



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR
LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial

Autora:

Changoluisa Díaz Lilian Mariana

Tutor:

Ing. MSc Jácome Lara Ibett Mariela

Latacunga - Ecuador

Agosto 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **CHANGOLUISA DIAZ LILIAN MARIANA** declaro ser autora del presente proyecto de investigación: “**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA**”, siendo la Ing. **IBETT JÁCOME** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



.....
Changoluisa Díaz Lilian Mariana

050352816-8

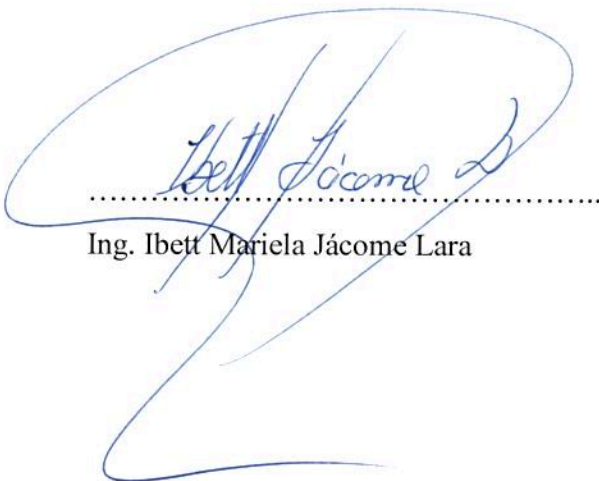
AVAL DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”, de **CHANGOUISA DÍAZ LILIAN MARIANA**, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto 2017

El Director



.....

Ing. Ibett Mariela Jácome Lara

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, la postulante: **CHANGOLUISA DIAZ LILIAN MARIANA** con el título de Proyecto de Investigación: “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 27 de Julio del 2017

Para constancia firman:

Lector 1 (Presidente)
Nombre: Pérez López Renato.
CC: 077113690

Lector 2
Nombre: Ing. MBA. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez.
CC: 0501802441

Lector 3
Nombre: Ing MSc. Peñaherrera Acurio Sandra Jaqueline
CC: 1803337326

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a los docentes que la conforman por haberme impartido sus conocimientos para desarrollarnos en nuestra vida profesional.

A la Ing. Ibett Jacome por ser la Tutor del presente trabajo investigativo, ya que con su incomparable predisposición de ayuda ha permitido que el desarrollo del proyecto sea un éxito.

A mis amigos que estuvieron alentándome en el trayecto de mi vida estudiantil.

A mis padres y hermanos por ser el pilar fundamental para que pueda cumplir con mis metas anhelos, con su tenacidad y paciencia.

Y a mi novio por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

Changoluisa Lilian

DEDICATORIA

El presente proyecto dedico con mucho cariño a mis padres por estar a mi lado siempre cuando les he necesitado, por haber confiado en mí y haberme respaldado en todas las decisiones que he tomado.

A mis hermanos y amigos por alentarme a ser mejor cada día y compartir mis emociones y sentimientos.

A mi novio por darme su ánimo, cariño, amor y comprensión durante mi etapa estudiantil.

Y a Dios porque me ha dado la oportunidad de vivir y al tener fe y confianza en el he logrado llegar hasta donde estoy, y también porque me permitió conocer a personas especiales en el transcurso de mi vida estudiantil y por poseer una familia maravillosa.

Changoluisa Lilian

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Título: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR LÁCTEOS DEL CANTÓN LATACUNGA”

Autora:

Changoluisa Díaz Lilian Mariana

RESUMEN

El proyecto consiste en la realización de una propuesta de modelo de gestión de talento humano para las empresas lácteas del cantón Latacunga, que mediante su uso les permita mejorar el desempeño del personal, incrementando las capacidades y competencias para obtener una mayor productividad. En primera estancia el estudio cuenta con un sustento teórico y científico sobre las características del talento humano, los procesos de gestión del personal y los diferentes modelos de gestión de talento humano, entre otros aspectos referentes al mismo. Se realizó un enfoque cuantitativo en el que se pudo obtener datos reales para el estudio, se aplicó el tipo de investigación descriptiva, y a través del método deductivo se partió de un contexto general a determinar factores específicos de la Gestión del Talento Humano. Por otra parte, como técnica de recolección de datos, se realizó una encuesta a 10 empresas y se diagnosticaron cada uno de los factores como: captación, gestión humana y desarrollo humano tanto de los trabajadores y jefes de talento humano de las empresas lácteas. Un análisis e interpretación de los datos recabados dieron como resultado que el personal no cuenta con un plan de ascenso adecuado, tiene una escasa capacitación y existe poco interés por especializarse en su área de trabajo. En la gestión de los jefes de talento humano se identificaron inconvenientes en los procesos de reclutamiento, selección, formación y capacitación. En conclusión, el modelo más apropiado para las empresas del sector lácteo, es el modelo de gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato, porque contiene los subsistemas apropiados para el personal que está dentro de este tipo de industrias.

Palabras claves: Modelo de gestión, sector lácteo, Cantón Latacunga, productividad, Idalberto Chiavenato.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TITLE: "HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOR COMPANIES IN THE DAIRY SECTOR OF THE CANTON LATACUNGA"

Authors:

Changoluisa Díaz Lilian Mariana

ABSTRACT

The project consists of a proposal for a human talent management model for dairy companies in Latacunga canton, which through its use to improve the performance of the personnel, increasing the capacities and skills to obtain greater productivity. Firstly, the study has a theoretical and scientific support on the characteristics of human talent, personnel management processes and the different models of human talent management, among other aspects related to it. A quantitative approach was used to obtain real data for the study, the type of descriptive research was applied, and the deductive method was based on a general context to determine specific factors of Human Talent Management.

On the other hand, as a data collection technique, a survey was carried out to 10 companies and each of the factors were diagnosed as: recruitment, human management and human development of both the workers and heads of human talent of the dairy companies.

An analysis and interpretation of the collected data resulted in the staff not having an adequate promotion plan, has little training and there is little interest to specialize in their area of work. In the management of the heads of human talent, difficulties were identified in the recruitment, selection, training and training processes. In conclusion, the most appropriate model for companies in the dairy sector is Idalberto Chiavenato's human talent management model, because it contains the appropriate subsystems for the personnel that are within this type of industry. In conclusion, the most appropriate model for the dairy companies is the management model for human resources formulated by Idalberto Chiavenato, because it contains the appropriate sub-systems for personnel within these types of industries.

Key Words: Management Model, dairy sector, Latacunga canton, productivity, Idalberto Chiavenato.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas: **CHANGOLUISA DIAZ LILIAN MARIANA**, cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR LACTEO DEL CANTÓN LATAACUNGA**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Agosto del 2017

Atentamente,

Lic. M. Sc. Emma Jackeline Herrera Lasluisa.
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050227703-1

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	i
AVAL DEL DIRECTOR DEL PROYECTO	ii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRAFICO	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4.1. Beneficiarios directos:	4
4.2. Beneficiarios indirectos	4
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	4
6. OBJETIVOS:	5
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	7
8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTÍFICA	8
8.1. Talento humano	8
8.1.1. El talento humano y su importancia	8
8.1.2. Talento humano en las empresas	9
8.2. Gestión del talento humano	10

8.2.1.	Importancia de la gestión de talento humano.....	11
8.2.2.	Procesos de la gestión de talento humano.....	13
8.3.	Modelos de gestión del talento humano.....	16
8.3.1.	La nueva gestión de recursos humanos.....	16
8.3.2.	Competencias de las personas.....	17
8.4.	Tipos de modelos de gestión.....	18
8.4.1.	La Teoría de Harper & Lynch (1992).....	18
8.4.2.	Modelo de Werther y Davis (1996).....	21
8.4.3	Modelo de Zayas (1996).....	24
8.4.4	Modelo de Idalberto Chiavenato.....	26
8.4.5	Cuadro comparativo de los modelos de gestión de talento humanos.....	34
9.	PREGUNTA CIENTÍFICA.....	36
10.	METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL.....	36
10.1.	Enfoque de la investigación.....	36
10.2.	Tipos de investigación.....	36
10.3.	Métodos.....	37
10.3.1.	Deductivo.....	37
10.4.	Fuentes de información.....	37
10.4.1.	Primaria.....	37
10.4.2.	Secundaria.....	37
10.5.	Técnicas.....	37
10.5.1.	Encuesta:.....	37
10.6.	Instrumentos.....	38
10.6.1.	Cuestionario.....	38
10.7.	Escala de likert.....	38
10.8.	Unidad de estudio.....	38
10.9.	Muestra.....	39

10.9.1.	Plan muestral	41
10.10.	Interpretación de resultados.....	41
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:	42
11.1.	Alfa de cronbach	42
11.2.	Resultado de las encuestas realizada a los trabajadores	42
11.3.	Encuesta realizada al jefe de talento humano.....	53
11.3.1.	Alfa de cronbach	53
10.3.3.	Correlación de frecuencias	56
11.4.	Discusión de resultados.	58
11.5	Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano.....	59
11.5.1.	Modelo de gestión de talento humano.....	60
11.5.1.1.	Etapa I: Captación	61
11.5.1.1.1.	Reclutamiento.....	61
11.5.1.1.2.	Selección.....	65
11.5.1.1.3.	Contratación e inducción	69
11.5.1.2.	Etapa II: Gestión humana.	74
11.5.1.2.1.	Gestión por competencias.....	74
11.5.1.2.2.	Gestión de la cultura organizacional	78
11.5.1.2.3.	Remuneración.....	82
11.5.1.2.4.	Servicio al cliente interno	86
11.5.1.3	Etapa III: Desarrollo humano.	90
11.5.1.2.5.	Formación y capacitación.....	90
11.5.1.2.6.	Evaluación de desempeño	94
11.5.1.2.7.	Plan de ascenso	98
11.5.1.2.8.	Mejoramiento continuo	102
12.	IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS):...	106
13.	PRESUPUESTO	107

14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
14.1	Conclusiones	108
14.2	Recomendaciones	108
15.	BIBLIOGRAFÍA	109
16.	ANEXOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos de gestión	13
Figura 2: Modelo de Harper & Lynch	19
Figura 3: Organigrama de Wether y Davis.....	22
Figura 4: Organigrama de Zayas	25
Figura 5: Modelo de Idalberto Chiavenato.....	27
Figura 6: Modelo de Gestión de talento humano.	60
Figura 7: Cadena de Valor del reclutamiento.....	61
Figura 8: Flujograma de Reclutamiento	64
Figura 9: Cadena de Valor de selección.	65
Figura 10: Flujograma de Selección.....	68
Figura 11: Cadena de valor de Contratación e inducción.....	69
Figura 12: Flujograma de contratación.....	72
Figura 13: Flujograma de inducción.....	73
Figura 14: Cadena de valor de la gestion por competencias.	74
Figura 15: Flujograma de la gestión por competencias.....	77
Figura 16: Cadena de valor de la gestión de la cultura organizacional.	78
Figura 17: Flujograma de la Gestión de la cultura organizacional.....	81
Figura 18: Cadena de valor de la remuneración	82
Figura 19: Flujograma de la remuneración.....	85
Figura 20: Cadena de valor del servicio al cliente interno.	86
Figura 21: Flujograma de servicio al cliente interno.....	89
Figura 22: Cadena de Valor de la formación y capacitación.....	90
Figura 23: Flujograma de formación y capacitación.	93
Figura 24: Cadena de valor de la evaluacion de desempeño.....	94
Figura 25: Flujograma de la Evaluación de desempeño.....	97
Figura 26: Cadena de Valor del Plan de ascenso.....	98
Figura 27: Flujograma de plan de ascenso.	101
Figura 28: Cadena de valor del mejoramiento continuo.....	102
Figura 29: Flujograma del mejoramiento continuo.	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades en relación a objetivos.....	7
Tabla 2: Cuadro comparativo de los Modelos.....	34
Tabla 3: Unidad de estudio.....	39
Tabla 4: Plan muestral.....	41
Tabla 5: Alfa de crombach.....	42
Tabla 6: Tiempo que labora en la empresa.....	42
Tabla 7: Medición de habilidades y destrezas.....	43
Tabla 8: El perfil laboral.....	44
Tabla 9: Inducción adecuada.....	45
Tabla 10: Misión, visión, principios y valores.....	46
Tabla 11: Desempeño laboral.....	47
Tabla 12: Toma de decisiones.....	48
Tabla 13: Accenso.....	49
Tabla 14: Evaluación de desempeño.....	50
Tabla 15: Capacitación.....	51
Tabla 16: Especializado académicamente.....	52
Tabla 17: Alfa de Cronbach.....	53
Tabla 18: Estadísticos descriptivos.....	54
Tabla 19: Correlación.....	56
Tabla 20: Proceso de Reclutamiento.....	62
Tabla 21: Actividades del Reclutamiento.....	63
Tabla 22: Descripción del Proceso de selección.....	66
Tabla 23: Actividades del Proceso de selección.....	67
Tabla 24: Descripción del Proceso de contratación e inducción.....	70
Tabla 25: Actividades de contratación e inducción.....	71
Tabla 26: Descripción del Proceso de la Gestión por competencias.....	75
Tabla 27: Actividades de Gestión por competencias.....	76
Tabla 28: Descripción del Proceso de Gestión de la cultura organizacional.....	79
Tabla 29: Actividad de la gestión de la Cultura Organizacional.....	80
Tabla 30: Descripción de la Remuneración.....	83
Tabla 31: Actividades de Remuneración.....	84
Tabla 32: Descripción del Proceso del servicio al cliente interno.....	87
Tabla 33: Actividad del Servicio al Cliente Interno.....	88

Tabla 34: Descripción de la Formación y capacitación.....	91
Tabla 35: Actividad de la formación y capacitación.	92
Tabla 36: Descripción del Proceso de evaluación de desempeño.	95
Tabla 37: Actividades de evaluación de desempeño.	96
Tabla 38: Descripción del Proceso de plan de ascenso.	99
Tabla 39: Actividades del Plan de ascenso.....	100
Tabla 40: Descripción del Mejoramiento continuo.	103
Tabla 41: Actividades mejoramiento continuo.....	104
Tabla 42: Impactos del proyecto.	106
Tabla 43: Presupuesto del proyecto.....	107

ÍNDICE DE GRAFICO

Grafico 1: Tiempo que labora en la empresa.....	43
Grafico 2: Medición de habilidades y destrezas.....	44
Grafico 3: El perfil laboral.....	45
Grafico 4: Inducción adecuada.	46
Grafico 5: Misión, visión, principios y valores	47
Grafico 6: Desempeño laboral.....	48
Grafico 7: Toma de decisiones.	49
Grafico 8: Accenso	50
Grafico 9: Evaluación de desempeño.	51
Grafico 10: Capacitación.....	52
Grafico 11: Especializado académicamente.....	53
Grafico 12: Estadísticos descriptivos	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Currículum vitae de la investigadora.....	112
Anexo 2: Currículum vitae de la tutora	113
Anexo 3: Diagrama causa y efecto	114
Anexo 4: Encuesta realizada a los Jefes de Talento Humano.	115
Anexo 5: Encuesta realizada a los Trabajadores.	119
Anexo 6: Visita a las Empresas.	121

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto:

Modelo de Gestión del Talento Humano Orientado al Sector Lácteo del Cantón Latacunga.

1.2. Fecha de inicio:

octubre 2016

1.3. Fecha de finalización:

agosto 2017

1.4. Lugar de ejecución:

Cantón Latacunga- Provincia Cotopaxi

1.5. Unidad Académica que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

1.6. Carrera que auspicia:

Comercio.

1.7. Proyecto de investigación vinculado:

Comercio

1.8. Equipo de Trabajo:

Coordinador del proyecto de Investigación:

Ing. Marcelo Cárdenas

Tutor de Titulación:

Ing. Ibeth Jacome

Investigadores:

Lilian Changoluisa

1.9. Área de Conocimiento:

Recursos Humanos

1.10. Línea de investigación:

Administración y Economía para el desarrollo Humano y Social

1.11. Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estudio organizacional

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tiene como propósito determinar el modelo de gestión de talento humano más adecuado para las empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, el cual permite conocer el desempeño del personal, el esfuerzo laboral, los atributos de las personas su evaluación y desarrollo con el objetivo que la organización pueda tomar las acciones que permitan mantener estabilidad emocional y laboral a los trabajadores. Por lo tanto, es necesario la orientación de la dirección general, debido a que el personal es una de las bases fundamentales para el desarrollo de una organización.

La investigación permitirá a las empresas gestionar de forma adecuada el talento humano, estableciendo de forma organizada cada una de sus funciones como son: el reclutamiento, selección, contratación e inducción y evaluación definiendo de esta manera cada una de sus actividades de una forma adecuada y sistemática.

La propuesta del modelo de gestión de talento humano permitirá fortalecer las capacidades y competencias del personal, para ello es importante realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para así identificar el modelo más adecuado que se adapte a su entorno logrando de esta manera la satisfacción de los integrantes en la realización de sus actividades diarias y por ende su bienestar. Los modelos hacen énfasis en la autodirección y el autocontrol permitiendo la aceptación de los cambios y los nuevos desafíos. Esto se establecerá mediante una herramienta que permitirá lograr las metas planteadas por la organización.

El proyecto contendrá procesos como son la evaluación del personal, evaluación del desempeño, selección y reclutamiento, la competencia de las personas, los recursos, y el análisis e interpretación de la información recolectada de los involucrados del sector lácteo del cantón Latacunga. En si una empresa que mantenga adecuadamente organizado a su talento humano se conservará más competitiva en su entorno, debido a que el talento humano es la parte fundamental para que sea más productiva una empresa.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en un Modelo de gestión del talento humano dirigido a las empresas del sector lácteo que permitirá realizar cada uno de los macro-procesos en base a las necesidades del personal, logrando complementar sus capacidades y competencias en el entorno laboral. Dentro de ello se encuentran subprocesos como: el reclutamiento, el cual es importante porque define con claridad el personal en base a las competencias para así lograr el éxito; la selección, porque permite obtener aspirantes calificados; la contratación, elige al personal que sea más adecuado y que haya cumplido con las condiciones para su puesto; en la inducción se establece un manual de perfiles para el desarrollo de sus actividades; la gestión por competencias es importante porque el integrante manifiesta el aprovechamiento según el manual de perfiles; el clima organizacional permite detectar la satisfacción y realizar correcciones si es necesario y el servicio al cliente permite determinar las necesidades del cliente y así adaptarle para su mejor función.

El proyecto tiene un impacto social porque permitirá a las empresas tener un personal más calificado con el objeto de tener mayor productividad, porque mediante el mejoramiento de cada uno de los factores que influyen en la Gestión de Talento Humano, el personal contribuirá a que las empresas puedan desarrollarse de forma adecuada y servir de mejor manera a la sociedad.

Mediante una observación realizada a las empresas del sector lácteo, se puede establecer que en su mayoría no cuentan con un modelo específicamente direccionado para ese sector, por lo tanto, el proyecto tiene su novedad científica porque aportará al mejoramiento de la administración de los recursos humano del sector de lácteos. La realización del proyecto es factible porque permitirá conocer cómo se encuentra el Talento Humano y sus necesidades. El sector Lácteo está de acuerdo en la falta de un modelo de gestión de Talento Humano, por lo que es necesario aplicar la investigación para plantear soluciones.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos:

Para la investigación se consideraron 10 empresas dando un total de 370 beneficiarios, los cuales se consideraron las pequeñas y medianas empresas de Lácteos del Cantón Latacunga, debido a que no tienen bien definido un modelo a ser utilizado, y por lo que se podrán recolectar la información necesaria que nos permita lograr la aplicación del proyecto de investigación.

4.2. Beneficiarios indirectos

La cantidad de beneficiarios indirectos de acuerdo a estadísticas y CENSOS (2010) es de 170.579 el cual representa a la población del cantón Latacunga, debido a que la mayoría de las personas consumen productos lácteos por lo tanto son considerados como clientes.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Mediante la investigación realizada se puede observar que en las empresas de lácteos el problema que resalta, es que no se han determinado un Modelo de Gestión de Talento Humano, que ha ocasionado resultados deficientes en las funciones que debe cumplir cada uno de los miembros, disminuyendo la productividad de la empresa.

Una de las causas es que no existen procedimientos normados sobre talento humano, por lo cual se considera que las actividades del personal no se realizan adecuadamente, debido a que no existen sistemas de apoyo con los que puedan coordinar y desarrollar con mayor facilidad las labores aprovechando los recursos al máximo. Además, no se ha definido con claridad los perfiles profesionales, es decir que no se encuentran ubicados acorde a las áreas que les corresponde, esto ocasiona que el personal no cumpla de manera eficiente y eficaz las actividades que se les asigna, para ello es necesario establecer los parámetros profesionales y capacidades que los trabajadores deben contar para el área productiva, comercialización, finanzas y administrativa. También se consideró que no existe un plan de perfeccionamiento, orientado para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Latacunga, es decir que no permiten generar un crecimiento en el personal de dichas empresas.

Los efectos que ocasiona el problema es la baja productividad laboral, por lo tanto, es necesario que la empresa establezca procedimientos, para que los trabajadores puedan desempeñar sus actividades de forma adecuada. En cambio, la alta rotación del personal, genera costos mayores por entrenamiento, también pérdida de tiempo y por ende la empresa tendría una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Se consideró también la falta de opciones y resistencia del talento humano, es decir la poca capacidad que tienen los trabajadores de resistirse a los cambios que establezca la empresa, debido a que no cuentan con una cultura de superación que les impulse para crecer en la organización.

El efecto general que engloba a los anteriores es que no tenemos una adecuada producción, debido a la inadecuada organización del personal por lo tanto no se puede producir de forma apropiada y no se obtiene el máximo rendimiento en las empresas del sector lácteo, motivos por el cual es necesario determinar el direccionamiento adecuado para la gestión del talento humano, en el cumplimiento de todas las actividades y funciones que debe desempeñar cada trabajador en cada área que están inmersas en la industria láctea.

6. OBJETIVOS:

General

Plantear un Modelo de Gestión de Talento Humano que se adapte a las empresas Lácteas del cantón Latacunga.

Específicos

- ✓ Desarrollar la investigación científica sobre la teoría de los modelos de Gestión de Talento Humano.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del talento humano del sector lácteo del cantón Latacunga.
- ✓ Seleccionar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño del personal de las empresas lácteas.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

Tabla 1: Actividades en relación a objetivos.

Objetivos	Actividad (tareas)	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
Desarrollo de la investigación científica sobre la teoría de los modelos de Gestión de Talento Humano.	Búsqueda de información de artículos sobre los modelos de gestión de talento humano, que permita sustentar el proyecto.	Ampliar los conocimientos sobre la variable. Recolectar información necesaria para la identificación del modelo.	Paginas científicas y Artículos virtuales.
Diagnosticar la situación actual del talento humano del sector lácteo del cantón Latacunga.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del objeto a estudiar. • Delimitar el objeto de estudio. • Seleccionar el método de estudio. 	Identifica la situación del sector lácteo en la gestión de talento humano.	Instrumentos de diagnóstico.
Seleccionar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño del personal de las empresas lácteas.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de procesos. • Selección de los recursos a ser implantados el proceso de gestión. 	Selección de los recursos y de los modelos de gestión de talento humano a implantar en la empresa	Datos obtenidos de la empresa

Elaborado por: La investigadora

8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTÍFICA

8.1.Talento humano

El talento humano en una empresa es la capacidad que tiene el personal para desarrollar actividades en las áreas de comercialización, finanzas, producción, y administración, a través de esto la persona demuestra sus habilidades profesionales. Alles (2008) afirma que “El talento humano es el conjunto de dotes naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, con genio, capacidad, prudencia etc., que respalden a una persona” (p. 56) La capacidad natural que las personas tienen para realizar algo es lo que se denomina talento humano, dotes intelectuales, genio capacidades, valores, habilidades y destrezas que en conjunto permiten a un individuo realizar algo. Existen aspectos que el ser humano desarrolla por instinto esto le permite formarse en forma física e intelectual a lo largo de su vida.

