el Estado	5. Costos asequibles
	6. Buen clima Laboral
Amenazas	Debilidades
1. Inflación	1. Falta de renovación del parque automotor
2. Ausencia tecnológica	2. Actividades empíricas
3. Alto nivel de competencia	3. Talento humano desmotivado
4. Altos costos logísticos	4. Poca capacitación
5. Transporte informal	5. Descuido de las preferencias y necesidades de los clientes

Fuente: Observación de campo (2017).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Tabla 22. Matriz FODA (Estrategias)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	1. Existencia Ley Orgánica de Transporte, tránsito y seguridad vial	1. Inflación 2. Ausencia tecnológica 3. Alto nivel de competencia 4. Altos costos logísticos 5. Transporte informal
ANÁLISIS INTERNO	2. Incremento poblacional 3. Promoción del turismo 4. Desarrollo infraestructura vial 5. Socialización con el Estado	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Permisos de operación en orden	FIO1: Los permisos en orden acordes a la ley permitirán el	F4A3: La puntualidad es un eje distingue a la compañía con la competencia.
2. Experiencia en el mercado	normal desempeño de los	F2A5: la experiencia en el
3. Activos fijos propios	choferes.	mercado mejorara el servicio y
4. Puntualidad en los horarios	F2O2: El incremento de la población sumado a la	reducirá la competencia informal.
5. Costos asequibles	experiencia en el servicio	
6. Buen clima Laboral	mejorara la imagen corporativa.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de renovación del parque automotor	O5D4: Los programas que ofrece el Estado ayuda a capacitar al	D1A1: Establecer financiamientos para la
2. Actividades empíricas	personal en nuevas estrategias de	adquisición de nuevas unidades.
3. Talento humano desmotivado	mercado.	D3A4: Mejorar el ánimo de los
4. Poca capacitación	O3D5: El aumento de turismo brinda información de primera	empleados para que n generen
5. Descuido de las preferencias y necesidades de los clientes	mano para identificar las actuales necesidades del cliente.	gastos innecesarios al momento de prestar el servicio.

Fuente: Observación de campo (2017).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.8 DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GTH DE IDALBERTO CHIAVENATO

A) Admisión de personas

Se enfoca en quienes deben trabajar en la Compañía Guaytambos Tours S.A. y que procesos son utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. (Chiavenato I, 2011)

- **Reclutamiento**

Se enfocara principalmente en priorizar la búsqueda de llenar una vacante o nuevo cargo, dependiendo de las necesidades de la Compañía. (Chiavenato I, 2011)

Tabla 23. Reclutamiento

Concepto	Indicador	Recurso	Técnica	Duración
Reclutamiento	Recomendación en línea	T.H.	Páginas Web	0-1 mes
	Aviso de prensa	T.H.	Radio y prensa escrita	0-1 mes
	Recomendación por un empleado	T.H.	Entrevista Directa	0-1 mes
	Contacto con instituciones	T.H.	Vía telefónica	0-1 mes
	Agencias temporales	T.H.	Vía telefónica	0-1 mes
	Bolsa de empleos	T.H.	Páginas Web	0-1 mes

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

- **Selección**

Es un proceso que permitirá elegir de un conjunto de postulantes el más idóneo para el puesto determinado, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar. (Chiavenato I, 2011)

Tabla 24. Selección

Concepto	Indicador	Ponderación	Técnica	Duración
Selección	Educación	25%	Hoja de vida	0-5 días
	Experiencia	25%	Hoja de vida	0-5 días
	Capacitación	20%	Hoja de vida	0-5 días
	Entrevista	20%	Entrevista	0-1 mes
	Presentación	10%	Entrevista	0-1 mes
	Total	100%	.	

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

- **Inducción**

Una vez se ha seleccionado y reclutado al nuevo cliente interno, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

A continuación se presenta un Flujograma, el cual tiene como propósito guiar el proceso de inducción a la institución.

- **Diseño de cargos**

Se pone a disposición del encargado del área de Talento Humano la implementación de los perfiles de puestos referente al área de choferes o socios de la compañía.

Tabla 25. Diseño de cargos.