Las empresas buscan cada vez personal que sean más productivas que laboren con efectividad las actividades que les encomiendan, porque a través de un buen desempeño de un trabajador la organización también tiene rentabilidad lo que les genera ganancias. Por ese sentido las entidades a través de sus administradores buscan contar con el mejor talento disponible en el mercado laboral. Chiavenato (2009) Afirma que “La persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competitividad individual: conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (Saber analizar) y actitud (Saber hacer que ocurra)” (p. 187). Un individuo debe hacer la diferencia dentro de una empresa, esa diferencia le permitirá mantenerse en la misma, porque a medida que la competitividad aumenta entre organizaciones, en la búsqueda del talento humano también existe la competencia laboral, lo que ocasiona que en las empresas los trabajadores busquen mantener sus lugares de trabajo.

8.1.1. El talento humano y su importancia

En la actualidad las personas son valoradas por sus conocimientos intelectuales y el talento en la consecución de metas en una organización. Por lo tanto, el demostrar que un individuo posee características diferenciales se hace un talento humano de suma importancia. Es por tal sentido que para las empresas el contar con trabajadores que logren aportar a los objetivos y metas de la organización son de gran importancia. Porque se transforman en el motor de toda

empresa. Alvarado & Barba (2016) menciona que “La importancia del talento humano está en “el enfoque basado en el desarrollo humano y autonomía, elemento en la noción de sociedades del conocimiento, debería permitir una mejor puesta en práctica de los derechos universales y las libértales fundamentales, al mejorar simultáneamente la eficacia” (p. 14). Para las organizaciones el talento es muy importante porque buscan el desarrollo del conocimiento que se pueda logra sobre un mercado u organización y de esta forma posicionarse y ser competitivos, con la finalidad de mantenerse en el segmento de mercado que se encuentren incursionando.

El talento humano se ha convertido en una parte importante para los administradores por el sentido que el conocimiento es transformado a ingresos. La administración moderna trata al personal de una empresa como el motor de la organización para lo cual se ha desarrollado modelos de gestión del talento humano que les permiten direccionar a los trabajadores apropiadamente en cada una de sus funciones.

Según Atehortua, (2008)

Las entidades han optado por integrar el proceso de gestión del talento humano o gestión humana, en vez de hacer con el proceso de gestión ambiental... Esta alternativa metodológica puede considerarse adecuada, siempre que se asegure la necesaria complementación de las acciones de salud ocupacional y las de gestión ambiental (p.155).

En la mayoría de empresas ha adoptado por dar mayor importancia al talento humano que dentro de su proceso de gestión se habla ya de el tratamiento de talento humano, lo que indica que las organizaciones hoy en día buscan generar y optimizar recursos a través de la metodología de gestión de que el personal que labora en sus instalaciones cumplan con el perfil idóneo para las actividades.

8.1.2. Talento humano en las empresas

La relación que las empresas desarrollan entre empleadores y trabajadores es la que busca llegar a cumplir con los objetivos propuesto. En la administración moderna el talento humano es una de los principales elementos con los que cuenta una organización, por motivo que las entidades incursionan en diversos sectores económicos y de producción.

En desempeño del personal está orientado a las áreas de las empresas tanto en; ventas, mercadeo, gerencia, finanzas, producción y servicios que les permitirá alcanzar la misión planteada por la organización a través de un talento humano que cumpla con los requerimientos de la industria. Alvarado & Barba (2016) mencionan que:

Hoy en día se reconoce el conocimiento como talento o capital humano, y esto es tan así, que algunas empresas en el mundo incluyen en sus estados financieros su capital intelectual. El capital humano es capaz de multiplicar el recurso financiero a través de sus desiciones. Para contener en el entorno de competencia planetaria, de transformaciones profunda, aceleradas, costumbres y valores en la empresa, en que las personas han de asumir desempeños diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio (p. 142).

El conociendo en la administración de hoy en día en los que las empresas del mundo globalizado, en los estados financieros han incrementado como el capital humano dado la importancia para las organizaciones el talento humano. El desempeño de los trabajadores les permite alcanzar la visión de la empresa a través del cumplimiento de positivas, valores, costumbres entre otras competencias.

De acuerdo con Urcelay (2006) expresa que:

En una era de conocimiento en la que el principal factor de competitividad empresarial en el talento humano, ha hecho descubrir también en muchas empresas grandes y a veces excesivamente anónimas, la importancia del trabajo en equipo humano, aunque solo sean por razones estrictamente utilitaria, por eso, las empresas de gestión avanzada tratan de atraer, retener y fidelizar a sus colaboradores a través precisamente de cuidada políticas de recursos humanos en las que la motivación, el comportamiento recíproco y el desarrollo ocupan lugares centrales. (p.97)

La competitividad empresarial existente entre las organizaciones a nivel mundial ha ocasionado que su enfoque sea en el talento humano, la gestión que las empresas ha revolucionado que hoy en la actualidad existe políticas que se basan en la fidelización y retención de los colaboradores de las compañías, a través del tratamiento de la motivación, la reciprocidad, entre otros temas relacionados con el recurso humano.

8.2. Gestión del talento humano

A la gestión de talento humano se le define como un conjunto de técnicas que mejora la dirección y composición de los trabajadores de una organización, con la finalidad de que cada uno cumpla sus funciones de manera eficiente de tal manera que ayuden a lograr los objetivos planteados por la empresa.

Según Chiavenato, (2002) expresa que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 5).

Mediante la gestión de talento humano se busca la satisfacción de la empresa para llegar a conseguir los objetivos propuestos, para ello es necesaria la contratación de personas que mediante su esfuerzo humano y de manera estructurada ayude a la organización a alcanzar sus metas, los elementos humanos son indispensables en toda organización y de ellos depende el surgimiento de la misma, si el personal está dispuesto a trabajar de manera adecuada la organización u empresa marchara de manera correcta, en el caso de que el personal no realiza sus actividades de correctamente la organización fracasará, es por este motivo que todas las organizaciones nunca deben descuidar a su talento humano. Castillo (2012) afirma que la gestión de personal, “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombre y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna” (p. 4).

El trabajo principal de la gestión de talento humano es la de manejar correctamente la empresa mediante la contratación y capacitación del personal según la actividad o función que ejerce o ejercerá durante su tiempo de trabajo, con la finalidad de que la organización sea productiva y eficiente. Alvarado & Barba (2016) afirma que “Cualquier desarrollo comienza por el ser humano y termina en este. Efectivamente, en el marco de un desarrollo bien entendido, existe un vínculo estrecho entre el respeto de los derechos del hombre y una buena educación”. (p. 58)

8.2.1. Importancia de la gestión de talento humano

Formula que el talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones. La experiencias organizativas, manifiestan la importancia que en la antigüedad adquiría la tecnología, la infraestructura, la liquidez, entre otros, sin embargo en la modernidad tales factores quedaron obsoletos y hoy el talento humano juega un papel protagónico en cada período que se desarrolla

la empresa, ya que se ha convertido en la fuente primordial que estimula la chispa del desarrollo, que dirige los recursos existentes, y alcanzar el éxito de una empresa, esclareciendo que no hay éxito si detrás de éste no está eminentemente el recurso humano.

Huamani, (2012) mencionan que:

La administración de personal se ha realizado desde tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril... Ahora, la GRH., asume un gran cumulo de actividades relacionadas con la organización laboral en interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicológica, auditorias, etc. (p. 16)

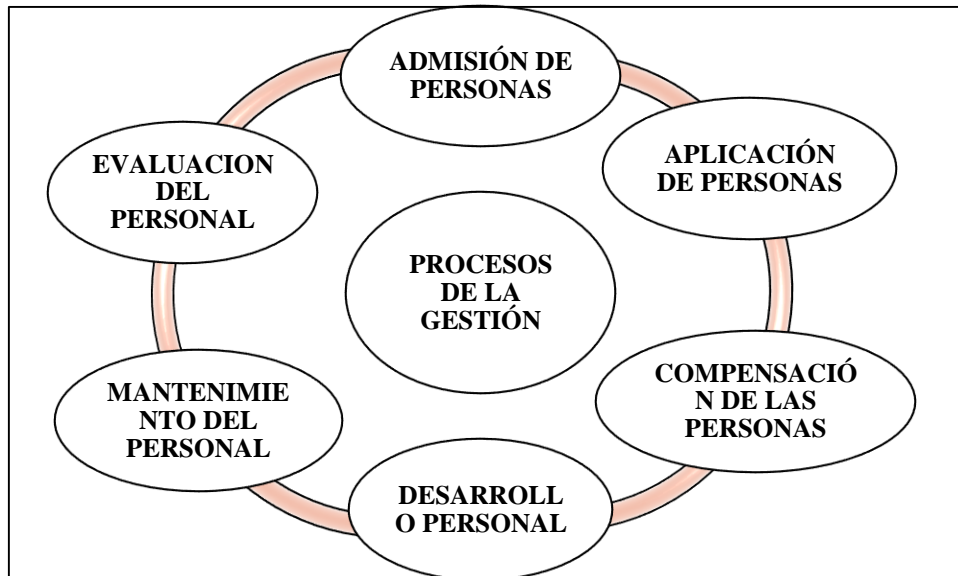
Los gerentes que aún no han entendido el grado de dependencia que tiene una empresa con sus colaboradores, están destinados al fracaso empresarial, a la deslealtad de sus participantes, el desperdicio de sus conocimientos la incorrecta utilización de sus recursos, entre otros factores que le obligan a tener una estancada participación en el mercado y poco a poco el desplazamiento total del mismo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable que busca insertar en las empresas a personas altamente competitivas, y una vez que formen parte de la empresa ingeniarse en crear nuevos modelos de gestión de talento humano que vayan en beneficio de mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

No es algo nuevo escuchar que el talento humano se ha convertido en una premisa empresarial, por ello los gerentes del recurso humano trabajan por conseguir y mantener una fuerza laboral eficiente y motivada, capaz de logrando el perfil requerido por la empresa.

8.2.2. Procesos de la gestión de talento humano

Figura 1: Procesos de gestión



Fuente: EOI (2016)

a. La admisión de personas

Es el primer proceso de la gestión de talento humano que se refiere al ingreso del personal que va a laborar en la organización y comprende dos procesos importantes que son:

➤ Reclutamiento

El reclutamiento permite tener varios postulantes para cubrir una determinada actividad o puesto de trabajo, y se puede elegir las personas más calificadas o que cubren las necesidades mediante la información de sus carpetas u hojas de vida. Chiavenato (2002) menciona que el reclutamiento es “El proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo” (p. 95). El reclutamiento se lo realiza por medio de la publicación de vacantes de trabajo en cualquier medio de comunicación, y tiene como propósito tener una cantidad suficientes de postulantes a bajo costo, además mediante la información de las personas permite eliminar a los candidatos que no cumplen con las necesidades que requiere la empresa.

➤ Selección

La selección se elige a él o los candidatos que cumplen con los requisitos para desempeñar un cargo y cubrir la vacante con la finalidad de que castiga las necesidades de la empresa. Chiavenato (2002) menciona que “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (p. 111). Se realiza con la finalidad de conseguir un personal adecuado y el más idóneo acorde al perfil profesional que se esté buscando.

Para seleccionar al candidato idóneo existe una serie de instrumentos que permiten conocer la personalidad y características del individuo, entre las técnicas de selección se tiene:

- Entrevista personal
- Pruebas de capacidad
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad

b. Aplicación de personas

Se refiere a las actividades que va a realizar en la empresa la persona que es seleccionada, se debe orientar y dirigir durante un periodo de tiempo con la finalidad de establecer claramente cuáles son las actividades y el cargo que tiene, además se evalúa el desempeño de la persona.

c. Compensación de las personas

Se debe hacer una pregunta ¿Cómo compensar al personal para incentivar y que realice mejor su trabajo?, este proceso consta en buscar la manera de tener al personal incentivado y satisfacer las necesidades personales, existe varias maneras en las que se puede mencionar los bonos económicos y beneficios sociales y extras. Chiavenato (1994) establece que “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones” (p .342).

d. Desarrollo personal

Son las capacidades de las personas aumentando su desarrollo personal y profesional, esto se lo consigue mediante la capacitación y el entrenamiento de los tiradores por medio de programas y e instructores capacitados. Sales (2002) menciona que la evaluación del desempeño es importante porque:

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p. 14).

Mediante la capacitación se mejora el desempeño del personal y la producción aumenta, para poder capacitar se debe conocer las condiciones en las que se encuentra el individuo y en qué aspecto se necesita mejora, para ello es necesario evaluar el desempeño y tener una idea para realizar mejoras.

e. Mantenimiento del personal en el trabajo.

Esto se puede realizar mediante la creación de ambientes agradables en los puestos de trabajo y por medio de cubrir las necesidades personales del personal. Torrecilla (2010) menciona que: Para retener al personal es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

f. La evaluación del personal

Se controla el desempeño del personal y se verifica si está realizando sus actividades adecuadamente mediante resultados, por medio de la evaluación se puede conocer el interés de la persona por su trabajo o la capacidad de ejercer un cargo superior por su alto rendimiento.

Uribe (2009) menciona que:

Los sistemas de calificación o evaluación periódica del personal tienen por objetivo lograr mejorar el aprovechamiento posible de las aptitudes del personal; asegurar de manera racional la movilidad del personal dentro del escalafón, con el fin de que cada uno ocupe el cargo que más conviene a sus condiciones personales (p. 5).

8.3. Modelos de gestión del talento humano

Los modelos de gestión del talento humano permiten el alineamiento de estrategias para que las empresas revisen las políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que están dentro del entorno del talento humano.

Cuestas (2010) sobre los modelos de gestión del talento humano afirma que:

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país, sin embargo se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de cuales deviene invariantes. Así, considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría de sistema de GRH asumido (p. 26).

8.3.1. La nueva gestión de recursos humanos

Con todas estas consideraciones, se enfatiza que las competencias y funciones del departamento de RR.HH. han evolucionado; sea pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, entre otras.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora (Improvem, 2003).

La gestión del talento humano permite que los trabajadores cuenten con un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de sus actividades en la organización, lo que ayudará a generar un mejor rendimiento y elevando la productividad de la empresa.

Fayol (2008) menciona que la gestión de talento humano es:

Un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (p. 226).

La gestión de talento humano es a través de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento de capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

8.3.2. Competencias de las personas

Las competencias son un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades juicios, y actitudes que agregan valor económico, para la organización y valor social para la persona.

Alles (2010) afirma que:

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto (p. 20).

Las competencias son un conjunto de dones o cualidades con que las personas se desarrollan en sus distintos puestos marcando siempre la diferencia en el trabajo, agregando un valor diferente frente al resto de colaboradores.

Las competencias son comportamientos, cualidades y conocimientos que cada persona ha desarrollado y ha experimentado en la ejecución de cierta tarea a lo largo de su vida laboral, las cuales les diferencian unas de otras, estas competencias están inherentes en las personas y son:

- Saber
- Hacer

- Ser

Para que una empresa pueda alcanzar su crecimiento, se hace necesaria la presencia de recursos, y la búsqueda de una serie de estrategias que permita interactuar en el juego empresarial, así tenemos los siguientes recursos:

- Recursos Materiales: Bienes tangibles, de propiedad de la empresa.
- Recursos Técnicos: Son herramientas e instrumentos auxiliares, coordinados con otros recursos, (normas, sistemas, y reglamentos).
- Recursos Humanos: Es el dinamizador de todos los recursos, por lo tanto, el recurso más importante.
- Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos de la empresa.

8.4. Tipos de modelos de gestión

Los recursos humanos en la organización son de vital importancia y de ellos depende el desarrollo y las ventajas competitivas de una organización, por ello la gestión del talento es el proceso por el cual se incorpora a nuevo personal apto a la empresa para ejercer un puesto de trabajo y de mantener conforme al personal existente.

8.4.1. La Teoría de Harper & Lynch (1992)

Por medio de esta teoría se puede planificar de manera adecuada e innovadora cubriendo las necesidades del personal, organizando y optimizando los recursos humanos de la organización.

Velásquez (s.f.) afirma que:

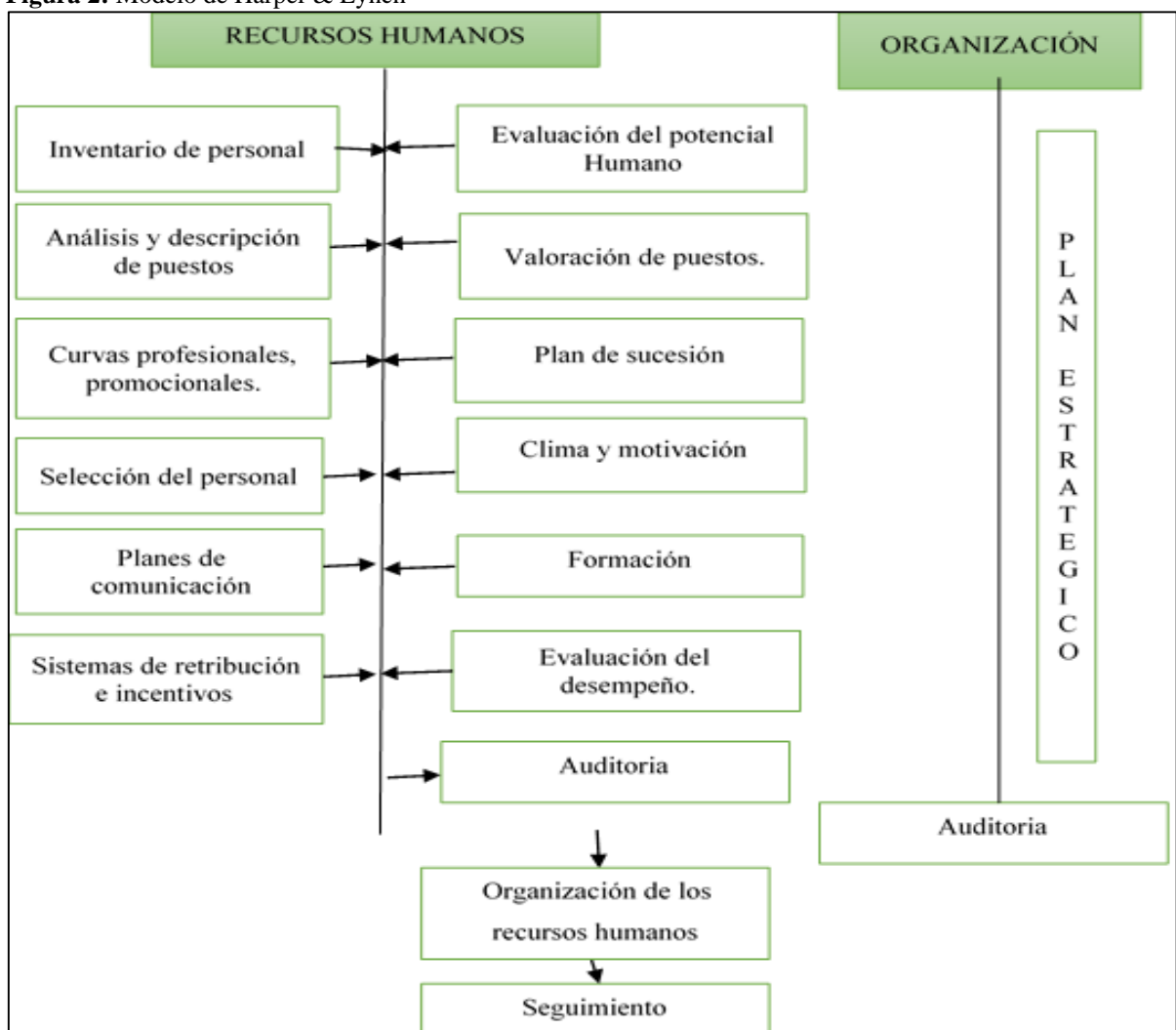
Plantean un modelo de GTH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GTH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano (p. 5).

Este modelo permite desarrollar actividades como:

- Descripción y análisis de puestos de trabajo

- Curvas profesionales y promocionales
- Planes de sucesión y formación
- Aclimatación y motivación del personal
- Selección del personal
- Realización de planes de comunicación
- Evaluar el desempeño
- Incentivar y retribuir de manera adecuada, entre otros.

Figura 2: Modelo de Harper & Lynch



Fuente: Samaniego (2013)

Este es un tipo de modelo de carácter descriptivo ya que solo describe las actividades que se relacionan directamente con la gestión de recursos humanos con la finalidad de optimizar los recursos humanos de la organización, además este modelo requiere realizar un seguimiento

periódico que permita verificar si se está obteniendo los resultados esperados por la empresa u organización.

A. Objetivos del método

- Satisfacer las necesidades de la organización
- Ajustar las necesidades de los trabajadores a las necesidades de la empresa
- Identificar las oportunidades y peligros que puede tener la empresa en el futuro.
- Utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente
- Capacitar a los empleados y mantenerlos en la organización

B. Ventajas

- Mejorar constantemente el manejo de recursos humanos
- Economizar y elegir de mejor manera en las contrataciones
- Mejorar la producción de la empresa
- Elegir métodos efectivos de planeación de recursos humanos

En el trabajo de Beltrán & Urrea (2013) realizado en el sector industrial, en el cual los modelos que se tomaron en cuenta para el estudio fueron el de Harper y Lynch, Werther y Davis, Idalberto Chiavenato, Beer y Colaboradores, Martha Alles. en donde se analizó el reclutamiento y selección de un modelo de gestión estratégica por competencias, la investigación realizada tubo como finalidad analizar los diferentes modelos de dirección estratégica de recursos humanos que les permitió identificar el modelo más adecuado para cubrir las necesidades de la empresa, Los investigadores se enfocaron al modelo de Harper y Lynch como aquel que incorpora el clima y motivación como aspecto de la administración del personal, para así dar respuesta a las circunstancias presentadas en el entorno organizacional y buscar la mejor alternativa con el objetivo de ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El sector en el que se aplicado el modelo Harper y Lynch es el industrial, con la finalidad de determinar las competencias de cada trabajador para buscar un clima organizacional ente el personal administrativo. Además, con la aplicación del modelo la empresa de Andina logra determinar la estrategia para direccionar al personal. El modelo de Harper y Lynch tiene el propósito de mejorar los aspectos que perjudican el normal rendimiento del personal en la

empresa en el proceso productivo, en este modelo se enfoca y enfatiza el proceso de selección y evaluación del personal.

Según Llabaca (2011) en su proyecto de investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos hace referencia al modelo de Harper & Lynch, quienes establecen que la estrategia de negocios de la organización, se lo realiza a través del estudio en busca del diseño de un modelo de gestión adecuado y que estructure el área del desempeño de las personas, que van construyendo un conocimiento a través de la experiencia en la empresa, la cual busca direccionar la gestión del recurso humano a un nivel estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de tal forma que se cumplan las políticas, procedimientos y procesos de la organización, y que los trabajadores desempeñen mejor sus tareas.

El sector aplicado en el caso de la empresa de negocios Express Glob del comercio de valores, la organización toma la selección del modelo de Harper & Lynch para definir las áreas que mejor se desempeñan. Toma en cuenta el cumplimiento de políticas y objetivos organizacionales para inculcar a los empleados a tener un mejor desempeño y lograr de esta manera incrementar la productividad.