Concepto	Indicador	Recurso	Técnica	Duración
Diseño de cargos	Función	T.H.	Ficha técnica	0-2 meses
	Objetivos	T.H.	Ficha técnica	0-2 meses
	Tareas	T.H.	Ficha técnica	0-2 meses
	Responsable	T.H.	Ficha técnica	0-2 meses
	Experiencia	T.H.	Ficha técnica	0-2 meses
	Discapacidad	T.H.	Ley trabajo	0-2 meses

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Nota: (4% de la totalidad de trabajadores es tiene un grado de discapacidad)

Art. 47.- El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.

Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

5. El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas. (Código de trabajo Ecuatoriano, 2014)

Art. 48.- El Estado adoptará a favor de las personas con discapacidad medidas que aseguren:

a.- La inclusión social, mediante planes y programas estatales y privados coordinados, que fomenten su participación política, social, cultural, educativa y económica.

b.- La garantía del pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

La ley sancionará el abandono de estas personas, y los actos que incurran en cualquier forma de abuso, trato inhumano o degradante y discriminación por razón de la discapacidad. (Código de trabajo Ecuatoriano, 2014)

- **Salarios**

Los salarios son las representaciones monetarias que recibe un colaborador de una compañía. En el caso actual la compañía presenta salarios por encima de lo fijado por la ley (Art. 328 de la Constitución del Ecuador, remuneración básica salarial para el periodo 2017 es de \$ 375).

Tabla 26. Salarios

Concepto	Indicador	Monto \$	Técnica	Duración
Salarios	SBU	375	Ley Estado	0-1 mes
	Contribución socio	700	Reglamento Interno	0-1 mes
	Sueldo Promedio	700	Reglamento Interno	0-1 mes

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Compensaciones laborales

- **Incentivos, beneficios y reconocimientos**

Los aspectos más relevantes que toma en cuenta la compañía al momento de aplicar incentivos, beneficios y reconocimientos a sus colaboradores son:

Tabla 27. Compensaciones laborales

Concepto	Indicador	Recurso	Técnica	Duración
Incentivos	Responsabilidad	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes
	Puntualidad	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes
	Orden	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes
	Compañerismo	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes
	Asistencia	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes
	Actitud	T.H.	Hoja de trabajo	0-1 mes

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Los tipos de incentivos, beneficios y reconocimientos más comunes y utilizados en la compañía son:

- Placas conmemorativas
- Objetos deportivos
- Certificados
- Días especiales de vacaciones con goce de sueldo
- Mejor empleado del mes
- Celebración de aniversarios
- Aniversario de la compañía