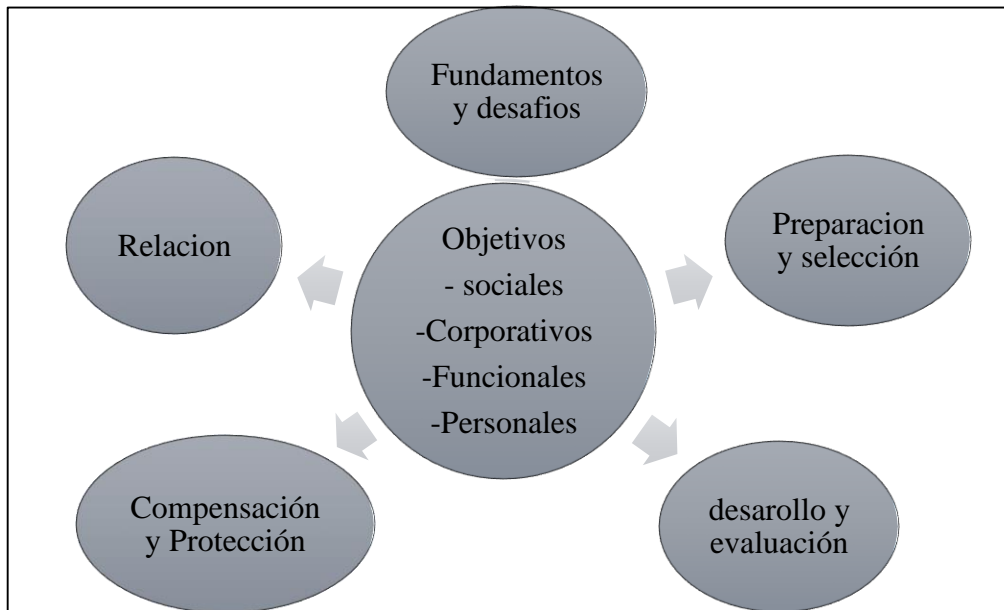
8.4.2. Modelo de Werther y Davis (1996).

Este modelo tiene como aspecto la interdependencia de las actividades principales de recursos humanos como son los objetivos sociales, funcionales, organizativos y personales que existen en la organización.

Samaniego (2013) en su artículo menciona que:

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 GRH. Recuperado de: <http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com/2013/11/modelo-werther-y-davis.html>.

Figura 3: Organigrama de Wether y Davis



Fuente: Pereira (2012)

ELEMENTOS

- a. **Fundamentos y desafíos:** el manejo de personas es un gran desafío, puesto que se enfoca en ayudar a la empresa a conseguir sus metas y objetivos mediante métodos eficientes que sean los mejores para seleccionar el personal adecuado, también el área de recursos humanos se direcciona en la búsqueda de nuevos mercados, a mantener y mejorar la economía de las organizaciones.
- b. **Planeamiento y selección:** para una buena administración del personal es necesario la planeación puesto que se requiere todos los datos posibles del puesto de trabajo y de las necesidades que permitan reclutar y seleccionar a los mejores trabajadores.
- c. **Desarrollo y evaluación:** al momento de contratar un trabajador es importante que reciba la orientación sobre las actividades de la organización, además debe ser capacitado según las tareas que va a ejercer para que sea un empleado productivo, también evalúa periódicamente para conocer su evolución en el trabajo y su desempeño.
- d. **Compensaciones:** las compensaciones se realizan con el propósito de mantener al personal motivado para que realicen sus funciones de la mejor manera, además se debe

considerar que para mantener al personal contento se debe dar una remuneración justa y un trato digno en que se cuide la seguridad e integridad de cada trabajador.

- e. **Servicios al personal:** los empleados deben estar a gusto en la organización y eso se consigue brindándoles beneficios y prestaciones como asesoramientos de sus actividades y motivaciones constantes.
- f. **Objetivos sociales:** Se refiere a que el departamento de recursos humanos debe cubrir de manera ética y responsable las demandas de la sociedad.
- g. **Objetivos corporativos:** El departamento de recursos humanos debe buscar constantemente una buena administración y productividad para dirigir a la organización hacia los éxitos con la optimización y capacitación de recursos humanos.
- h. **Objetivos funcionales:** Este objetivo se refiere a que el departamento de recursos humanos siempre debe estar actualizándose y adecuándose a los cambios que tenga la empresa como puede ser el aumento de la demanda de productos y el requerimiento de más personal.
- i. **Objetivos personales:** Todas las personas que integran una organización tienen necesidad de y metas de superación, es deber del departamento de recursos humanos tomar en cuenta el esfuerzo de las personas y apoyar a conseguir sus metas.

De acuerdo con Monroy & Artuduaga (2011) quienes toman referencia al modelo Werther y Davis, donde mencionan que dicho modelo impacta de forma organizacional y relaciona el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en recursos humanos, en donde se destacan las actividades como inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.

El modelo de Werther y Davis se enfoca en la evaluación formal para las promociones de los candidatos, además del traslado y cambios de cargo, también dentro del modelo existen

factores de compensación y protección del personal. La deficiencia de modelo es que carece de una evaluación de competencias, es decir, el modelo se enfoca a la consecución de los objetivos en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, para ello es necesario que el personal cuente con habilidades y destrezas para cada área de trabajo, el modelo tomado de referencia hace énfasis en la etapa de selección y reclutamiento del personal. La diferenciación de los niveles jerárquicos en la empresa era importante dar a conocer a los empleados de Andina de Herramientas.

Según Beltrán N. & Urrea D. (2013) en su trabajo para el sector empresarial, específicamente en el área de servicios de la empresa Conexiones Golfo, cada vez es más importante contar con empleados idóneos y competentes para el cumplimiento de sus funciones, a través del modelo de Werther y Davis, en cual manifiesta la responsabilidad de las empresas, al contar con herramientas para seleccionar adecuadamente a los empleados e identificar las posibles brechas en sus competencias en el desarrollo de las mismas, en el proyecto aplican un modelo de gestión por competencias para conocer las condiciones del personal y concluyen que deben realizar programas de formación orientados a toda la organización de servicio, con el fin de aumentar el desarrollo de los lugares de trabajo y el comportamiento de los colaboradores a todo nivel. Especialmente en la competencia de orientación a los resultados, que es la que presenta menor nivel de desarrollo.

La empresa Conexiones Golfo pertenece al sector de servicio para dar capacitaciones en el ámbito del mantenimiento, la finalidad de aplicar el modelo Werther y Davis es que se conozca las funciones que cada personal que debe desempeñar en la compañía. El incremento del desempeño de los empleados es la meta de la organización en todas sus áreas de trabajo.

8.4.3 Modelo de Zayas (1996).

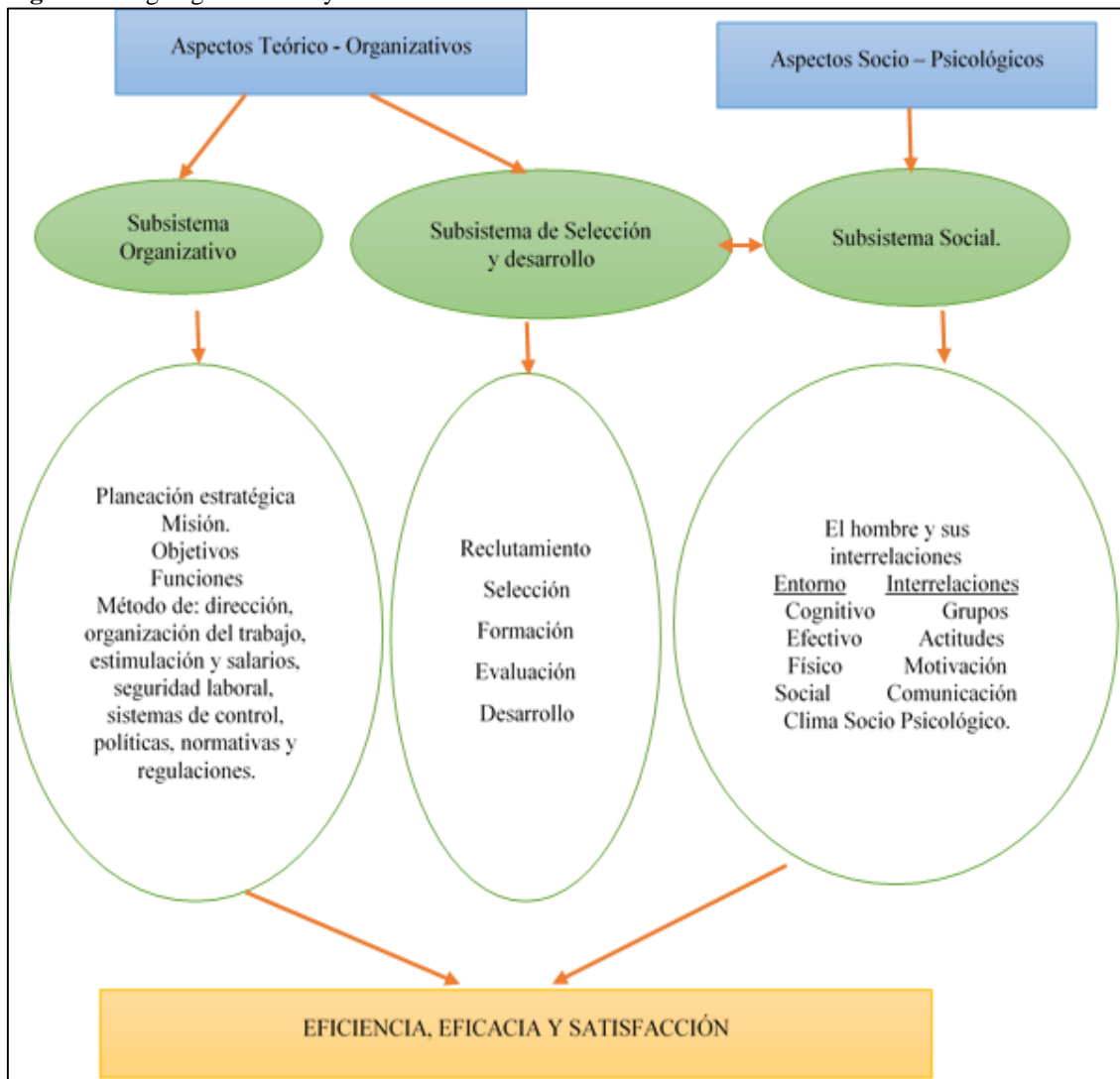
Mediante este modelo se define la dirección, los objetivos, la misión de la organización, se describe y diseña los cargos u ocupaciones que tienen los trabajadores, además se determina las capacidades de las personas según las exigencias de la empresa para ejercer un puesto o realizar una actividad determinada. Ballivian (2006) menciona que:

En éste 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. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos>.

Este método permite seleccionar la manera de reclutamiento y selección de las personas, así como del desarrollo y capacitación de los trabajadores, en ocasiones condiciona a las personas que desean integrarse a un grupo de trabajo puesto que si no cumple con lo establecido no puede ejercer un cargo o actividad en la organización.

Figura 4: Organigrama de Zayas



Fuente: Evans y Cáceres (s.f)

Se puede definir las competencias como una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia empresarial y los objetivos individuales en relación

con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

Joao M. (2012). En el trabajo investigativo de en el cual analiza las generalidades sobre los fundamentos teóricos para diseñar una tecnología integral para gestionar los recursos humanos, con base en competencias mencionan varios modelos para la Unidad Educativa CORED, en la cual, toma énfasis el modelo de Zayas, por lo que menciona que en este proceso, hay que partir del análisis sistémico de la personalidad del trabajador, con un enfoque que permita configurar e integrar la funcionabilidad de los empleados, la teoría de la actividad junto con la práctica sirven de base a la concepción de las competencias en cualquiera de los procesos de la gestión de talento humano en una organización.

En el modelo de Zayas se destaca en subtemas importantes como es la selección y desarrollo del personal de la organización perteneciente al sector educativo privado, este modelo busca mejorar las habilidades de los trabajadores y tener la mejor forma de seleccionar al personal, con el propósito de que cubran un puesto, siendo capaces de efectuar las actividades de manera eficiente y poder cumplir con las metas propuestas por la empresa. La gestión del talento humano de la institución educativa en base a mejorar el servicio de la educación.

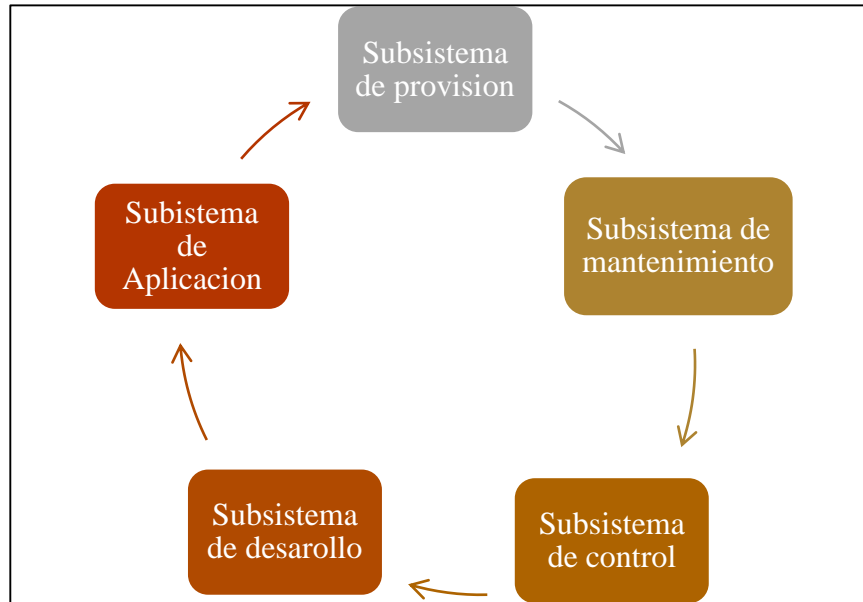
8.4.4 Modelo de Idalberto Chiavenato

En el proceso de la gestión del talento humano moderna, Chiavenato es uno de los que se centra en aspectos que están relacionados con la administración del personal, el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, desarrollo de las personas, capacitación y el monitoreo de las personas son algunos de los enfoques que el modelo de gestión del talento humano que propone el autor, a través de sistemas basados en la información gerenciales y datos internos que influyen en las condiciones externas e internas de las empresas. Chiavenato (2009) menciona que:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (p. 11)

La persona son el elemento de mayor importancia en una empresa, según le modelo de Chiavenato realiza una gestión de talento a través de los siguientes sistemas de administración del talento humano.

Figura 5: Modelo de Idalberto Chiavenato.



Fuente: Chiavenato (2002)

I. Incorporación a las personas

La personas y organizaciones son dos aspectos diferentes pero que tiene gran relación cuando se unen para realizar actividades de producción o de servicios. En donde las organizaciones escogen personas y las personas quieren trabajar en empresas. Para lo cual se desarrolla etapas como el reclutamiento y la selección del personal.

Chiavenato (2009) expresa que:

Con una ventaja: los empleos que surgen son mejores y con salarios más altos que los empleos que desaparecen. Así, la modernización promueve la economía hacia la precariedad del trabajo (y de la renta) de la pequeña minoría de despedidos a cambio del enriquecimiento del empleo (y del salario) de la gran mayoría de los que permanecen. (p. 110)

- **Reclutamiento de personal:** Un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican para atraer a un candidato con potencialidades capaces de ocupar un puesto dentro de una organización.

- **Selección del personal:** Consiste en la elección de un candidato entre varias personas, siempre que cumpla con el requerimiento que la organización está buscando para el puesto.

II. Colocación de las personas

Las organizaciones realizan varios procedimientos que permiten que los candidatos logren establecerse en el puesto de empleo para el cual están postulando, algunos individuos dado el nivel de sus capacidades son destinados para otras actividades en las cuales el intelecto predomina en las tareas.

Chiavenato (2009) afirma que:

Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial. Todas las personas realizan funciones en distintas organizaciones. Algunos de ellos son obvios para el individuo, en virtud de que conoce la tarea, aunque también se los comunican otros miembros de la organización que requieren o dependen de la función o, más aún, de las actividades que desempeña el individuo para poder cumplir las expectativas de sus propios cargos o puestos. (p. 172)

- **Orientación de las personas:** Significa la determinación de la posición que el candidato calificado va ocupar, con los objetivos y lineamientos de la organización anhelando la competitividad de la persona.
- **Modelado de trabajo:** Es la arquitectura del puesto de trabajo de forma estructural que las organizaciones tienen definidas, en algunos casos flexibles y otro no.
- **Evaluación del desempeño:** Es el proceso que verifica las actividades productivas de un individuo en el área de trabajo, para establecer los objetivos alcanzados acorde a los parámetros de la empresa.

III. Sistema de mantenimiento

a. Recompensar a las personas

Las empresas realizan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo la productividad del recurso humano. A través de la aplicación de remuneraciones las organizaciones sustentan alcanzar las metas trazadas y la rentabilidad de las compañías pero

que no afecten a los costos laborales. Chiavenato (2009) “La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización” (p. 278).

- **Remuneración.** - Es la paga fijada para el trabajador por una actividad realizada, la misma que puede ser de forma mensual, diario o por hora. La remuneración representa el elemento importante a la retribución al empleo de su fuerza de trabajo.
- **Programas de incentivos.** - Son parámetros que las organizaciones utilizan para estimular al empleado a mejorar el comportamiento dentro de la empresa. Un programa de remuneración es flexible y variable, capaz de mezclar el carácter y energía de las personas.
- **Prestaciones y servicios.** - Son ciertas remuneraciones que las empresas u organizaciones entregan como gratificación y beneficios a los trabajadores, que en algunos casos forma parte del paquete remunerativo.

IV. Sistema de control

a. Retener a las personas

Uno de los desafíos de las organizaciones es el establecimiento de las relaciones de entre jefes inmediato y subordinados. La disciplina, la motivación y el respeto a las diferencias individuales de las personas, permite generar un agradable ambiente de trabajo. Un empleado puede permanecer a lo largo de la vida organizacional de una empresa en la cual la persona tenga la libertad para expresar sus ideas e inquietudes. Chiavenato (2009) indica que:

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales. (p. 244)

- **Relaciones con los empleados:** El comportamiento de las personas negativas y positivas. Las organizaciones realizan actividades que mejoren las relaciones entre los trabajadores, a través de la motivación, la confianza, respeto y consideración. Eliminado las barreras para la participación de los empleados en los objetivos de la empresa.
- **Higiene, seguridad y calidad de vida:** Son las condiciones laborales ambientales del trabajo que la persona está efectuando, en donde garantice la salud física, mental. La exposición del organismo humano a agentes externos como; ruido, temperaturas, iluminación, humedad, y quipos de trabajo. El área de trabajo debe proporcionar de las condiciones ambientales idóneas para que los organismos del cuerpo no estén afectados.

V. Supervisar a las personas

En las organizaciones no se trabaja por improvisación, ni funcionan al azar, más bien tienen procesos definidos y determinados que permiten la supervisión del talento humano a fin de alcanzar los objetivos empresariales. El seguimiento de las actividades u operaciones permite garantizar que las tareas sean realizadas de forma efectiva. Un sistema de monitoreo con información del recurso humano es lo que se emplea en las empresas para la supervisión de los empleados para medir su desempeño laboral.

Chiavenato (2009) establece que:

Los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas e incentivar su comportamiento), con un esquema de autocontrol y flexibilidad (atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que ofrece la disciplina por consenso (deja a las personas y a los equipos en libertad para decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) en un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo. (p. 505)

- **Base de datos y sistemas de información de recursos humanos:** Una metodología de recolección de información del empleado y el trabajo que viene realizando. Sistemas de información que utilizan gerencia para la toma de decisiones en los referentes al capital humano y de la estrategia que deba desarrollar con la información adecuada y a tiempo que ha obtenido del archivo del departamento de talento humano.

VI. Sistema de desarrollo

a. Desarrollo de las personas

El desarrollo de las personas no significa que únicamente adquieran nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Es brindarles la información básica para que el individuo aprenda nuevas actitudes, ideas, conceptos y posibles soluciones que modifiquen el comportamiento y sean más eficientes en la organización. El capital humano va desde el empleado hasta el ejecutivo más importante de la organización.

- **Capacitación:** Es el medio que utiliza la organización para adecuar al empleado a la actividad que va a realizar. Un mecanismo para preparar a la persona para que mejore el desempeño en sus competencias, con la finalidad que sea más productiva, creativas e innovadoras.
- **Desarrollo de las personas y las organizaciones:** Consiste en el desarrollo administrativo del conocimiento a través de la creación, recuperación, integración y las capacidades de compartir los objetivos empresariales con los trabajadores, creando una estructura organizacional que tramita la información a todos los niveles jerárquicos.

VII. Sistema de aplicación

a. El futuro de la administración de recursos humano

La organización tiene la visión que su recurso humano logre incorporarse, desarrollarse, a todos los procesos de la compañía, de tal forma que se vinculen al sistema de relaciones interpersonales de forma grupal, que aporten a la empresa a inmiscuirse al mercado global, cumpliendo con los objetivos empresariales planteados. Chiavenato (2009) afirma que “La administración de recursos humanos siempre busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Para asegurar que así suceda, es preciso evaluar continuamente el desempeño del área en su papel estratégico, táctico u operativo”. (p. 534)

- **Evaluación de la función de administración de recursos humanos:** La valoración de la gestión administrativa del talento humano es aplicada en la mayoría de las organizaciones. La búsqueda de la forma de administrar el recurso humano hace que las

empresas midan las unidades de la organización para conocer el éxito o fracaso de la administración del recurso humano.

Las empresas en la actualidad se ven en la necesidad de mejorar el talento humano con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por la organización. Bautista (2008) En la aplicación del modelo de Idalberto Chiavenato en la empresa de Telecomunicaciones CRA, enfocó su estudio en incrementar la productividad de los empleados y de esta manera mejorar la calidad de vida de ellos y con el Talento les ofrecen charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando, Se realizó una selección en donde cuenta con colaboradores que sean ingenieros, lo cual permitió tener al personal en las áreas que les corresponde para un mejor desarrollo y exista así una comunicación adecuada y oportuna que mejore los flujos de información que maneja la empresa. Como se pudo observar es necesario tener el apoyo de los jefes de talento humano para obtener mejores resultados dentro de la empresa, que mediante una capacitación que se establezca con mayor frecuencia se logrará establecer funciones en donde el personal podrá laborar de mejor manera, y también al seleccionar un personal idóneo acorde a su perfil profesional será más fácil incrementar el nivel de desempeño y por ende obtener una mejor rentabilidad en la organización.

Aldaz (2013) En la aplicación del Modelo de Idalberto Chiavenato en una industria textil, se enfoca más en el reclutamiento y la selección de personal, que la realiza mediante la formación de un subsistema de mucha validez dentro del sistema de recursos humanos de las organizaciones, el cual da como resultado un alto porcentaje de reclutamiento del personal extenso debido a su excelente manejo en páginas sociales, y propaganda en medios de comunicación y por medio de volantes pueden obtener una gran acogida de plazas vacantes. A través de ello se pudo realizar la selección de carpetas y optar por los que cumplían con el perfil que solicitaba la empresa. Se puede decir que, al tener puntualmente un orden laboral, en relación con los jefes y subalternos, permite tener resultados en donde se puedan sentir satisfechos unos con otros, y que para realizar un reclutamiento o selección es necesario manejar estrategias que les permita obtener elementos tácitos necesarios para lograr el éxito en el entorno laboral.

Armijos (2014) aplica el modelo de gestión de Idalberto Chiavenato con el propósito de mejorar la satisfacción y calidad en la gestión gerencial e identificar los inconvenientes de la

empresa Ecu-química y proponer soluciones a los problemas mediante el modelo de gestión del talento humano, los resultados de la investigación permitieron identificar la situación actual de la organización en la que se evidencia algunas deficiencias en el desempeño laboral, la falta de capacitación e incertidumbre por la inestabilidad laboral, originando poco interés al realizar el trabajo.

Mediante el estudio el autor pudo identificar los problemas que ocasionan deficiencias en la satisfacción de los clientes y la calidad de atención, por medio de la aplicación del modelo de gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato se pudo mejorar las causas de los problemas de tal manera que no afecte al normal desarrollo de las actividades, encaminando a la empresa a cumplir con sus objetivos, a través de los procesos de admisión del personal, reclutamiento interno y externo, selección de personas, inducción al personal, capacitación, beneficios para la empresa, evaluación del desempeño, competencias que le permitió establecer un modelo de gestión de talento humano que le ayudo a la empresa Ecuquímica manejar al personal de la empresa con las directrices del modelo de Chiavenato.

8.4.5 Cuadro comparativo de los modelos de gestión de talento humanos.

Tabla 2: Cuadro comparativo de los Modelos.