- Tarjetas de consumo
- Planes navideños y escolares

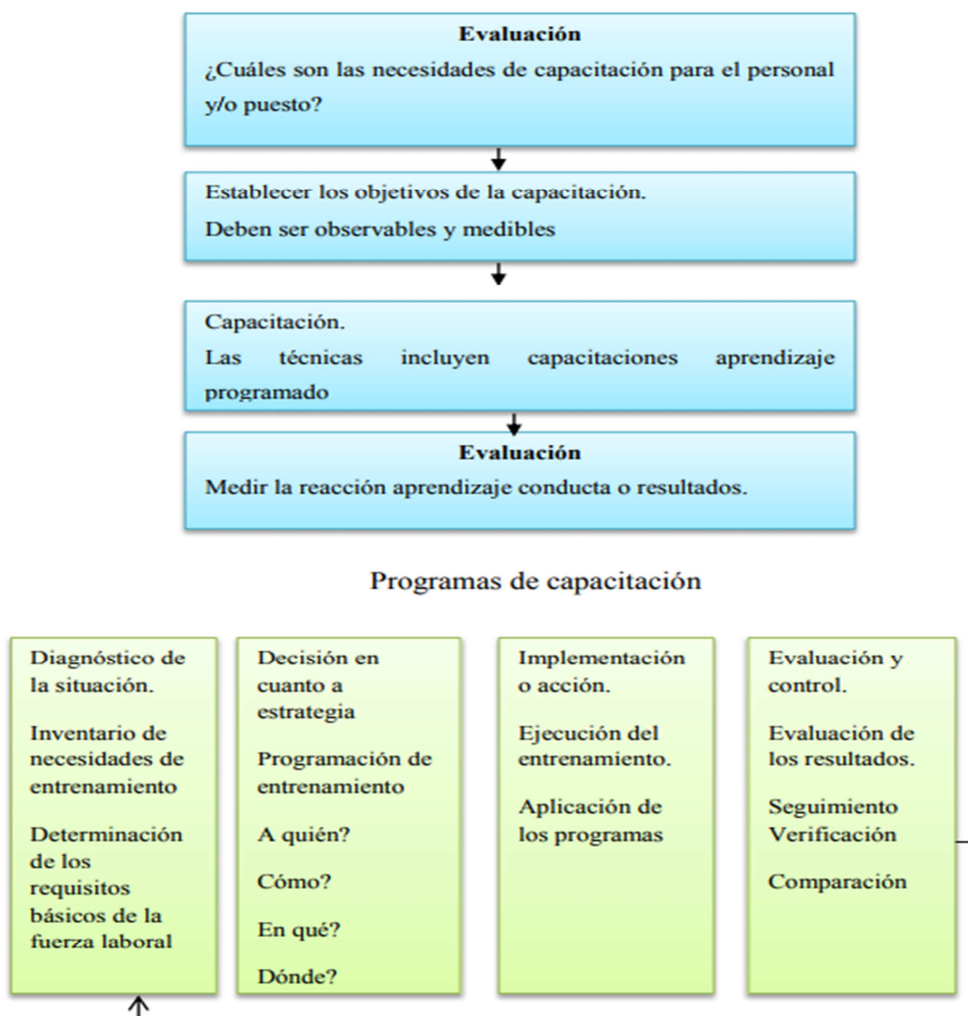
D) Desarrollo de personas

- **Entrenamiento**

Los colaboradores de la compañía deben mantener una constante capacitación, debido al cambio de políticas y al constante cambio del mercado laboral.

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrolla la compañía dirigida a mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Figura 22. Entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Plan de Capacitación

Lugar: Sala de conferencias (previa reserva)

Tiempo: 1 mes **Dirigido a:** Miembros de la compañía Guaytambos Tours S.A.

Responsable: Gerente, Jefe de Talento Humano, Investigador (Christian Morales)

Tema: Mejoramiento del desempeño laboral

Componente	Objetivo	Contenido	Actividad
FASE I	Dar a conocer las técnicas necesarias para incrementar el desempeño laboral en cada área, por ende mejorar la atención al cliente.	<u>Actitudes</u> Compromiso Actitudes Puntualidad Honradez Sinceridad <u>Habilidades</u> Ser creativo Empatía Facilidad de palabra Personalidad <u>Conocimientos</u> Mercado Atención al cliente	Ejecutar en la capacitación las recomendaciones propuestas en las encuestas. Insertar en la compañía un modelo de gestión del talento humano.
FASE II	Facilitar a los clientes internos técnicas para aumentar el desempeño y mejorar la atención al cliente, mediante pautas diseñadas especialmente en el desarrollo de habilidades, durante el ejercicio de sus funciones.	<u>Colaboradores</u> Funciones Responsabilidades Deberes Normas Herramientas	Examinar, aprovechar y aplicar los estudios realizados acerca de la investigación.
FASE III	Implementar paulatinamente en los clientes internos la consigna de atención al cliente con calidad de servicio.	Desarrollo de competencias, procesos de mejoramiento y trato al cliente.	Desarrollo de competencias y predisposición al cambio e innovación.

- **Comunicación**

La comunicación es el canal por el cual las personas se relacionan e interactúan de manera simultánea, al igual que en otras empresas, la compañía Guaytambos Tours debe manejar una comunicación efectiva con todos sus miembros activos.

Tabla 28. Comunicación

Concepto	Indicador	Grupo	Alto Mando	Cliente
Comunicación	Entendible	30%	40%	40%
	Fluida	20%	20%	20%
	Constante	20%	20%	10%
	Concisa	20%	10%	20%
	Breve	10%	10%	10%
	Total	100%	100%	100%

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

E) Retención del personal

- **Disciplina**

La disciplina laboral abarca el cumplimiento de un grupo de rutinas organizativas y de los llamados deberes y obligaciones generales que se definen para toda la compañía.