TIPO DE MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.
Harper & Lynch	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar constantemente el manejo de talento humano. • Economizar y elegir de mejor manera en las contrataciones. • Mejorar la producción de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite realizar una evaluación superior y par. • Se efectúa únicamente de una manera circular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas cuentan con varios puestos de trabajo en el área de producción. • Es necesario conocer una información real del desempeño de cada trabajador.
Werther y Davis	<ul style="list-style-type: none"> • Regula y analiza las Competencias. • Permite evaluar el trabajo de cada individuo en la organización. • Fomenta la comunicación entre el jefe y empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración, planeamiento de la selección forzada es muy compleja por lo que demanda de mayor tiempo para el supervisor. • Es discriminatorio porque presenta resultados de empleado buenos, medios y débiles de una forma generalizada sin mayor 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa contrata personal con y sin experiencia en épocas de incremento de la producción. • Las empresas necesita información sintetizada del desempeño del personal.

		información al respecto de la evaluación.	
Zayas	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce los riesgos de la evaluación del rendimiento del personal. • Fomenta la participación de todos los miembros del talento humano. • Proporciona una retroalimentación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se evalúa jefe y subordinado. • Es aplicable en empresas pequeñas. • Constituye un método tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no disponen de tiempo necesario para que se entrevistado un empleado. • El presupuesto de las empresas no consta un rubro designado para la evaluación del desempeño.
Idalberto Chiavenato	<ul style="list-style-type: none"> • De aplicación simple que no necesita mayormente una preparación sofisticada del evaluador. • El modelo de aplicación es de fácil interpretación para el evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es completo y requiere de mayor tiempo. • Debe haber la colaboración de todo el personal. • Puede existir desacuerdo en las calificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema relacional de las empresas es de forma circular. • Permite establecer planes de capacitación para el área administrativa.

Fuente: Modelos de Gestión de Talento Humano.

Elaborado: La investigadora.

Los modelos de gestión de talento humano, Harper & Lynch, Werther y Davis, Zayas e Idalberto Chiavenato, miden el nivel de desempeño del personal, y la gestión, el más adecuado para las empresas lácteas, porque les permite a las empresas conocer el rendimiento de las actividades, ya que el modelo abarca la gestión de talento humano a todas las áreas de una organización.

9. PREGUNTA CIENTÍFICA

¿Qué Modelo de Gestión del Talento Humano se adapta a las empresas Lácteas del Cantón Latacunga?

En la investigación realizada no representa un Modelo de Gestión de Talento Humano adecuado en donde se establezcan procesos acordes a las necesidades de las empresas Lácteas del Cantón Latacunga, y con las que puedan desempeñar de forma correcta las actividades que se les encomienda.

10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Enfoque de la investigación

Cuantitativo: Es un método que permitirá la recolección de datos sobre cada uno de los factores de Gestión de Talento Humano y realizando el respectivo análisis en base a los resultados obtenidos, de esta manera se logrará disminuir las direcciones que puede tomar el proyecto, desarrollando también el problema el cual será claro y con las cuales se tomar medidas necesarias para resolverlo.

10.2. Tipos de investigación

El presente estudio se califica como una investigación descriptiva porque permite explicar la situación real de las empresas del sector lácteo del cantón de Latacunga, las cuales son objeto de estudio en la que se establecerá los lineamientos para la gestión del recurso humano.

10.3. Métodos

10.3.1. Deductivo.

La aplicación de los métodos deductivos permitirá identificar la situación actual de las empresas del sector lácteo, sobre la gestión del talento humano de las empresas de sector lácteo de la ciudad de Latacunga.

10.4. Fuentes de información

10.4.1. Primaria.

Para obtener información real, se utilizó una encuesta basada en los Jefes del personal en el sector lácteo del Cantón Latacunga, para extraer información real sobre cada uno de los factores de la gestión de Talento humano, y también se realizó una encuesta basada en los trabajadores para constatar la información.

10.4.2. Secundaria.

Esta fuente permitió obtener una fundamentación teórica sustentable en base a autores que han realizado un modelo de Gestión de Talento Humano, utilizando bibliografía virtual y documental, el cual muestra confiabilidad y autenticidad en la literatura.

10.5. Técnicas

10.5.1. Encuesta:

mediante esta técnica se podrá conseguir datos reales, permitirá la recolección de la información de los involucrados que en este caso son los empleados y administradores de las empresas.

10.6. Instrumentos

10.6.1. Cuestionario.

Mediante el cuestionario se podrá realizar la recolección de la información de los involucrados que en este caso son los empleados y los Jefes de Talento Humano de las empresas del sector de lácteos del cantón Latacunga, para conocer la situación en la que se encuentra la empresa de acuerdo a cada uno de los procesos que contiene el modelo de Gestión, logrando de esta manera tener un enfoque más claro de lo que se va realizar.

Se tomó en cuenta dos instrumentos validados por: Juárez. C (2010) y Otáñez (2006), mediante la unión de estos instrumentos permitirá desarrollar una encuesta en donde se evalué cada una de los procesos de Gestión del Talento Humano, a través del cual se logrará realizar un análisis que permitirá obtener datos positivos y negativos de cada uno de los factores que influyen en esta y poder tomar las medidas necesarias para solucionar el problema.

10.7. Escala de likert

Se realizó con la representación de escalas de 1, 2, 3. En el cual 1 representaba Siempre, 2 representaba A veces y 3 era Nunca. Por el cual se escogió el más representativo como un resultado positivo y el más bajo como negativo, de esta manera nos dio resultados deficientes para el enfoque de la investigación.

10.8. Unidad de estudio

La unidad de estudio para el proyecto se ha considerado a las PYMES del sector lácteo de Cantón Latacunga, por lo que se ha se consideraron 10 empresas dando un total de 370 beneficiarios, debido a que no tienen bien definido un modelo a ser utilizado, y por lo que se podrán recolectar la información necesaria que nos permita lograr la aplicación del proyecto de investigación.

Tabla 3: Unidad de estudio

INDUSTRIAS LACTEAS EN COTOPAXI		
INDISTRIAS LACTEAS	NUMERO TRABAJADORES	DE
AVELINA	30	
LA FINCA	28	
TANILAC	65	
PRODUCTOS LÁCTEOS LA PRADERA	23	
PRODUCTOS LÁCTEOS JOSEGUANGO ALTO	32	
LIBERLAC	25	
LÁCTEOS LATACUNGA	36	
ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES LÁCTEOS	45	
PRODUCTOS LÁCTEOS EL MÁRQUEZ	34	
ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCTORES LACTEOS M.I.S	52	
TOTAL	370	

Fuente: SRI (Cotopaxi)

Elaborado por: La investigadora.

10.9. Muestra

De acuerdo a la población considerada del sector de lácteos del Cantón Latacunga se establecerá la aplicación del muestreo probabilístico.

De acuerdo a Gomez (2011):

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. (p. 5)

Se ha considerado el método probabilístico debido a la certidumbre de la representatividad de la población, en donde se tomará en cuenta como probabilidad de éxito el 0.5 y probabilidad de fracaso es el 0.5, ya que al no tener noción sobre cómo se maneja la gestión de Talento Humano en las empresas es necesario un rango igualitario.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + N * e^2} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

β = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Población

e = Error de muestreo

Donde:

$n = 100$

$\beta = 1,96$

$p = 0,5$

$(1 - q) = (1 - 0,5)$

$N = 370$

$e = 0,05$

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + N * e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 370}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + 370 * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{355.348}{1.8854}$$

$n = 188 \longrightarrow$ Muestra

10.9.1. Plan muestral

Tabla 4: Plan muestral.

Empresa	Número de trabajadores	Porcentaje	Numero de encuestados
AVELINA	30	8%	15
LA FINCA	28	8%	14
TANILAC	65	18%	33
PRODUCTOS LÁCTEOS LA PRADERA	23	6%	12
PRODUCTOS LÁCTEOS JOSEGUANGO ALTO	32	9%	16
LIBERLAC	25	7%	13
LÁCTEOS LATACUNGA	36	10%	18
ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES LÁCTEOS	45	12%	23
PRODUCTOS LÁCTEOS EL MÁRQUEZ	34	9%	17
ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCTORES LACTEOS M.I.S	52	14%	26
TOTAL	370	100%	188

Fuente: Calculo del plan muestral

Elaborado por: La investigadora.

Después de la aplicación se realiza la tabulación o cuadros, el procesamiento de la información, se partirá de la tabulación recolectada a los involucrados con la temática para lo cual se aplicará en el SPS, ya que es un programa que nos permite ver el grado de fiabilidad de las encuestas y la correlación que tiene entre cada dimensión obteniendo de esta manera resultados reales para el desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión, también se realizó representaciones con cuadros y gráficos de barras.

10.10. Interpretación de resultados

Luego se procederá al análisis de los resultados en donde se determinará de forma cuantitativa los datos que se obtienen de la unidad de estudio investigada, esto permitirá conocer las causas, necesidades, del talento humano de las empresas del sector lácteo. Con esta información se procederá a la identificación del modelo apropiado para estas industrias.

Identificación del Modelo de Gestión de Talento Humano y adecuarlo acorde al sector de Lácteos, mediante el cual nos permitirá realizar de forma detallada los lineamientos que se deben tomar en cuenta dentro de cada uno de los factores con el cual permitirá incrementar las capacidades y competencias en la gestión de talento humano y por ende incrementar la productividad.

Se determinará las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

11.1. Alfa de cronbach

Tabla 5: Alfa de cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	11

Fuente: Cálculo SPss.

Elaborado por: La investigadora.

Para el Alfa de Cronbach se tomó en cuenta las preguntas el cual nos dio un resultado del 92 % el cual significa que el estudio es factible y con la información real que se ha recolectado se podrá constatar que es necesario el planteamiento de un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar cada uno de los factores.

11.2. Resultado de las encuestas realizada a los trabajadores

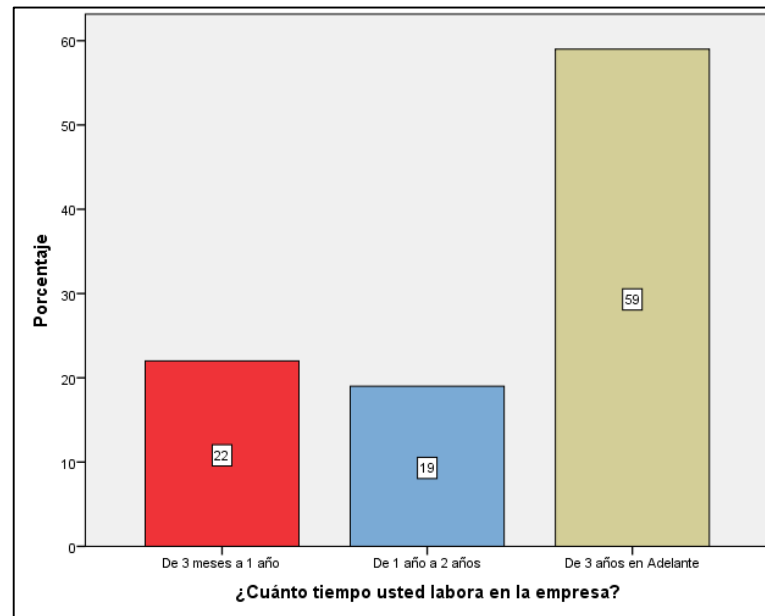
1. ¿Cuánto tiempo usted labora en la empresa?

Tabla 6: Tiempo que labora en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 3 meses a 1 año	41	22,0	22,0	22,0
De 1 año a 2 años	36	19,0	19,0	41,0
De 3 años en Adelante	111	59,0	59,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 1: Tiempo que labora en la empresa

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 22% de los encuestados nos dicen que laboran en la empresa de 3 a 1 año, el 19% trabajan de 1 años a 2 años y el 59% se encuentran de 3 años en adelante.

Según el estudio realizado sobre los modelos de gestión de Talento Humano, podemos deducir que por ser la mayor cantidad de personas que se encuentran laborando en la empresa, se pudo conseguir información importante que aporta mucho a mejores resultados.

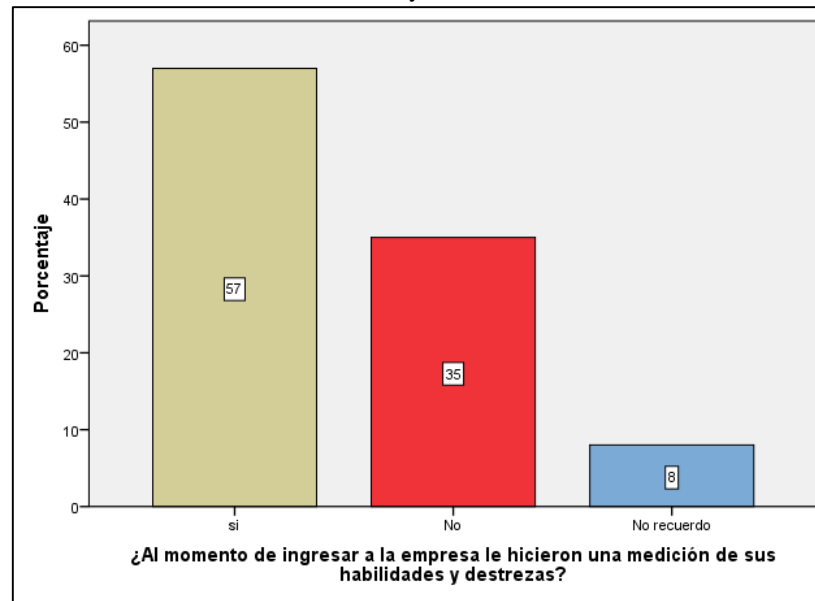
2. ¿Al momento de ingresar a la empresa le hicieron una medición de sus habilidades y destrezas?

Tabla 7: Medición de habilidades y destrezas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	107	57,0	57,0	57,0
No	66	35,0	35,0	92,0
No recuerdo	15	8,0	8,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 2: Medición de habilidades y destrezas.

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 57% nos dicen que, si realizan una medición al momento de ingresar a la empresa, el 35% no lo realizan y el 8% no lo recuerdan.

Mediante el estudio realizado se puede observar que en las empresas Lácteas la mayoría toman en cuenta la medición de las habilidades y destrezas del personal, aunque no en su totalidad por lo tanto se deberá tomar en cuenta para que exista un adecuado proceso y así puedan tener un personal más adecuado y productivo.

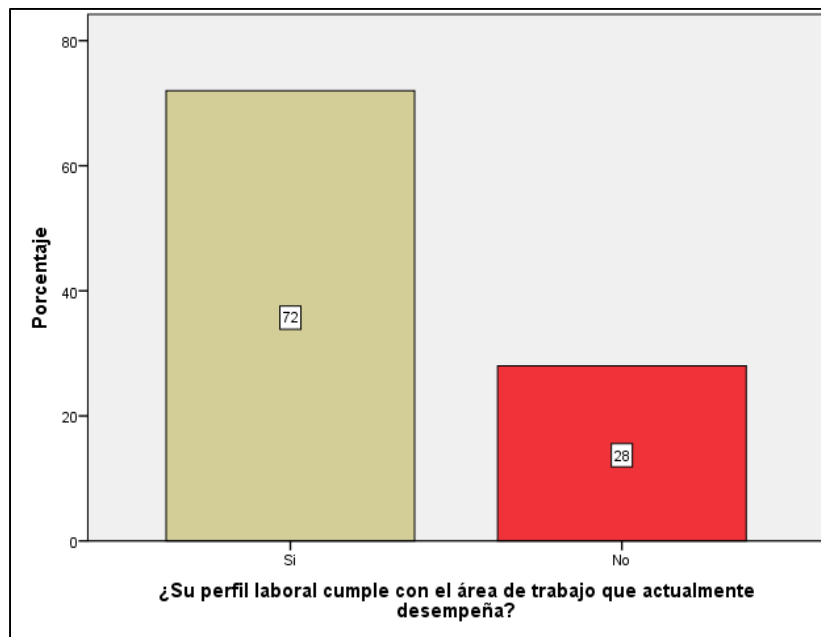
3. ¿Su perfil laboral cumple con el área de trabajo que actualmente desempeña?

Tabla 8: El perfil laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	135	72,0	72,0	72,0
Válidos No	53	28,0	28,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 3: El perfil laboral

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 72% nos dicen que su perfil laboral cumple con el Área de trabajo, el 28% no cumple.

Podemos concluir que al cumplir su perfil laboral con el área de trabajo que actualmente desempeña, nos muestra que no se tendría que enfocar mucho en este punto, debido a que mantienen un orden que les permite desarrollar de mejor manera sus actividades.

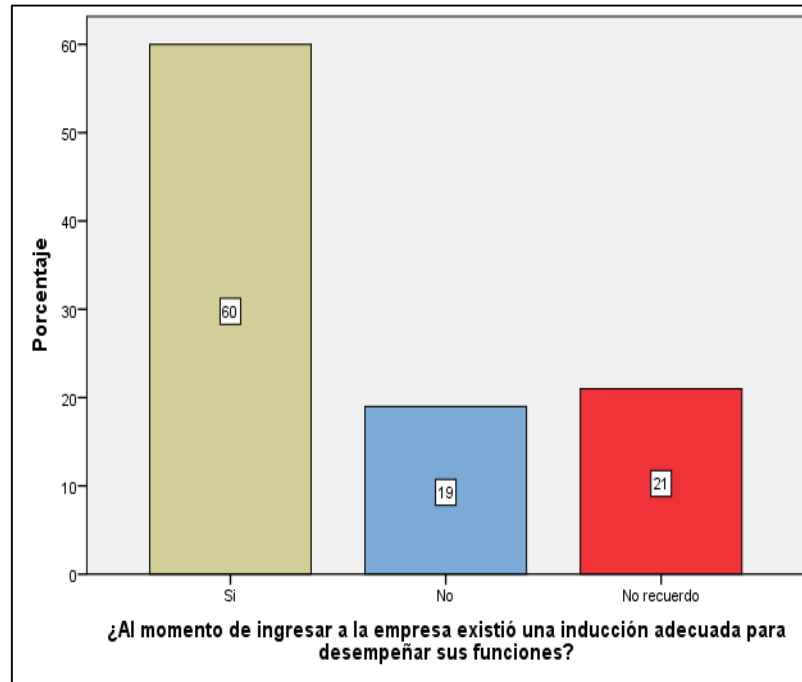
4. ¿Al momento de ingresar a la empresa existió una inducción adecuada para desempeñar sus funciones?

Tabla 9: Inducción adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	113	60,0	60,0	60,0
No	36	19,0	19,0	79,0
No recuerdo	39	21,0	21,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 4: Inducción adecuada.

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 60% de los encuestados nos dicen que si existió una inducción adecuada, el 19 % nos dice que no, y el 21% no lo recuerdan.

Según el estudio realizado sobre los modelos de gestión de Talento Humano, podemos deducir que al haber una inducción adecuada en una cantidad representativa existe un personal adecuado para desempeñar sus labores por lo tanto las empresas lácteas se encuentran en un nivel adecuado para obtener más productividad.

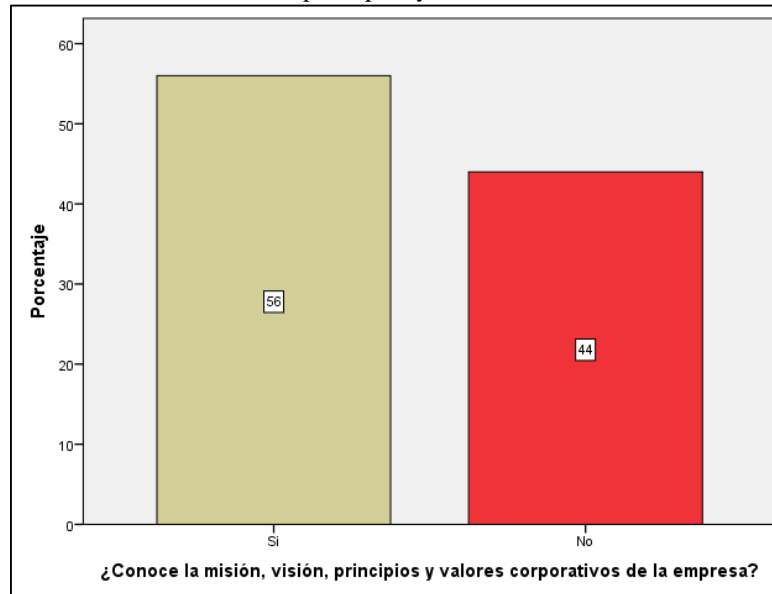
5. ¿Conoce la misión, visión, principios y valores corporativos de la empresa?

Tabla 10: Misión, visión, principios y valores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	105	56,0	56,0	56,0
Válidos No	83	44,0	44,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 5: Misión, visión, principios y valores

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 56% mencionan que si conocen la misión y visión de la empresa y el 44% no los conocen.

Se realizó este estudio debido a que el personal al ingresar a la empresa debe estar al tanto de lo que quiere lograr la organización e ir en conjunto relacionándose para desempeñar de mejor manera las actividades.

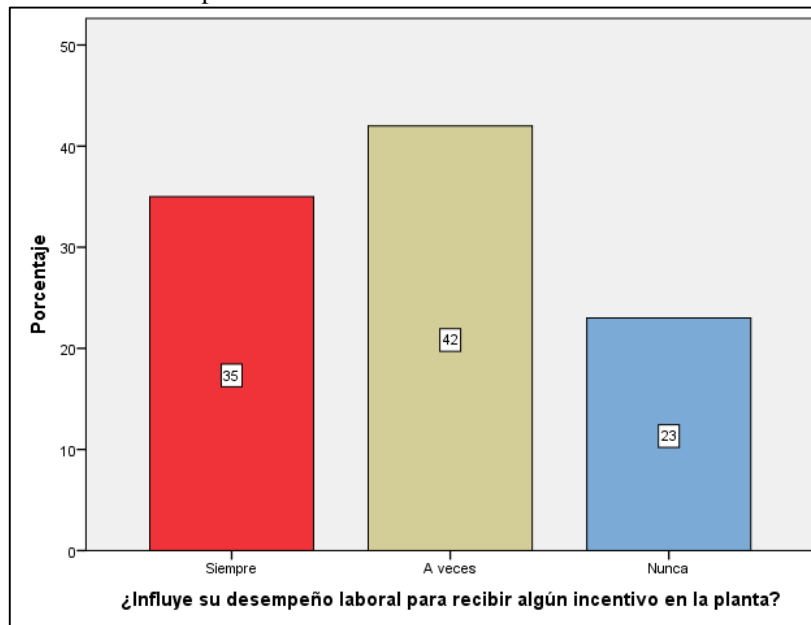
6. ¿Influye su desempeño laboral para recibir algún incentivo en la planta?

Tabla 11: Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	66	35,0	35,0	35,0
A veces	79	42,0	42,0	77,0
Nunca	43	23,0	23,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 6: Desempeño laboral

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 35% nos dicen que el desempeño laboral siempre influye al momento de recibir algún incentivo, el 42% A veces y el 23% Nunca.

Según el estudio realizado se puede observar que es necesario un buen desempeño laboral para que el personal pueda recibir algún incentivo debido a que en ese ámbito deben sobresalir mostrando la eficiencia y eficacia con la que laboran.

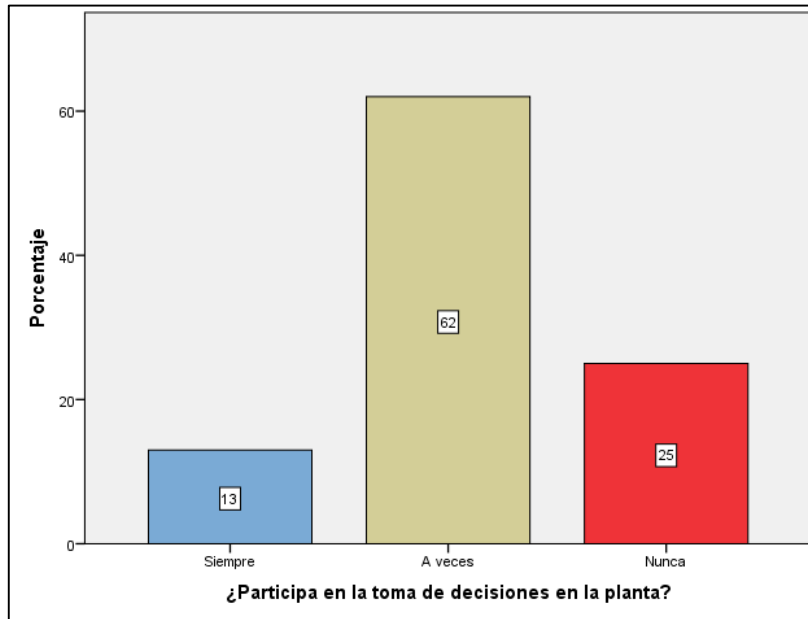
7. ¿Participa en la toma de decisiones en la planta?