Tabla 29. Retención del personal

Actividad	Recurso	Indicador
Definiciones que se establezcan en el Colectivo de Trabajo u otro instrumento análogo o equivalente que se concierte entre la administración y los empleados.	Instalaciones Clientes internos	Comunicación constante y multidireccional para la educación del colectivo de trabajadores.
Reuniones y asambleas de diversa índole a todos los	Reglamento Interno Clientes Internos	Reglamentos disciplinarios

niveles.		y otras regulaciones.
Adecuada política de estimulación y sanción y su implementación efectiva.	Reglamento Interno Clientes Internos	Procesos disciplinarios específicos.
Observación directa de la asistencia y puntualidad a diferentes actividades y del comportamiento y aprovechamiento de las mismas.	Clientes Internos Hoja de registro	Despachos individuales relacionados con el rendimiento laboral.

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

- **Higiene del trabajo**

Se aplica un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección integral física y mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su cargo y el ambiente físico donde se ejecutan.

Un plan organizado involucra:

Tabla 30. Higiene del trabajo

Concepto	Indicador	Recurso	Técnica	Duración
Higiene del trabajo	Exámenes médicos	Afiliación al IESS Personal Interno	Exámenes específicos	0-4 meses
	Cuidados personales	Útiles de aseo personal	Adecuada higiene personal	0-1 meses
	Eliminación de áreas insalubres	Útiles de aseo personal	Limpieza y reubicación	0-1 meses
	Supervisión de higiene y salud	Personal Interno	Revisión del ambiente laboral personal	0-1 meses
	Utilización del IESS	Afiliación al IESS Personal Interno	Cuando se suscite una emergencia laboral o personal	0-4 meses

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Ley de seguridad social

Art. 2.-Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal.

Art. 3.- Riesgos cubiertos.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

- **Seguridad del trabajo**

Son el conjunto de normas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar condiciones inseguras del ambiente, y a incluir prácticas preventivas.

Se deben tener en cuenta las actividades preventivas que apoyen la seguridad del trabajo de los colaboradores de la empresa Guaytambos Tours S.A.

Tabla 31. Seguridad social

Concepto	Indicador	Recurso	Técnica	Duración
Seguridad del trabajo	Prevención de accidentes	Talleres de mantenimiento de vehículos Unidades defectuosas	Chequeo periódico	0-2 meses
	Prevención de robos de unidades	Chevi Star Unidades	Aplicación de rastreo satelital de las unidades	0-1 mes
	Prevención de incendios	Extintores en las oficinas y en las unidades de transporte	Capacitación de riesgos laborales	0-1 mes
	Boletines de riesgos naturales	Páginas web autorizadas	Constante monitoreo de boletines de prensa de riesgos ambientales	0-1 año

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

- **Evaluación de desempeño**

Existen diversos métodos de referencia para la medición del desempeño real o esperado de los empleados, en condiciones operativas simples un administrador o un supervisor podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible debido a que pueden influir algunos detalles que el supervisor no se percate debido a que no todo el tiempo el supervisor se encuentra con los empleados.

Tabla 32. Evaluación al personal

Marque los ítems que corresponda a su institución.	SI	NO
PLANIFICACIÓN.		
Tiene la institución definida su Misión y Visión.		
Cuenta la empresa con objetivos y planes bien definidos.		
Las estrategias son acordes con los objetivos y metas trazadas.		
Son las políticas positivas claras y comprensibles.		
ORGANIZACIÓN.		
Existe clara estructura organizativa, evidenciada en un organigrama.		
Posee y usa la institución un manual de procedimientos y operaciones.		
Considera usted que dentro de la empresa existe una adecuada cultura organizacional		
Se lleva a cabo un análisis y evaluación de los puestos		
DIRECCIÓN.		
Existe un buen sistema de comunicación en toda la institución.		
Se elabora equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional		
Se utiliza algún modelo para la toma de decisiones.		
El cambio organizacional se enfoca en el desarrollo de un espíritu emprendedor.		
CONTROL		
La institución cuenta con controles financieros y presupuestarios		
La empresa cuenta con un sistema de control de la superintendencia de Bancos y Seguros.		
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.		
Se contrata a los clientes internos después de una cuidadosa selección.		
Se ofrece capacitación al personal.		
Son bajos los índices de rotación de personal		
Es agradable el ambiente de trabajo		

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

Adicionalmente se puede realizar diversos cálculos matemáticos que ayuden a la organización a tener una visión clara y precisa de su estado financiero.

Productividad

La productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de productividad del presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base.

$$P = \frac{Q_P}{HH} \quad (\text{indicadores})$$

Con un criterio del $\pm 5\%$

Ponemos un ejemplo de la productividad de la compañía.

Transportar 80 personas en 8 horas y con 6 choferes.

$$P = ((80) / (8*6))$$

$$P = (80 * 48)$$

$$P = 1.6$$

Utilizando el criterio de $\pm, -5\%$: $(1.6) (5\%) = 1.5, 1.7$

Para incrementar la productividad existen cinco formas:

- Produciendo más
- Reduciendo las horas de trabajo
- Reduciendo el número de trabajadores
- Combinación de la reducción de las horas de trabajo y el número de trabajadores
- Aumentando la producción y disminuyendo los insumos

Efectividad

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

EFICIENCIA: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

EFFECTIVIDAD: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Tabla 33. Calculo de la efectividad

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Fuente: Colaboradores Compañía Guaytambos Tours S.A. (2017) & SPSS V22.

Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.9 ADMINISTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

Estructura Organizativa

La propuesta se ejecutará en toda la empresa, es decir va encaminada a la gestión total de los clientes internos, por esta razón será dirigida por la persona encargada del área del departamento de talento humano y el Gerente General de la Compañía quienes serán responsable de introducir en la institución este nuevo Modelo de Gestión de personal, y a su vez promover el cambio de cultura organizacional que se requiere, deberán dirigir la implementación de todos los formatos que se necesitan para lograr el desarrollo del talento humano, de la institución, logrando a su vez mejorar la productividad institucional para lo que será necesaria la ayuda del asistente de recursos humanos.

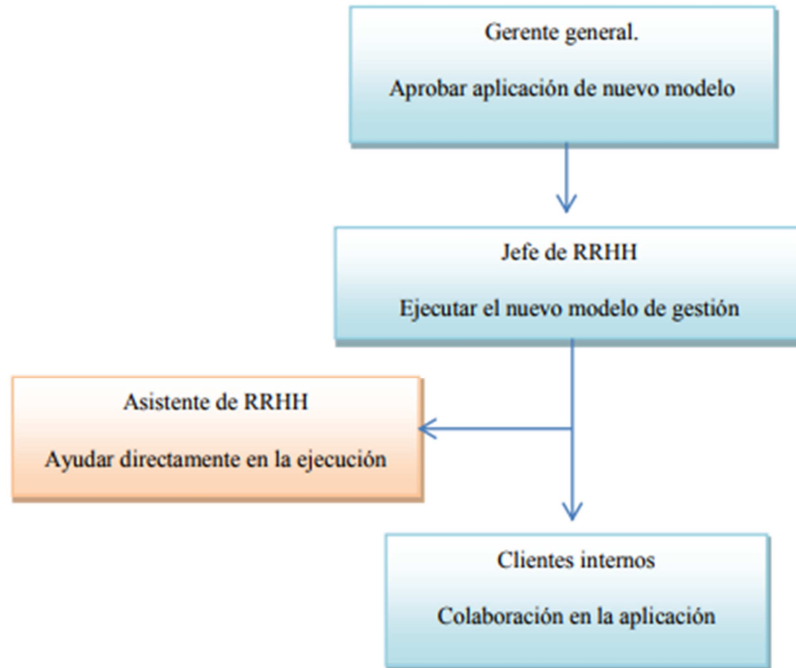
Con la aplicación del Modelo de gestión del Talento Humano, todo el personal tendrá conocimientos del nivel de desempeño que debe alcanzar para lograr los objetivos y metas de la institución.

También ayudará al cliente interno a adquirir disciplina en sus labores diarias, identificando puntos fuertes y débiles y preciado su potencial.

El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y los jefes de cada área que permitirán identificar los puntos fuertes y débiles de los clientes internos.

El Gerente será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para la toma de decisiones más eficiente y efectiva.

Figura 23. Flujograma de ejecución



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

Elaborado por: Christian Morales (2017).