Tabla 12: Toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	24	13,0	13,0	13,0
Válidos A veces	117	62,0	62,0	75,0
Válidos Nunca	47	25,0	25,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 7: Toma de decisiones.

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 13 % mencionan que siempre participan en la toma de decisiones, el 62% nos dicen que a veces y el 25% nos muestran que nunca.

Por lo tanto, se puede decir que existe una gran falta de atención hacia el personal que laboran en las empresas y como una parte fundamental de la organización se debe tomar en cuenta su opinión.

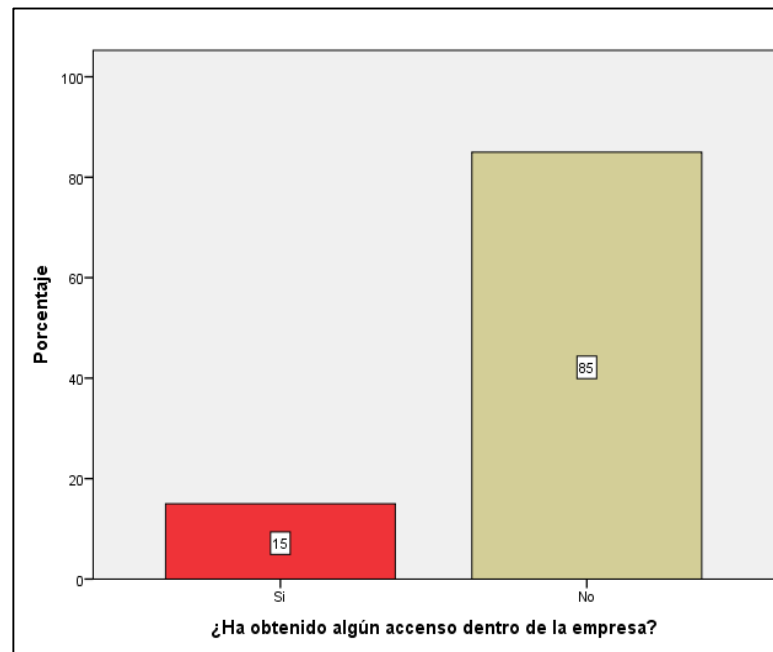
8. ¿Ha obtenido algún accenso dentro de la empresa?

Tabla 13: Accenso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	28	15,0	15,0	15,0
Válidos No	160	85,0	85,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 8: Accenso

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 15% de los trabajadores han obtenido un accenso y que el 85% no ha obtenido nada.

Se puede observar que no existen accensos al personal y por lo cual se puede deducir que al no tener ningún beneficio no laboran adecuadamente.

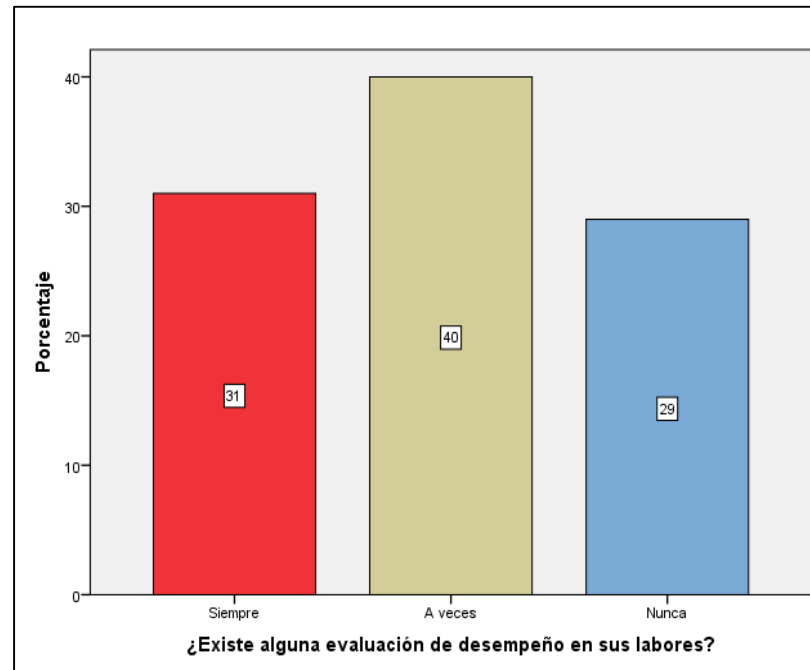
9. ¿Existe alguna evaluación de desempeño en sus labores?

Tabla 14: Evaluación de desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	58	31,0	31,0	31,0
A veces	75	40,0	40,0	71,0
Nunca	55	29,0	29,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 9: Evaluación de desempeño.

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 31% nos dicen que si existe una evaluación de desempeño un 40% dicen que a veces, y el 29% nunca ha tenido una evaluación.

Según el estudio realizado sobre los modelos de gestión de Talento Humano, se pudo observar que no existe una correcta evaluación del desempeño.

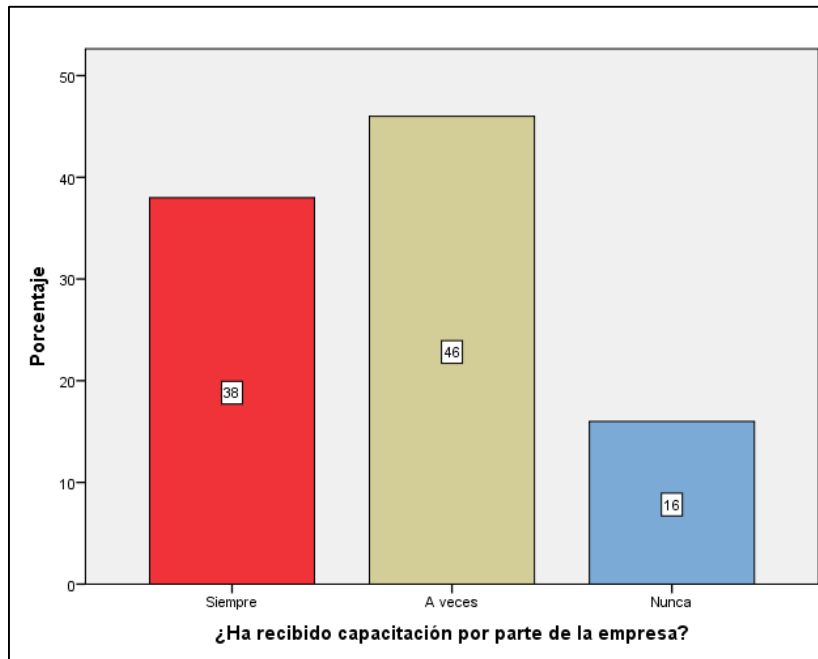
10. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Tabla 15: Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	71	38,0	38,0	38,0
A veces	86	46,0	46,0	84,0
Nunca	30	16,0	16,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 10: Capacitación

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 38% han revivido capacitaciones en la empresa, el 46% a veces y el 16% Nunca.

Según el estudio realizado a las empresas lácteas, podemos deducir que si existe una capacitación adecuada y por lo tanto se deberá realizar procesos que vayan de la mano a las necesidades de las empresas.

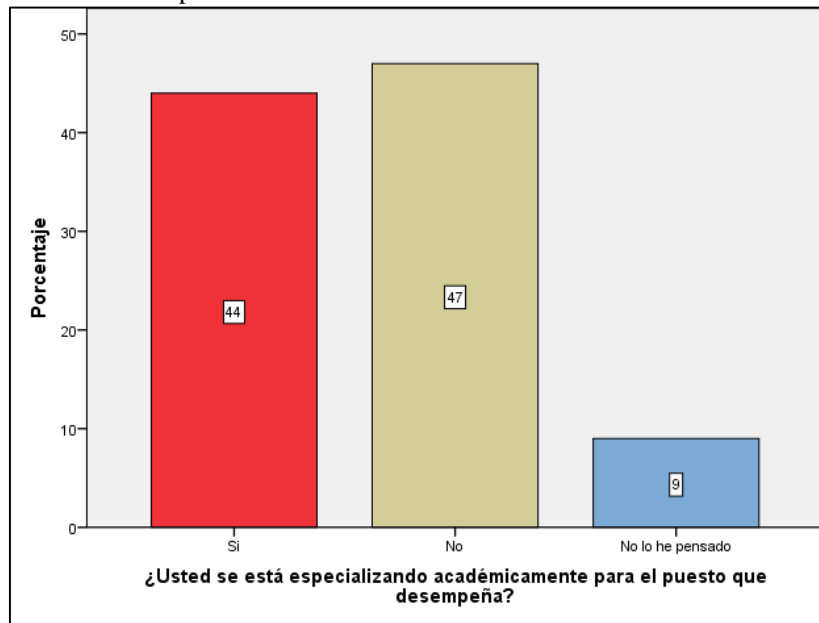
11. ¿Usted se está especializando académicamente para el puesto que desempeña?

Tabla 16: Especializado académicamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	83	44,0	44,0	44,0
No	88	47,0	47,0	91,0
No lo he pensado	17	9,0	9,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 11: Especializado académicamente.

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Del total de trabajadores encuestados el 44% nos dicen que, si se han especializado para el puesto que está desempeñando, el 47% no y el 9% no recuerda haberlo hecho.

Según el estudio realizado, podemos deducir que la mayoría del personal si se ha preparado y cumple adecuadamente con las actividades de la empresa.

11.3. Encuesta realizada al jefe de talento humano

11.3.1. Alfa de cronbach

Tabla 17: Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	11

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Para el Alfa de Cronbach se tomó en cuenta cada uno de los factores el cual nos dio un resultado del 80% significa que el estudio es factible, de esta manera la investigación existente dentro de las empresas lácteas se tendrá que tomar en cuenta varios factores para realizar el modelo.

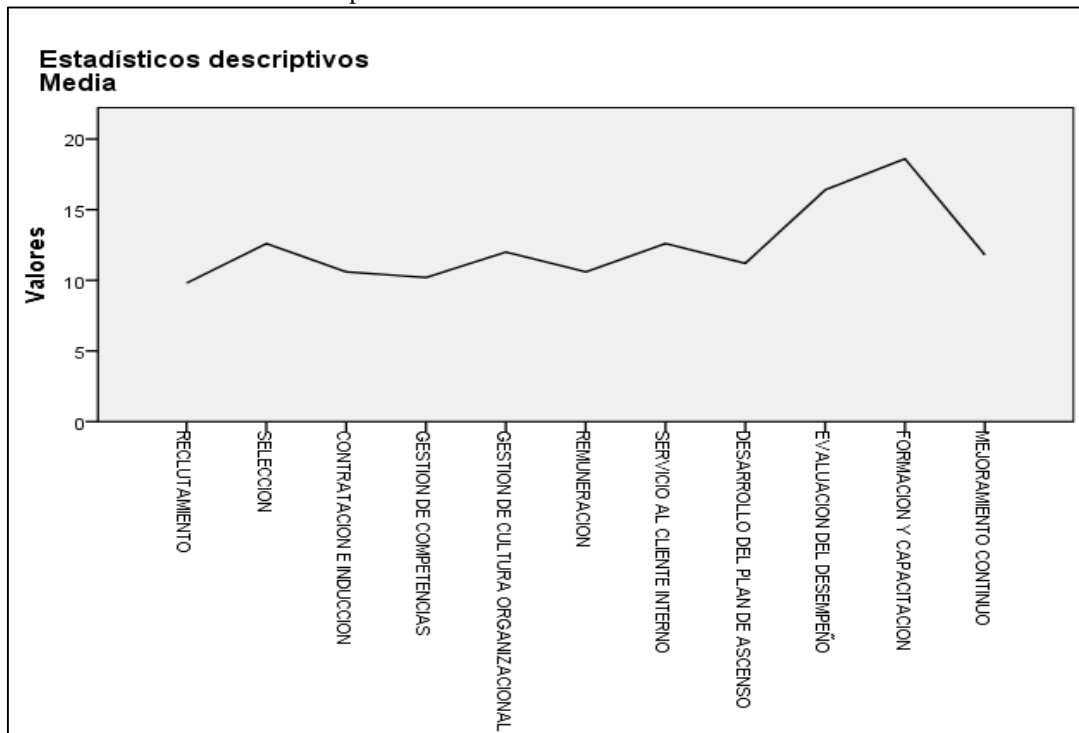
10.3.2. Resultados mediante factores

Tabla 18: Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N del análisis
RECLUTAMIENTO	9,80	2,150	10
SELECCIÓN	12,60	2,503	10
CONTRATACION E INDUCCION	10,60	2,459	10
GESTION DE COMPETENCIAS	10,20	2,150	10
GESTION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	12,00	2,108	10
REMUNERACION	10,60	2,459	10
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	12,60	1,265	10
DESARROLLO DEL PLAN DE ASCENSO	11,20	1,476	10
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	16,40	2,989	10
FORMACION Y CAPACITACION	18,60	3,098	10
MEJORAMIENTO CONTINUO	11,80	1,932	10

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Grafico 12: Estadísticos descriptivos

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Según el resultado obtenido de cada uno de las dimensiones se puede observar un alto nivel en la formación y capacitación es decir que no es muy necesario enfocarse en esa área, al igual que en la evaluación. En cambio, en los demás factores se muestra falencias por lo cual el estudio iría enfocado más a ello, proponiendo procedimientos adecuados dentro para que puedan desempeñar de mejor manera sus labores.

10.3.3. Correlación de frecuencias

Tabla 19: Correlación.

		RECLU TAMIE NTO	SELEC CION	CONTR ATACI ON E INDUC CION	GESTI ON DE COMPE TENCI AS	GESTI ON DE CULTU RA ORGA NIZACI ONAL	REMU NERAC ION	SERVI CIO AL CLIEN TE INTER NO	DESAR ROLLO DEL PLAN DE ASCEN SO	EVALU ACION DEL DESEM PEÑO	FORM ACION Y CAPAC ITACIO N	MEJOR AMIEN TO CONTI NUO
RECLUTAMI ENTO	Correlación de Pearson	1	-,512	-,017	-,519	-,588	,151	-,196	-,616	-,539	-,414	,578
	Sig. (bilateral)		,130	,963	,124	,074	,676	,587	,058	,108	,235	,080
SELECCION	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Correlación de Pearson	-,512	1	,404	,347	,337	,332	,084	,205	,350	,665*	-,478
CONTRATAC ION E INDUCCION	Sig. (bilateral)	,130		,246	,326	,341	,348	,817	,571	,321	,036	,163
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
GESTION DE COMPETENC IAS	Correlación de Pearson	-,017	,404	1	-,151	-,514	,412	,372	,147	-,339	,210	-,299
	Sig. (bilateral)	,963	,246		,676	,128	,237	,290	,685	,338	,560	,401
GESTION DE CULTURA ORGANIZACI ONAL	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Correlación de Pearson	-,519	,347	-,151	1	,686*	-,067	,360	,336	,609	,747*	,064
REMUNERAC ION	Sig. (bilateral)	,124	,326	,676		,028	,854	,308	,342	,062	,013	,860
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Correlación de Pearson	-,588	,337	-,514	,686*	1	-,343	-,167	,143	,705*	,476	,109
	Sig. (bilateral)	,074	,341	,128	,028		,332	,645	,694	,023	,164	,764
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Correlación de Pearson	,151	,332	,412	-,067	-,343	1	-,200	-,098	-,036	,327	-,206

	Sig. (bilateral)	,676	,348	,237	,854	,332		,579	,788	,921	,357	,568
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	Correlación de Pearson	-,196	,084	,372	,360	-,167	-,200	1	,286	,165	,295	-,218
	Sig. (bilateral)	,587	,817	,290	,308	,645	,579		,424	,650	,408	,545
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
DESARROLL O DEL PLAN DE ASCENSO	Correlación de Pearson	-,616	,205	,147	,336	,143	-,098	,286	1	,333	,408	-,686*
	Sig. (bilateral)	,058	,571	,685	,342	,694	,788	,424		,348	,242	,029
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
EVALUACIO N DEL DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	-,539	,350	-,339	,609	,705*	-,036	,165	,333	1	,691*	-,292
	Sig. (bilateral)	,108	,321	,338	,062	,023	,921	,650	,348		,027	,412
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
FORMACION Y CAPACITACI ON	Correlación de Pearson	-,414	,665*	,210	,747*	,476	,327	,295	,408	,691*	1	-,238
	Sig. (bilateral)	,235	,036	,560	,013	,164	,357	,408	,242	,027		,509
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MEJORAMIE NTO CONTINUO	Correlación de Pearson	,578	-,478	-,299	,064	,109	-,206	-,218	-,686*	-,292	-,238	1
	Sig. (bilateral)	,080	,163	,401	,860	,764	,568	,545	,029	,412	,509	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

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

Fuente: Cálculo Spss.

Elaborado: La investigadora.

Según resultado obtenido de la Tabla de correlación, es considerable debido a que existe en algunas partes un nivel menor a 0,05. en relación a los factores, por lo tanto, se puede decir que la investigación puede ser realizada acorde a las falencias que se obtuvo en el diagnóstico realizado a las empresas Lácteas del cantón Latacunga.

11.4. Discusión de resultados.

Gonzales (2006) En la realización del Modelo de Gestión de Chiavenato, menciona que se realizó el desarrollo del talento humano, mediante la representación de funciones de suma importancia, como son: la capacitación, actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organización y evaluación del desempeño. Por lo que la aplicación de estos procesos en las PYMES, es aún mínimo porque el 52% tiene establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Por su parte Blasco (2013) manifiesta que el reclutamiento y la selección de personal llamado RSP, forman un subsistema de mucha validez dentro del sistema de recursos humanos de las organizaciones, por las características sistemáticas que posee, tanto porque está totalmente condicionado por variados aspectos organizacionales y porque sus resultados poseen impactos de relevancia. Al respecto, en las PYMES del área urbana de Retalhuleu no se da, porque un alto porcentaje reclutan al personal a través de información que proviene de amistades y en el proceso de convocatoria de plazas vacantes, los medios de comunicación masiva, como televisión, canales de cable o medios escritos, se utilizan en un mínimo porcentaje.

Los resultados de acuerdo a la investigación realizada al Talento humano de las empresas Lácteas del cantón Latacunga, mencionan que, a veces el incentivo influye en el desempeño es decir que las empresas no cuentan con un programa de incentivos para el personal del sector lácteo, un inconveniente es la poca facilidad que el empleado tiene para ascender en la toma de decisiones en la industria láctea, también cuentan con un personal escasamente capacitado por la falta de programas de capacitación constante o planificado para las áreas. Los procesos de selección, la gestión de la cultura organizacional, la evaluación del desempeño, la formación y capacitación del personal son alguno de los procesos de la gestión del talento humano en la cuales las empresas tienen mayores dificultades al momento de manejar a los trabajadores. Por

lo que es necesario para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Latacunga contar con un modelo de gestión de talento humano que les permita reducir las brechas y falencias, el departamento de recurso humano es el encargado desarrollar las acciones de mejoras para el personal y que se logre la productividad de la empresa.

Mediante el análisis de los modelos de Gestión de Talento Humano junto con los resultados obtenidos del diagnóstico, se pudo definir que el Modelo de Idalberto Chiavenato es el más adecuado, puesto que es uno de los más completos y el cual cumple con cada proceso acorde a las necesidades del Sector Lácteos del cantón Latacunga por lo que se podrá realizar la propuesta en función a los resultados obtenidos.

11.5 Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano

Objetivo

Aportar con un modelo de gestión de talento humano para la adecuada administración del personal de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Latacunga.

Tipo de empresa:

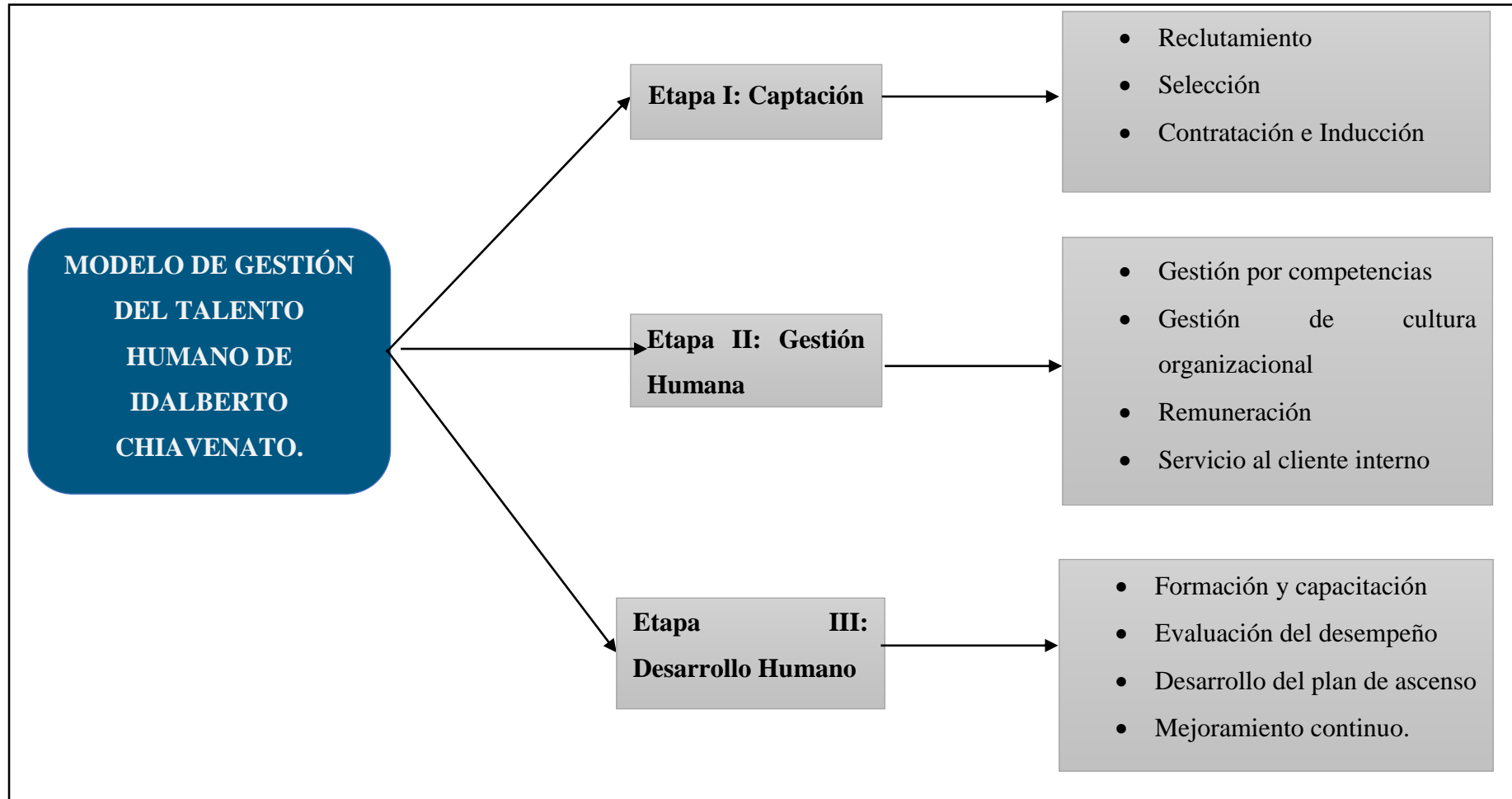
- Modelo de gestión para las empresas lácteas.

Beneficiarios

Gerentes, jefes administrativos, jefes de producción, personal operativo,

11.5.1. Modelo de gestión de talento humano.

Figura 6: Modelo de Gestión de talento humano.



Fuente: Modelo de Chiavenato.