8.10 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Compañía Guaytambos Tours S.A.
¿Por qué evaluar?	A nivel empresarial es necesario que las organizaciones se preocupen por su capital humano porque son ellos quienes dan vida activa a la empresa, preparándolos para la competencia y haciéndolos más proactivos en las actividades, para estar en constante mejora continua y satisfacer eficientemente a los clientes que son su razón de ser.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar las relaciones personales de los miembros de la organización y logren cumplir sus metas con eficiencia, para conseguir el éxito individual y colectivo de modo que puedan enfrentarse a las problemáticas de la cotidianidad.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral en la empresa.
¿Quién evalúa?	Facilitadores
¿Cuándo evaluar?	Cuando la percepción de los individuos sobre el desempeño laboral se torne negativo.
¿Cómo evaluar?	A través de la evaluación del Desempeño.
¿Con qué evaluar?	Con herramientas diseñadas para este propósito.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L. (2011). Investigación de mercados. España: Morata
- Alfredo paredes & Asociados (2012) Gestión de Recursos Humanos. Quito
- Alles, M. (2011) Desempeño por competencias. Séptima edición. Buenos Aires: Granica S.A.
- Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos. Novena Edición México McGRAW
- Gutiérrez Tobar. (2011) Competencias gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Idalberto Chiavenato (2000) Gestión del Talento Humano Primera Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg. 13, 14, 15, 16, 119, 121)
- Idalberto Chiavenato (2002) Administración de recurso humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg.4, 16, 116,117, 245, 359)
- Idalberto Chiavenato (2011) Administración de recurso humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg.154, 202, 219,220) G Bohlander, A Sherman, S. Snell. (2003) Administración de Recursos Humanos Doceava Edición
- José Castillo Aponte. (2006). Selección de Personal Editorial Norma Colombia. (Pág. 80,85)
- Larrea, P. (2011). Calidad del Servicio. Segunda edición. México: Larrea.
- Mario Ibáñez (2005 Administración de recursos humanos). Editorial San Marcos Perú. (Pg. 30, 40, 60,76)
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). Implantación de la Estrategia.
- Mckean, D. (2011). Fast Track to success: Estrategia. México: Trillas; 1ra. Edición
- Miño Grijalva W. (2013). Historia del cooperativismo en el Ecuador. Quito. Editogran S.A.
- Mondy, W., Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición). México: Pearson Educación. (Pg.45, 47,50)
- Nieves, F. (2012). Metodología de la investigación de una tesis. Segunda edición. Mexico: Ed. HiTEK.
- The Botton line. (2013). Gestión de Recursos Humanos basado en competencias laborales. Guayas, Ecuador.

Werther, W. (2004) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill México (Pg. 3.14)

Referencias Web

Alonso Tejada. 2004. La moderna gestión del talento humano.
<http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Armando Mejía-Giraldo. 2013. Human talent factor in the organizations.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Available:http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/ceos-role-in-talentmanagement_es_eiu_ddi.pdf.

Belkys Juárez. Dilemas de la gestión del talento humano en las organizaciones.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>

Casilda Andrade P. (2007) [<http://www.ilustrados.com/publicaciones/>] El talento humano como una condición fundamental para el recurso humano.

Coro Strandberg Principal, Strandberg Consulting (2009). The role of human resource

Cuesta. A. 2010. La gestión del talento humano y del conocimiento.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012

Economist Intelligence Unit (2006). The CEO's role in talent management. How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. The Economist.

Feliz Anker. 2014. The role and impact of talent human.
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/39784/Master-Thesis-Felix-Anker-Klein-Final-0205.pdf?sequence=1>

Francis Suarez. 2010. Gestión de la calidad en el talento humano.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>

Gobierno de Navarra; "Gestión por procesos" / 2002 (www.navactiva.com)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormas_y_procedimientos/

management in corporate social responsibility Available:
http://corostrandberg.com/wpcontent/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf

PÉREZ BENGOCHEA, V. (2008). <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/iderazgo-habilidades-y-desempeño.htm>.