11.5.1.1. Etapa I: Captación

11.5.1.1.1. Reclutamiento

CARACTERIZACIÓN

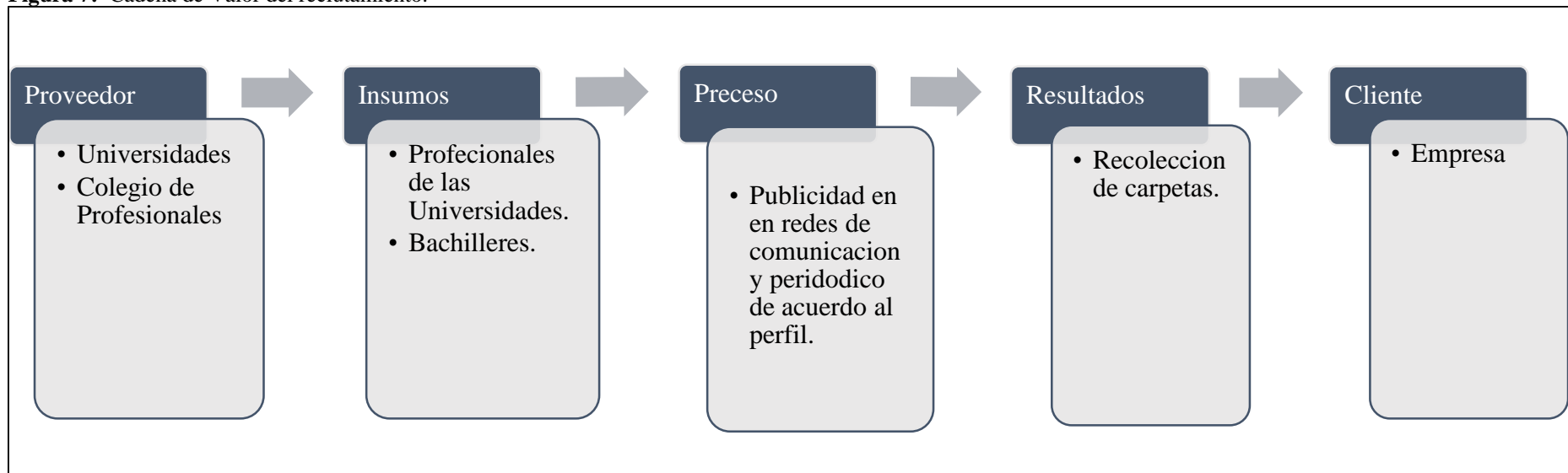
Gestión de Recursos Humanos

Captación

Reclutamiento

CADENA DE VALOR

Figura 7: Cadena de Valor del reclutamiento.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora.

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Captación

Reclutamiento

DESCRIPCIÓN

Tabla 20: Descripción del Reclutamiento.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de Educación Superior. • Colegios Profesionales • Gremios Artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de profesionales. • Captación de personal. • Información de vacantes 	Contar con la información y especificaciones del perfil del puesto de trabajo.	Recepción de carpetas de aspirantes al puesto de trabajo.	Trabajadores de las áreas de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 21: Actividades del Reclutamiento

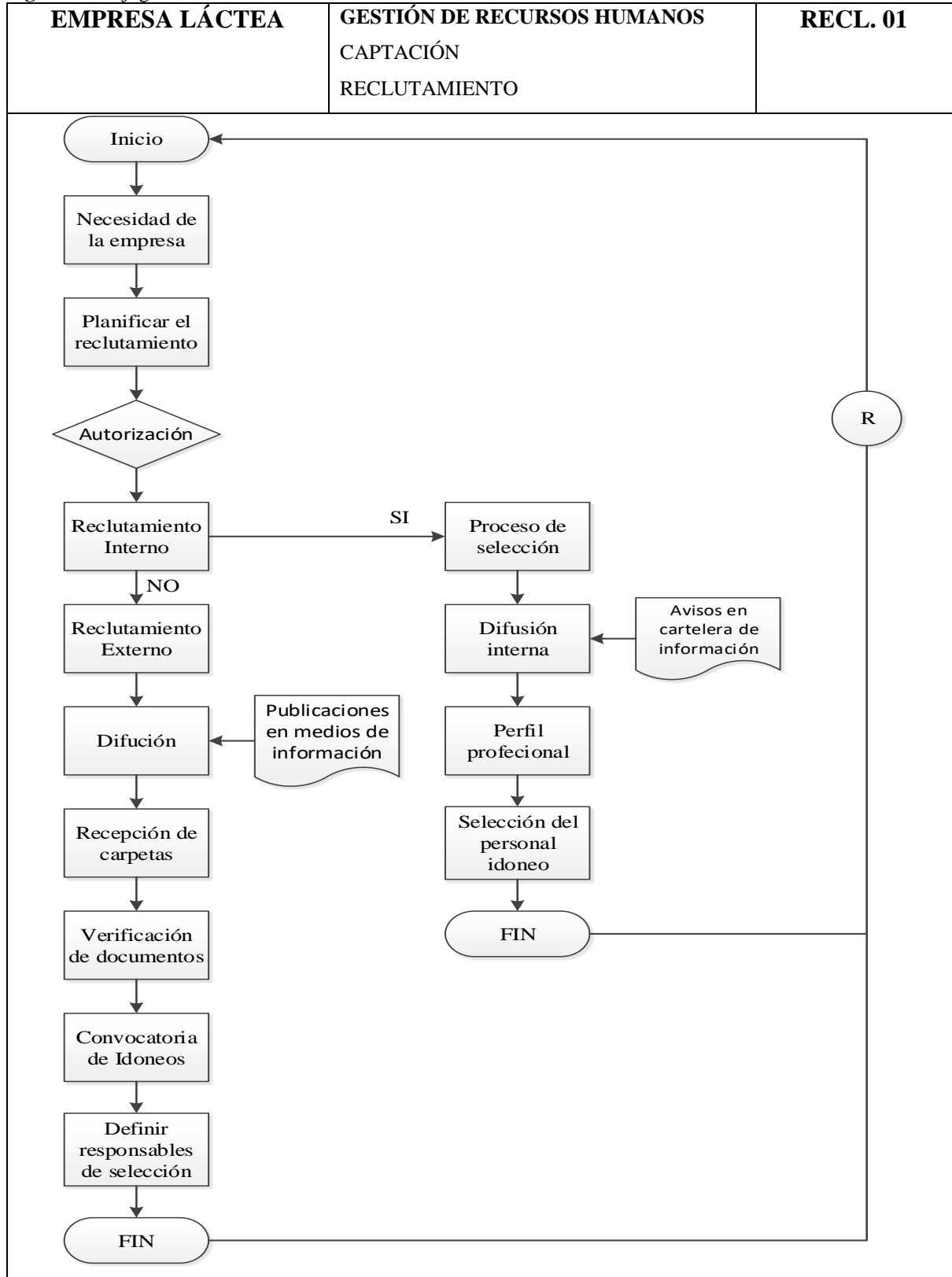
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar la necesidad de la empresa	Departamento de Talento Humano	Realizar una solicitud a las áreas sobre el personal de la empresa.
2	Planificar el proceso de reclutamiento	Departamento de Talento Humano	Establecer las acciones para la recolección de información de los candidatos.
3	Reclutamiento Interno	Departamento de Talento Humano	Realizar convocatorias a los trabajadores de la empresa.
4	Reclutamiento externo	Departamento de Talento Humano	Verificar las fuentes de proveedores del mercado laboral.
5	Difundir interna y externamente las vacantes existentes	Departamento de Talento Humano	Promocionar en medios publicitario las vacantes a captar.
6	Verificar documentación	Departamento de Talento Humano	Constatar los documentos solicitados en la solicitud de la vacante.
7	Convocatoria de idóneos	Departamento de Talento Humano	Programar las fechas para la convocatoria de los candidatos idóneos para el puesto.
8	Definir responsables a cargo de la selección	Departamento de Talento Humano	Determinar los responsables de la proceso de selección para el cargo a ocupar.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 8: Flujoograma de Reclutamiento



Fuente: Resultados Spss.
Elaborado: La investigadora

11.5.1.1.2. Selección

CARACTERIZACIÓN

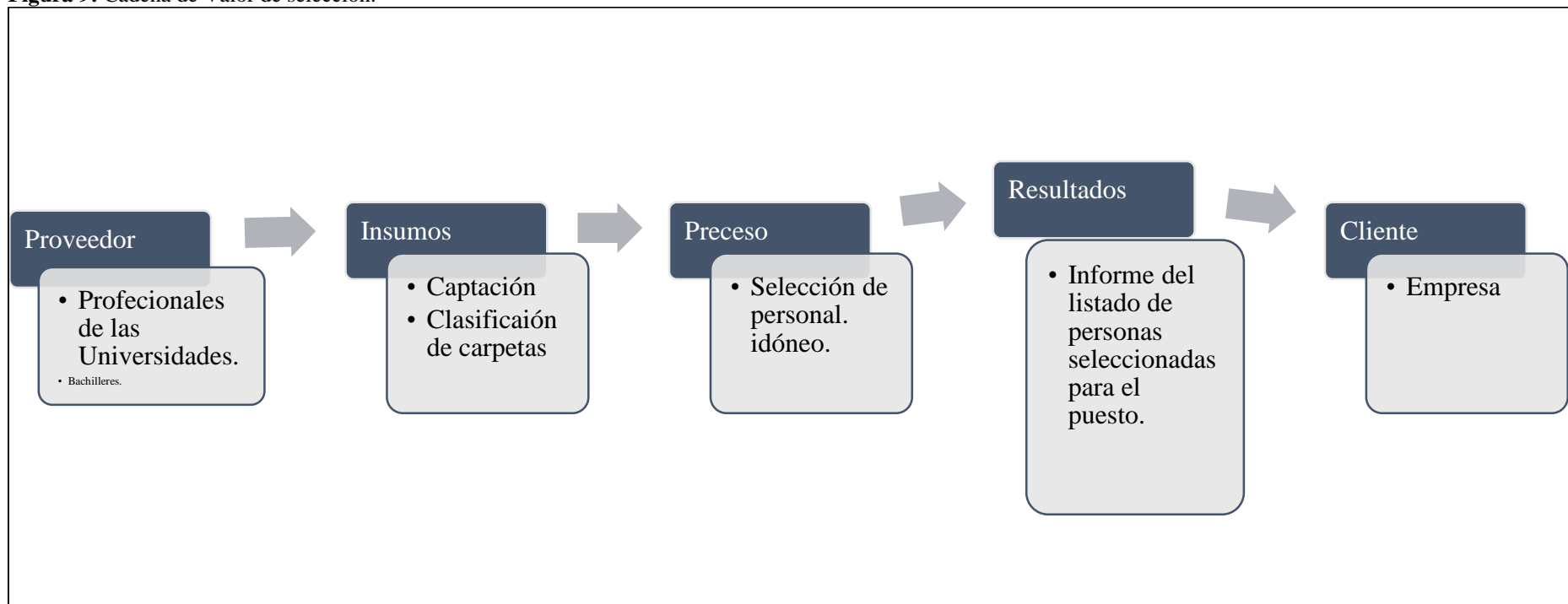
MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: Captación

SUBPROCESO: Selección

CADENA DE VALOR

Figura 9: Cadena de Valor de selección.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Captación

Selección

DESCRIPCIÓN

Tabla 22: Descripción de la selección.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de Educación Superior. • Colegios Profesionales • Gremios Artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de personal administrativo y operativo. • Selección de carpetas. • Información de los aspirantes. 	Establecer los candidatos que cumplen con las condiciones para el puesto de trabajo.	Selección de carpetas de aspirantes al puesto de trabajo.	Empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 23: Actividades del Proceso de selección.

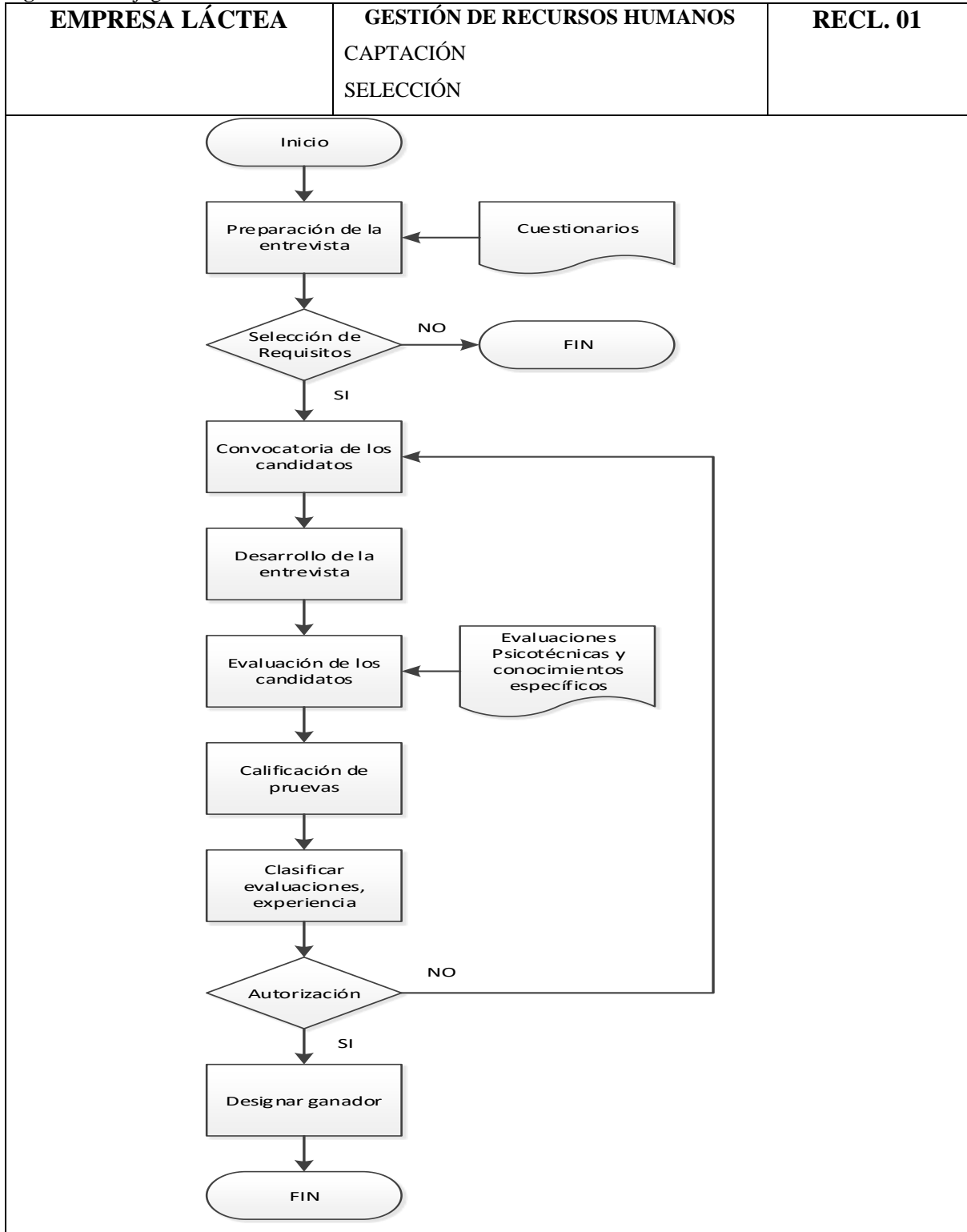
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Preparar la entrevista	Departamento de Talento Humano	Realizar el test de entrevista para el solicitante.
2	Convocatoria de candidatos	Departamento de Talento Humano	Comunicar a los seleccionados sobre el acercamiento a una entrevista laboral.
3	Desarrollar la entrevista	Departamento de Talento Humano	Realizar el proceso de entrevista a los aspirantes al puesto de trabajo.
4	Evaluación de los candidatos	Departamento de Talento Humano	Analizar las entrevistas de cada seleccionado y determinar el más idóneo.
5	Calificación de las pruebas.	Departamento de Talento Humano	Establecer los parámetros de valorización para las entrevistas y pruebas.
6	Clasificar la evaluación y experiencia laboral.	Departamento de Talento Humano	Determinar el nivel de conocimiento y experiencia para el puesto solicitado.
7	Establecer el candidato ganador	Departamento de Talento Humano	Comunicar al jefe de área sobre la finalización del proceso y el ganador del mismo.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 10: Flujoograma de Selección.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.1.3. Contratación e inducción

CARACTERIZACIÓN

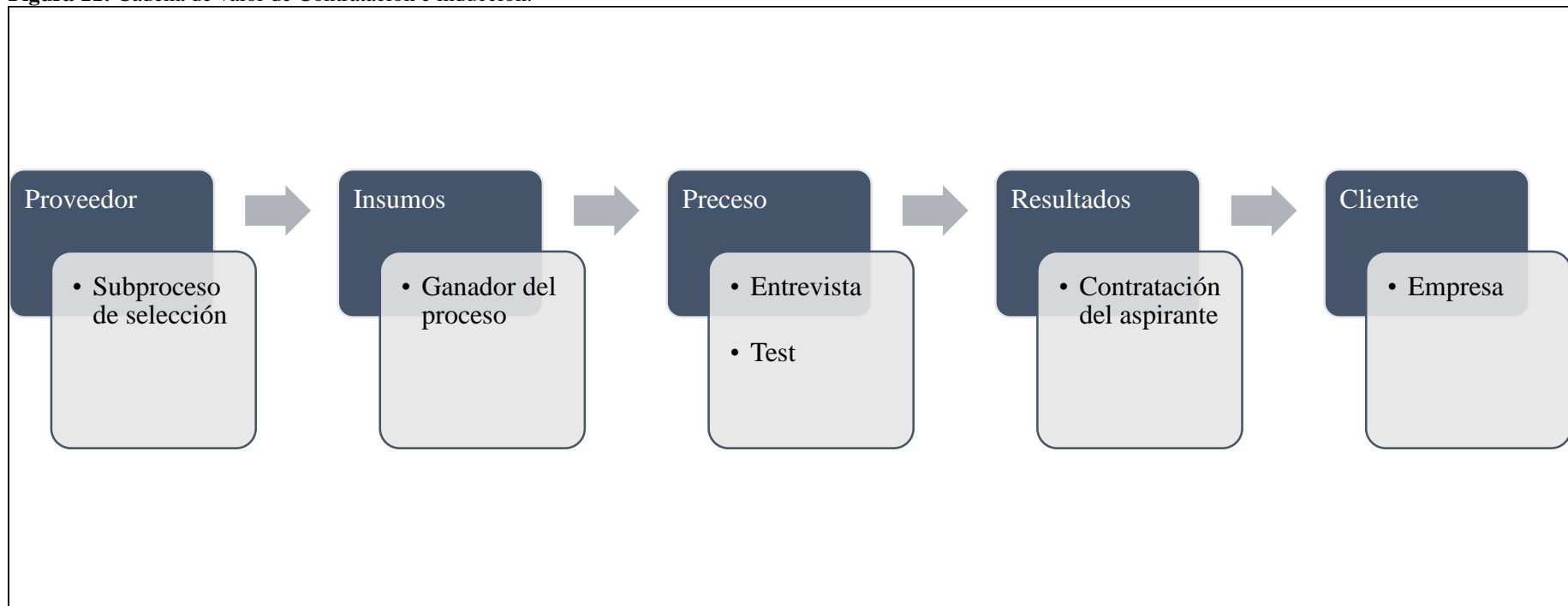
Gestión de Recursos Humanos

Captación

Contratación e inducción.

CADENA DE VALOR

Figura 11: Cadena de valor de Contratación e inducción.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Captación

Contratación e inducción

DESCRIPCIÓN

Tabla 24: Descripción de contratación e inducción.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de selección del personal		<ul style="list-style-type: none"> Ganador del concurso 	Integración al candidato a ser parte de la empresa.	Contratación del ganador acorde a la ley.	Área solicitante de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 25: Actividades de contratación e inducción.

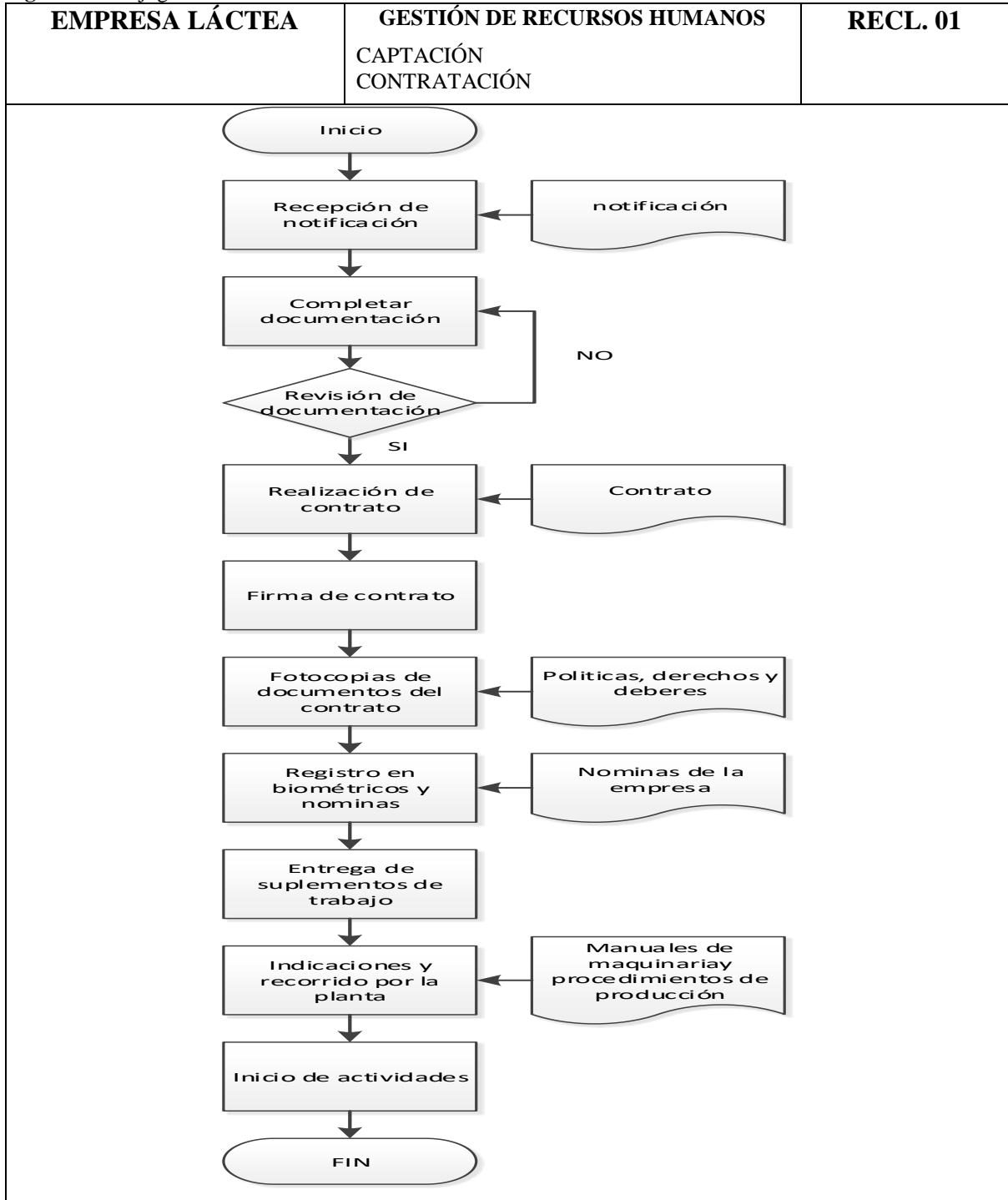
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recepción de notificación	Departamento de Talento Humano	Realizar el aviso a gerencia del ganador.
2	Complementar documentación	Departamento de Talento Humano	Comunicar al ganador de los documentos faltantes.
3	Realización del contrato	Departamento de Talento Humano	Realizar el contrato acorde a lo estipulado en la legislación laboral del Ecuador.
4	Firma de contrato	Departamento de Talento Humano	Solicitar la asistencia del aspirante al puesto de trabajo.
5	Fotocopias de documento del contrato	Departamento de Talento Humano	Realizar el contrato por duplicado y archivar en la empresa y para el empleado.
6	Registro en biométrico y nómina	Departamento de Talento Humano	Ingreso de la información del nuevo empleado al biométrico de la empresa.
7	Entrega de suplemento de trabajo.	Departamento de Talento Humano	Entregar los implementos y suministros para el área de trabajo que va a desempeñar.
8	Planificación de la inducción	Departamento de Talento Humano	Establecer el tiempo de la inducción al trabajador en toda la empresa
9	Elaboración de presentaciones	Departamento de Talento Humano	Desarrollar una reunión en la cual se presenta el nuevo empleado dentro del área de trabajo.
10	Presentación de integrantes	Departamento de Talento Humano	Presentar al jefe inmediato y compañeros de trabajo
11	Inducción en el área de trabajo	Departamento de Talento Humano	Presentación al contratado de las actividades y funciones del puesto de trabajo.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