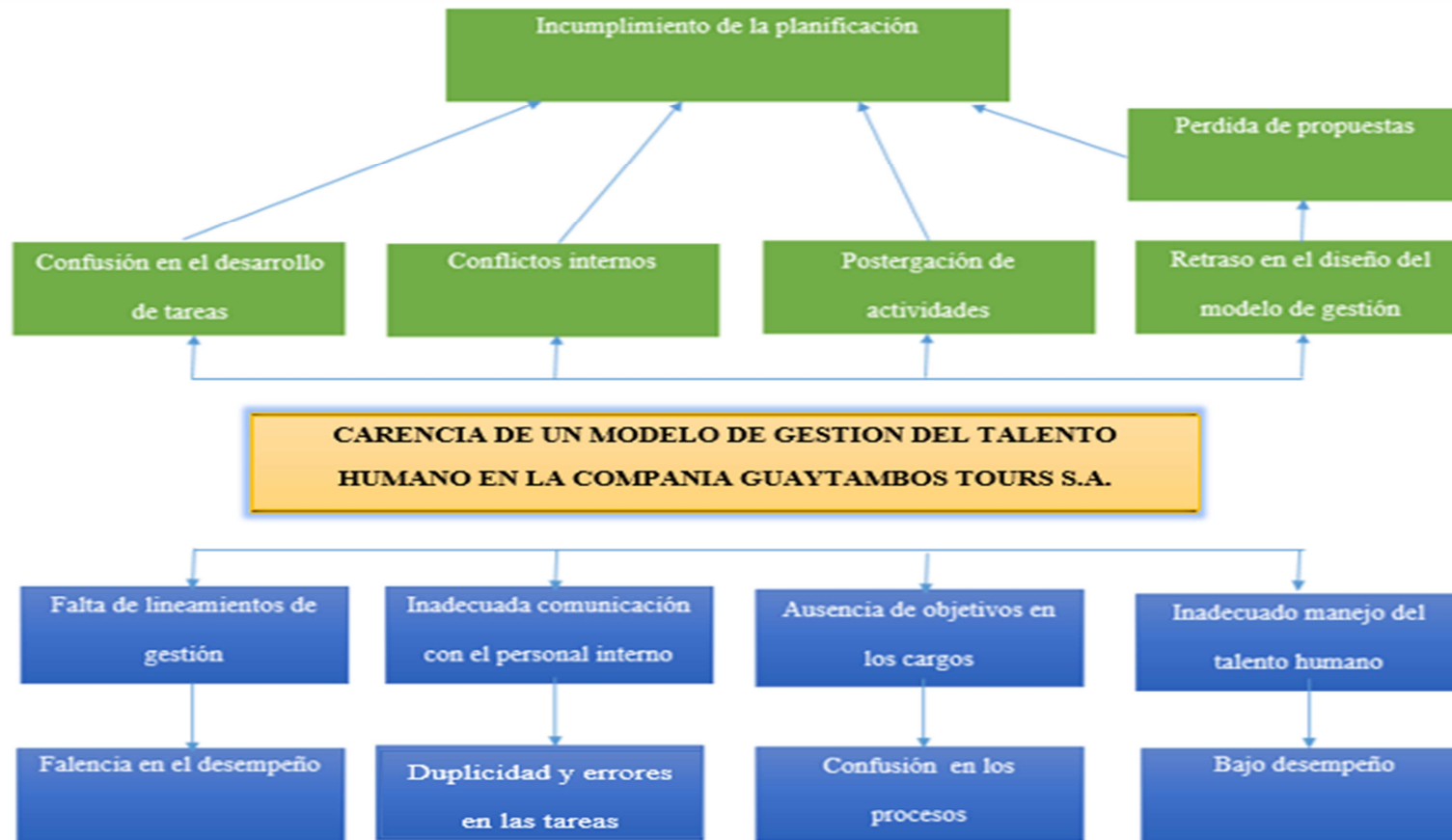
Ricardo Candela Casas (2010) [<http://www.monografias.com>] Gestión del talento humano y administración de recursos humanos

Scullion, H., Collings, D., & Caligiuri, P.M. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*.

Sin Autor [http://mx.geocities.com/tecmadero1/Apendice_B.htm] Gestión de Talento humano. www.sanpablo.com.co/.../guiamanualfunciones.pdf. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm>.

10. ANEXO

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Encuesta

Anexo 3. Fotografias