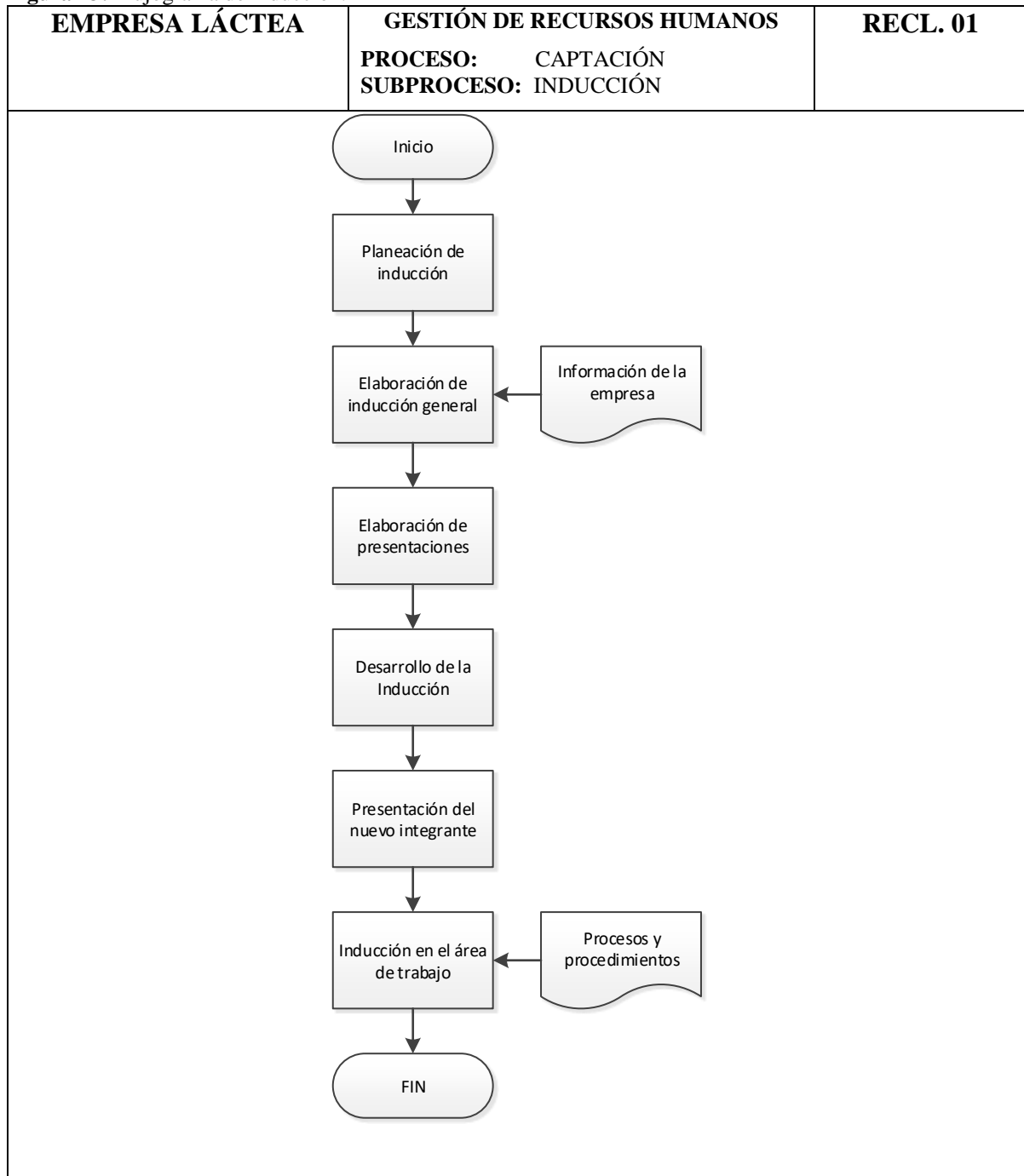
Figura 12: Flujoograma de contratación.



Fuente: Resultados Spss.
Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 13: Flujoograma de inducción.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.2. Etapa II: Gestión humana.

11.5.1.2.1. Gestión por competencias

CARACTERIZACIÓN

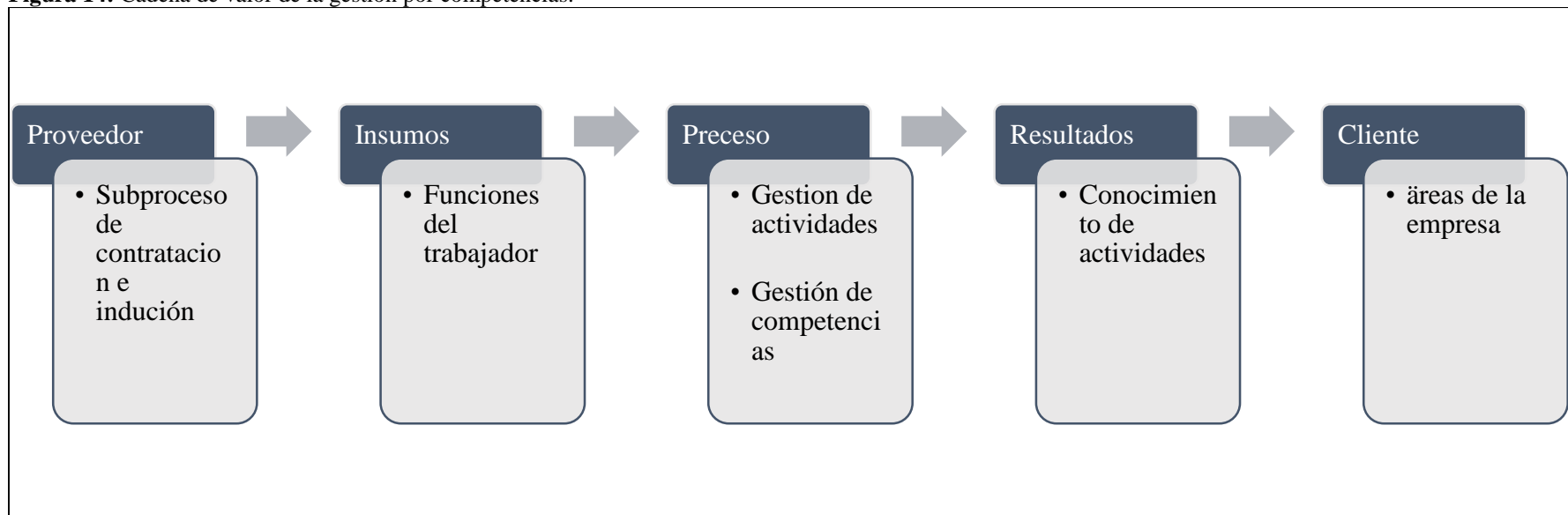
Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Gestión por competencias

CADENA DE VALOR

Figura 14: Cadena de valor de la gestión por competencias.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Gestión por competencias

DESCRIPCIÓN

Tabla 26: Descripción de la Gestión por competencias.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de contratación e inducción		<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones 	Ingreso del personal a las actividades del puesto de trabajo	Gestión de las actividades a realizar por el trabajador.	Áreas de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 27: Actividades de Gestión por competencias.

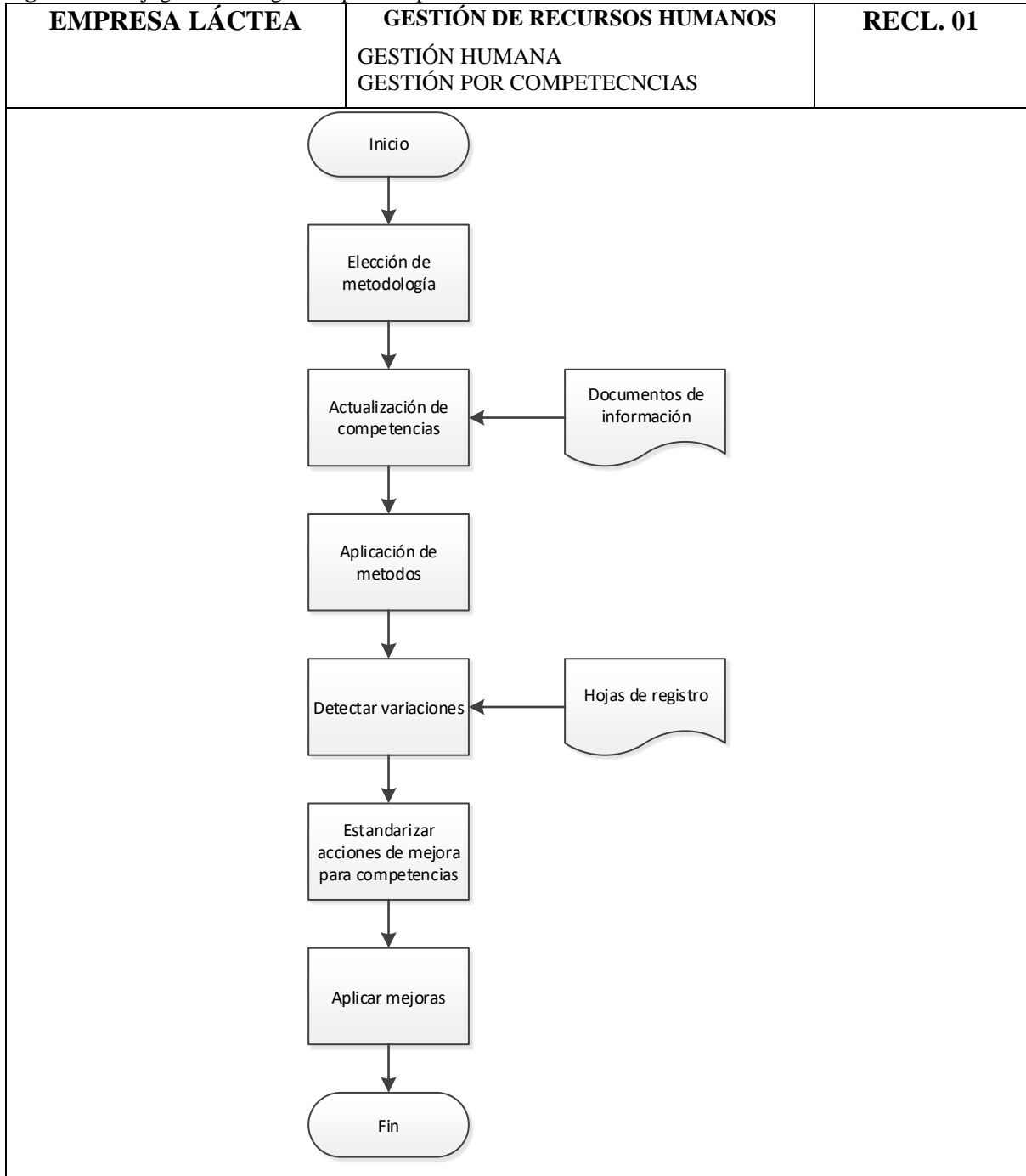
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Establecer el procedimiento de las actividades de las áreas de la empresa	Departamento de Talento Humano	Lo que implica la definición los procedimientos de las competencias de cada área de la empresa de manera permanente.
2	Determinar el proceso para la recolección de información	Departamento de Talento Humano	Establecer las acciones para la recolección de información de cada una de las competencias de las áreas de la empresa.
3	Suministrar información de forma periódica	Cliente Interno	Realizar reuniones en las que se de conocer los medios y proceso para proporcionar información.
4	Determinar los cambios en el perfil del empleado.	Departamento de Talento Humano	Verificar los cambios existentes en los perfiles del personal de la empresa.
	Realizar la determinación de las funciones por área en relación a la competencia del perfil.	Departamento de Talento Humano	Proporcionar de la metodología para la actualización de las competencias y que esté acorde con los perfiles del personal.
6	Determinar las competencias para cada área de la empresa.	Departamento de Talento Humano	Desarrollo de capacitaciones para el personal en función a su puesto de trabajo.
7	Coordinar nuevas competencias en la empresa.	Departamento de Talento Humano	Programar las acciones para dar a conocer las nuevas competencias al personal.
8	Tomar referencias	Cliente interno	Recoger todas las recomendaciones del personal y analizar su factibilidad.
9	Analizar el ambiente laboral	Departamento de Talento Humano	Evaluar el clima organización de la empresa.
10	Determinar el cumplimiento de los beneficios y condiciones del trabajador.	Departamento de Talento Humano	Proporcionar de la información necesaria de las obligaciones y derechos del personal en la empresa.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 15: Flujoograma de la gestión por competencias.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.2. Gestión de la cultura organizacional

CARACTERIZACIÓN

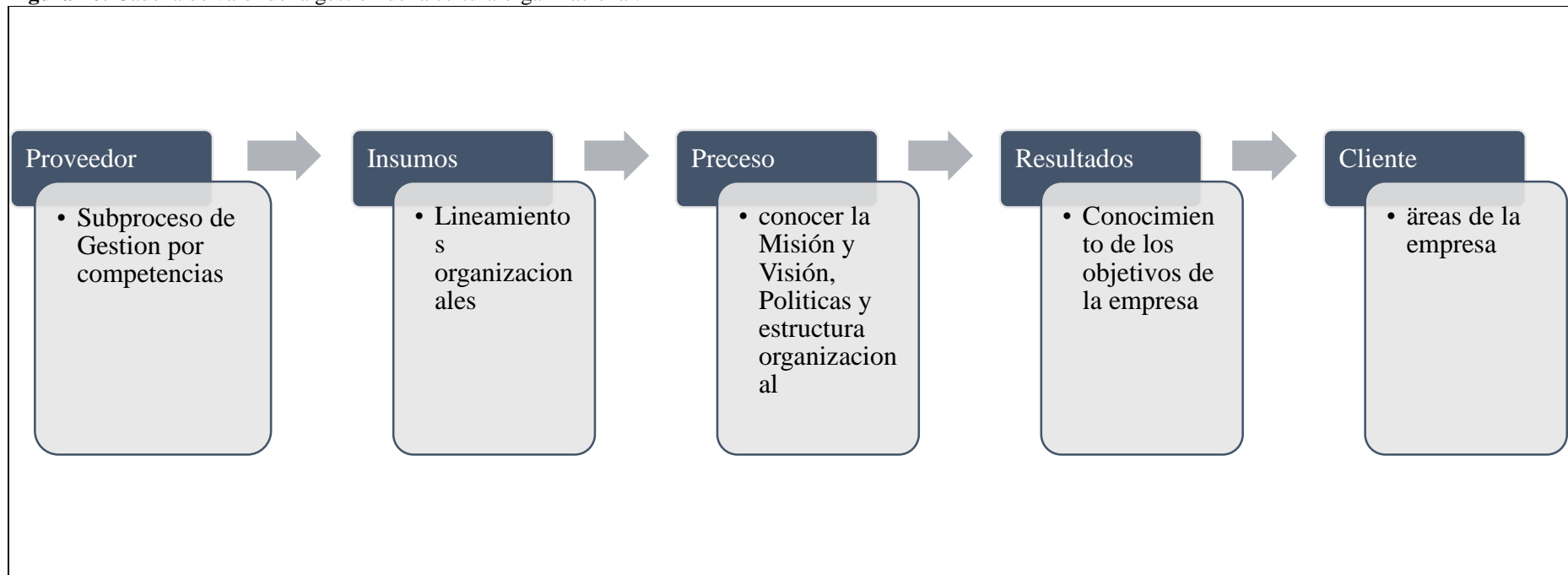
Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Gestión de la cultura organizacional

CADENA DE VALOR

Figura 16: Cadena de valor de la gestión de la cultura organizacional.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Gestión de la cultura organizacional

DESCRIPCIÓN

Tabla 28: Descripción de la Gestión de la cultura organizacional.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de gestión por competencias		<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos organizacionales 	Promover la cultura organizacional en el trabajador de la empresa.	Conocer la misión, visión, políticas y la estructura organizacional.	Empleados de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 29: Actividad de la gestión de la Cultura Organizacional.

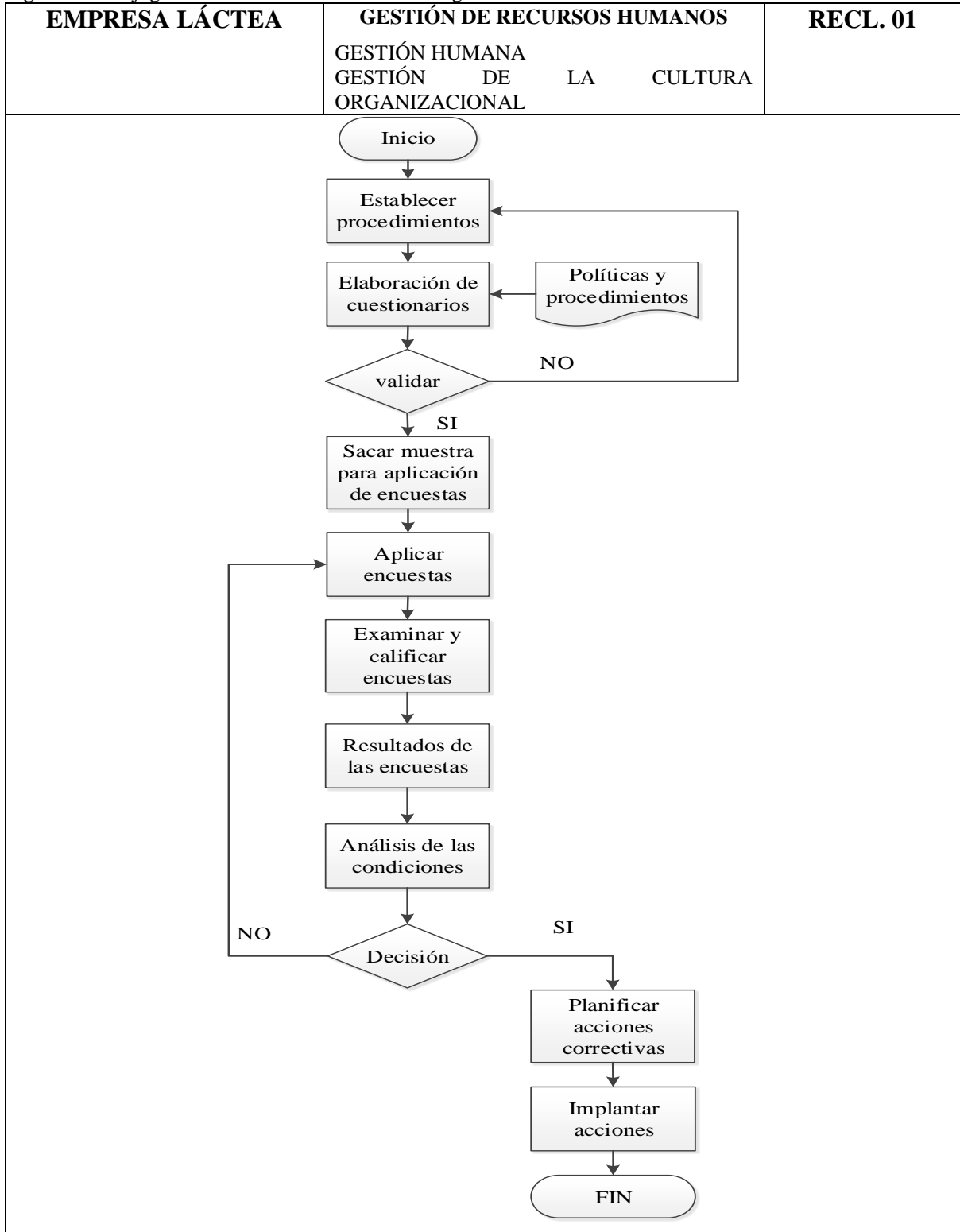
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Establecer procedimientos	Departamento de talento humano	Aplicar las normativas y reglamentos de la empresa que permitan mejorar el clima organizacional
2	Elaboración de cuestionarios	Departamento de talento humano	Realizar una encuesta que permita conocer cuáles son las condiciones actuales de la empresa y verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
3	Sacar muestra para aplicación de encuestas	Departamento de talento humano	Determinar la cantidad de personas que se va a aplicar la encuesta mediante una técnica del muestreo
4	Aplicar encuestas	Departamento de talento humano	Efectuar la aplicación de la encuesta al número de trabajadores establecido en la técnica del muestreo, para que respondan a las preguntas
5	Examinar y calificar encuestas	Departamento de talento humano	Volar a las interrogantes que se aplicó a los trabajadores mediante un método estadístico para conocer los resultados de la situación de la empresa.
6	Resultados de las encuestas	Departamento de talento humano	Verificar si los resultados son los correctos para analizar la situación actual del clima organizacional
7	Análisis de las condiciones	Departamento de talento humano	Mediante los resultados se analiza las condiciones para tomar acciones que permitan mejorar el clima organizacional y ver si existe la posibilidad de efectuar las acciones.
8	Planificar acciones correctivas	Departamento de talento humano	Si se decide tomar acciones para mejorar las condiciones, se planifica medidas correctivas para implantarlas
9	Implantar acciones	Departamento de talento humano	Ejecución de las acciones que permitan mejorar las condiciones, estas pueden ser capacitaciones o implantación de nuevas políticas.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 17: Flujoograma de la Gestión de la cultura organizacional.



Fuente: Resultados Spss.
Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.3. Remuneración

CARACTERIZACIÓN

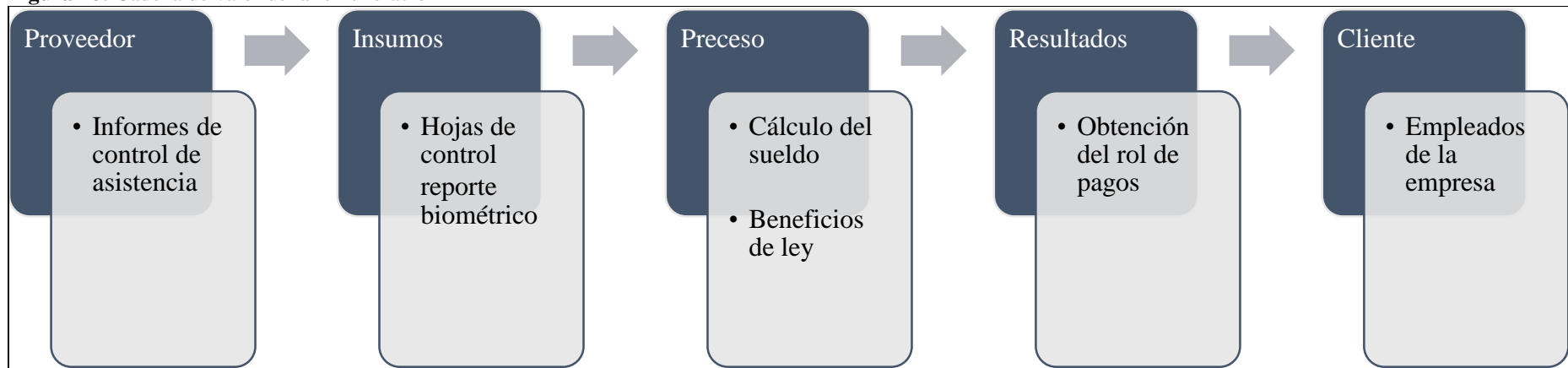
Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Remuneración

CADENA DE VALOR

Figura 18: Cadena de valor de la remuneración



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Remuneración

DESCRIPCIÓN

Tabla 30: Descripción de la Remuneración.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
informe del control se asistencia por áreas de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> Hojas de control de asistencia de cada área de trabajo. 	Las actividades realizadas se transforman en un valor de remuneración del empleado.	Roles de pago de empleados.	Empleados de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 31: Actividades de Remuneración.

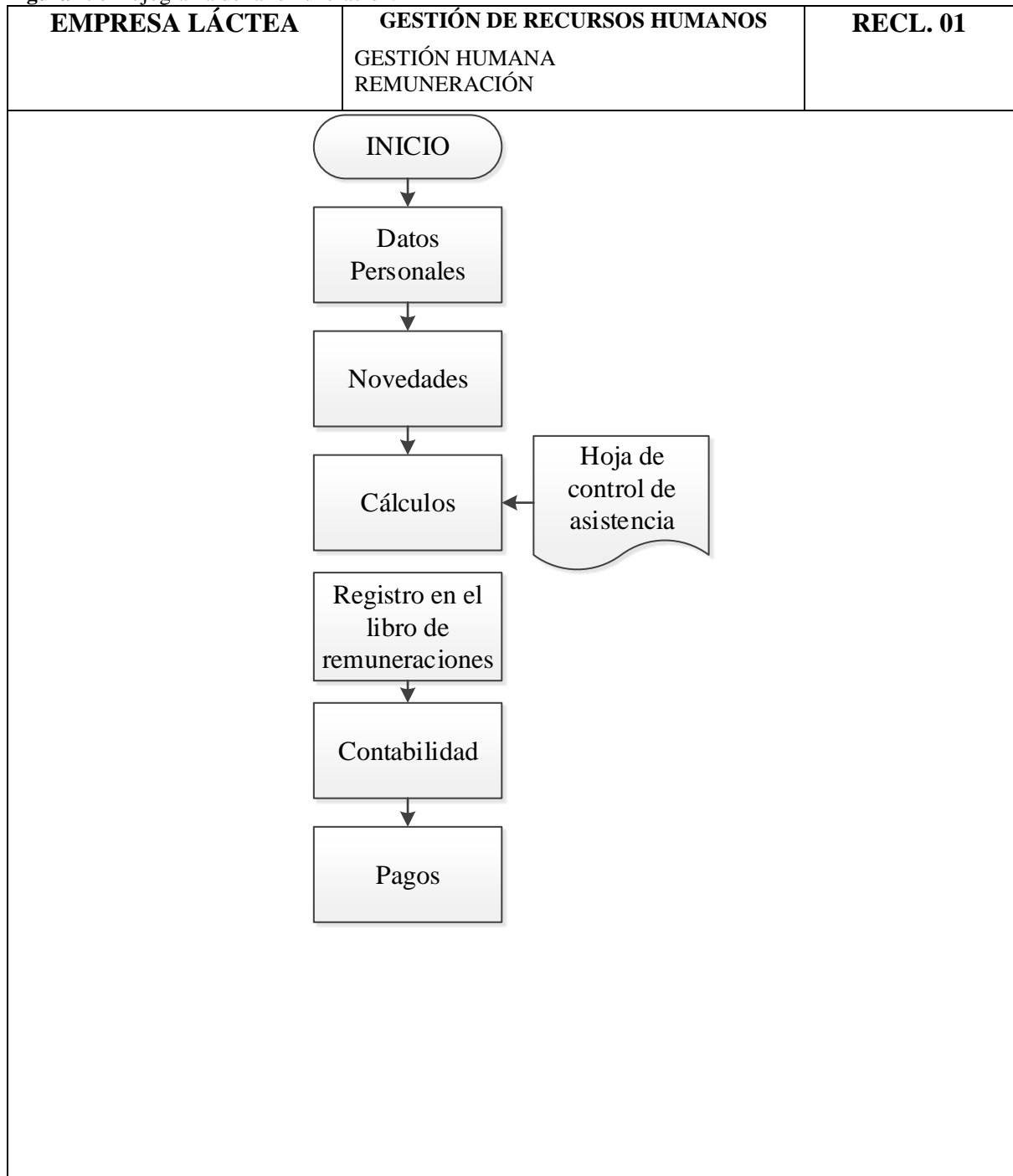
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Datos Personales	Departamento de talento humano	Para efectuar los pagos se verifica los datos personales del trabajador
2	Novedades	Departamento de talento humano	Examinar si el empleado tiene alguna novedad que intervenga con la remuneración como descuentos u horas extras
3	Cálculos	Departamento de talento humano	Efectuar los cálculos necesarios para conocer con exactitud la cantidad económica que le pertenece al empleado por sus servicios.
4	Registro en el libro de remuneraciones	Departamento de talento humano	Se registra en los datos del departamento de recursos humanos cual es la remuneración del empleado
5	Contabilidad	Departamento de talento humano	Se planifica recursos, los pagos y los días para remunerar a los empleados
6	Pagos	Departamento de talento humano	Se efectúa el pago a cada uno de los empleados el día establecido.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 19: Flujoograma de la remuneración.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.4. Servicio al cliente interno

CARACTERIZACIÓN

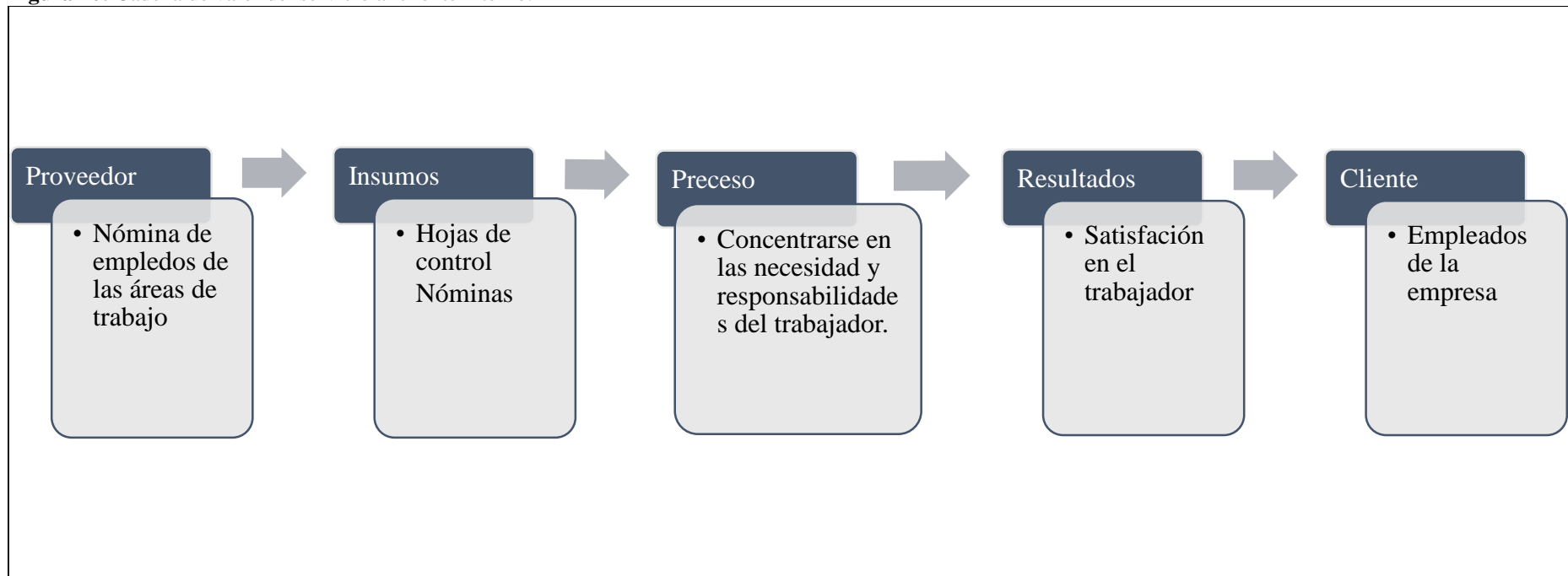
Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Servicio al cliente interno

CADENA DE VALOR

Figura 20: Cadena de valor del servicio al cliente interno.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Gestión Humana

Servicio al cliente interno

DESCRIPCIÓN

Tabla 32: Descripción del servicio al cliente interno.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Nómina de los empleados por áreas de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> Hojas de control de asistencia de cada área de trabajo. Nómina de empleados de la empresa 	Buscar necesidad y responsabilidades del trabajador.	Roles de pago de empleados.	Empleados de la empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 33: Actividad del Servicio al Cliente Interno.

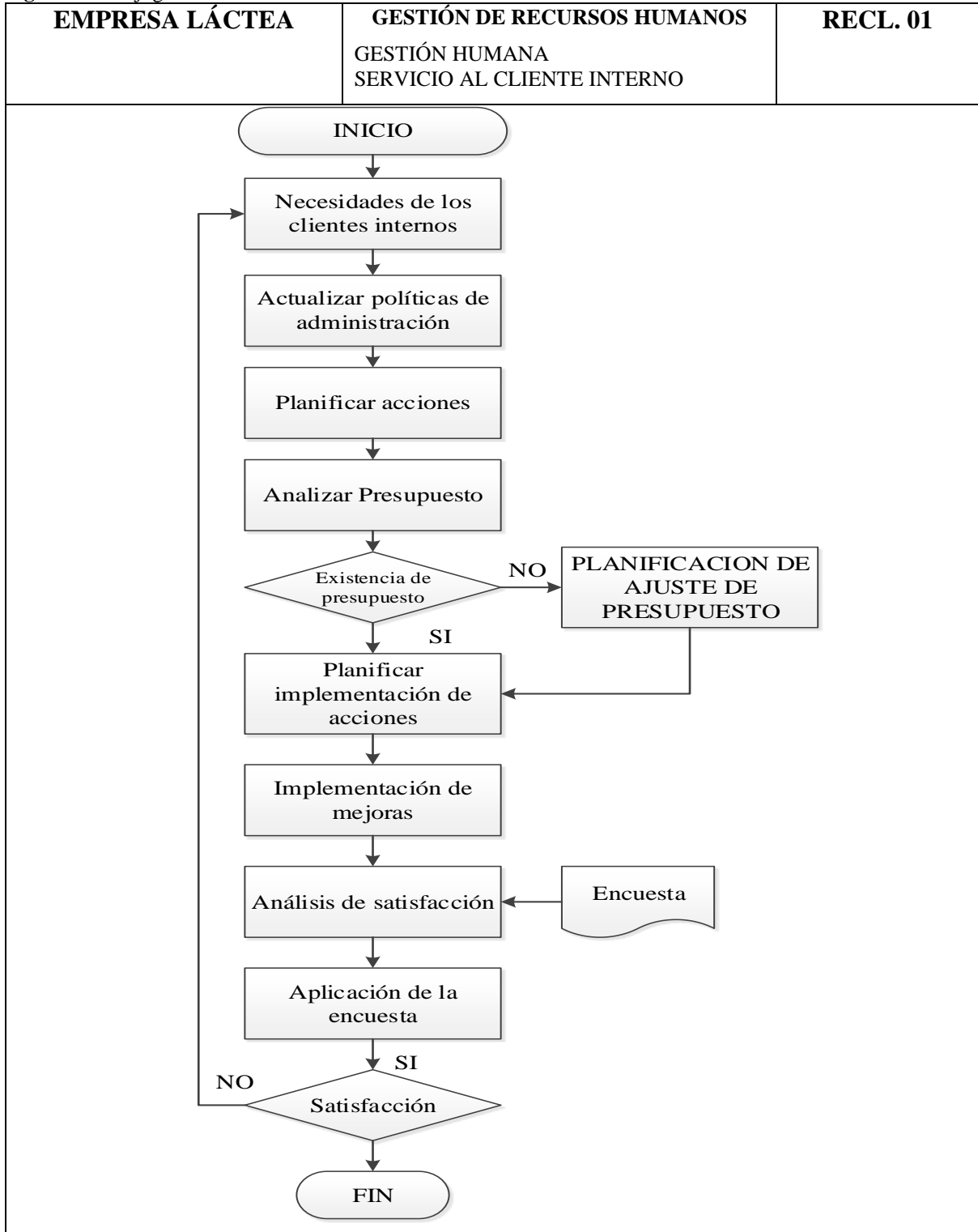
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Necesidades de los clientes internos	Departamento de talento humano	Aplicar herramientas que permita conocer cuáles son las necesidades del cliente interno para mejorar el rendimiento
2	Actualizar políticas de administración	Departamento de talento humano	Mejorar las políticas y definir responsables que se encarguen de verificar que los trabajadores estén satisfechos
3	Planificar acciones	Departamento de talento humano	Planear acciones que permitan mejorar las condiciones y aumentar satisfacción del cliente interno
4	Analizar Presupuesto	Departamento de talento humano	Verificar si las condiciones económicas de la empresa permite la aplicación de las actividades.
5	Planificar implementación de acciones	Departamento de talento humano	Establecer los periodos y métodos de aplicación de las acciones antes determinadas.
6	Implementación de mejoras	Departamento de talento humano	Ejecución de las acciones establecidas que permitan mejorar los recursos humanos de la empresas
7	Análisis de satisfacción	Departamento de talento humano	Buscar una herramienta que permita identificar si las acciones implantadas están teniendo efecto
8	Aplicación de la encuesta	Departamento de talento humano	Aplicar una encuesta que permita recolectar información para verificar la satisfacción del cliente
9	Satisfacción		Conocer si las acciones tomadas satisfacen o no las necesidades, de no ser así buscar otras alternativas

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 21: Flujoograma de servicio al cliente interno



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.3 Etapa III: Desarrollo humano.

11.5.1.2.5. Formación y capacitación

CARACTERIZACIÓN

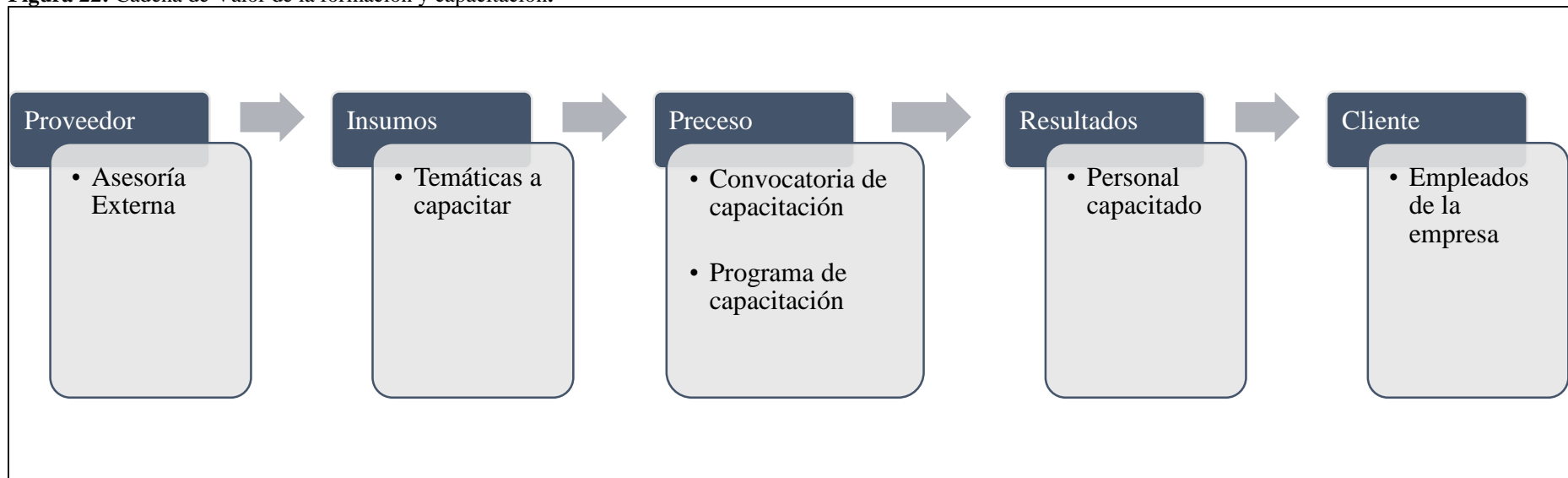
Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Formación y capacitación

CADENA DE VALOR

Figura 22: Cadena de Valor de la formación y capacitación.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Formación y capacitación

DESCRIPCIÓN

Tabla 34: Descripción de la Formación y capacitación.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Asesoría o consultorías	<ul style="list-style-type: none"> Temáticas que necesita a tratar la empresa 	Buscar el nivel de conocimiento más apropiado para el empleado en su puesto de trabajo.	Eficiencia en el puesto de trabajo.	Empleados de la empresa y empresa.	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 35: Actividad de la formación y capacitación.

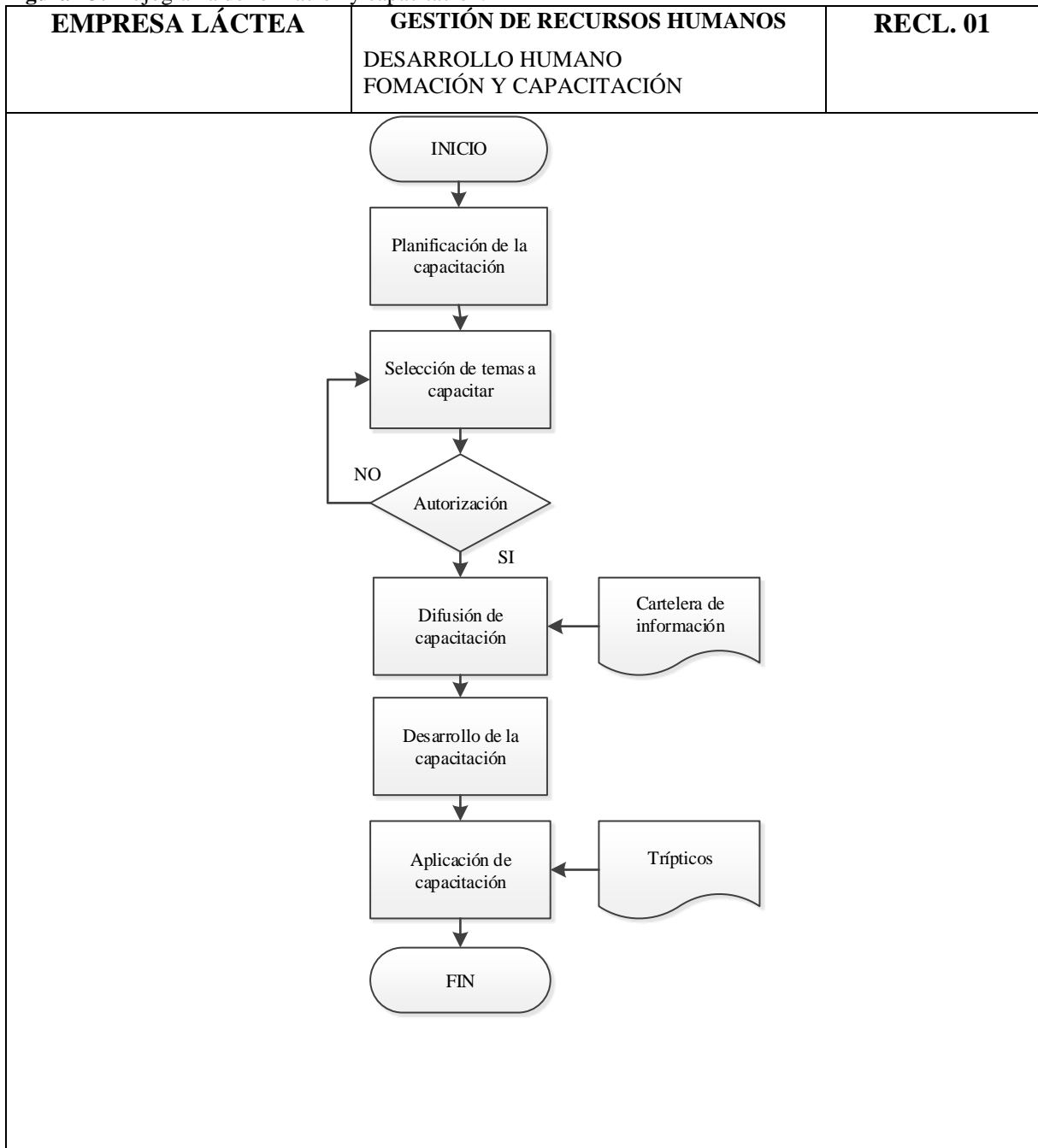
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificación de la capacitación	Departamento de talento humano	Se define días y horarios de capacitación evitando intervenir en el desarrollo de actividades normales
2	Selección de temas a capacitar	Departamento de talento humano	Se puntualiza el tema que se desea capacitar para que sea aprobado por los gerentes
3	Difusión de capacitación	Departamento de talento humano	Una vez aprobado el tema se difunde por los diferentes medios internos los días y temas de capacitación
4	Desarrollo de la capacitación	Departamento de talento humano	es la preparación del material didáctico para efectuar la capacitación
5	Aplicación de capacitación	Departamento de talento humano	Se efectúa la capacitación los días establecidos y con el personal programado

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 23: Flujoograma de formación y capacitación.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.6. Evaluación de desempeño

CARACTERIZACIÓN

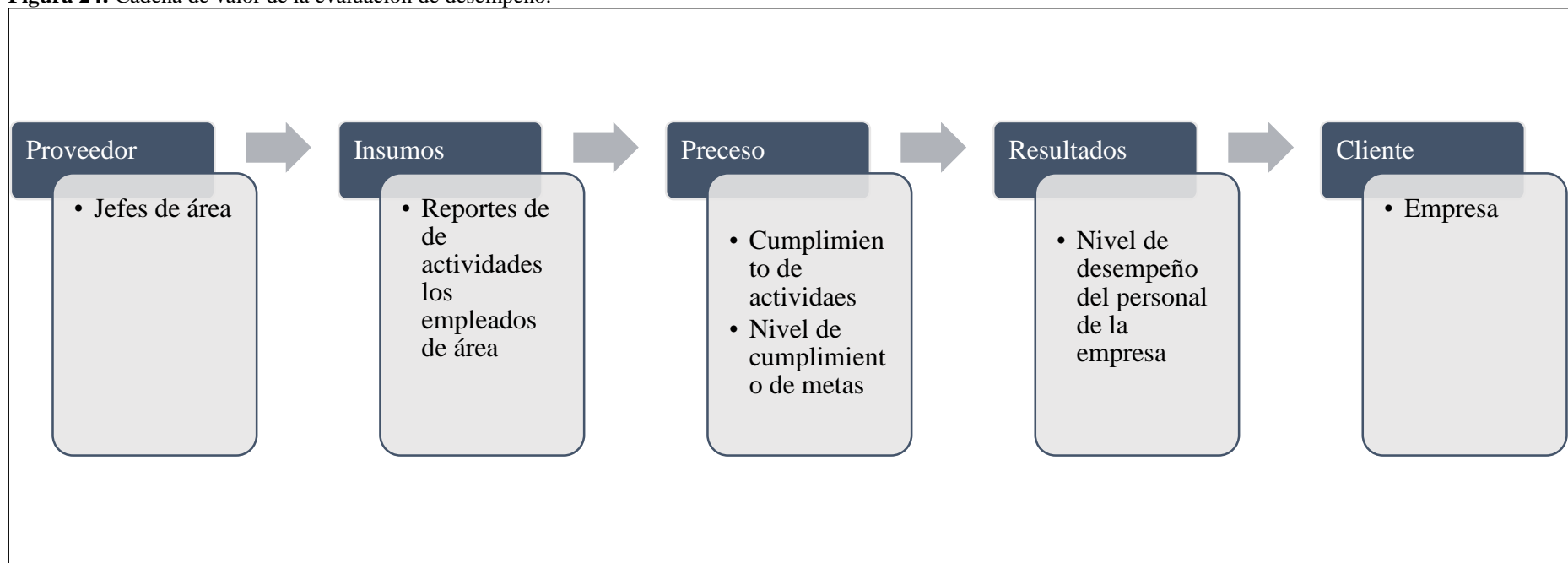
Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Evaluación de desempeño

CADENA DE VALOR

Figura 24: Cadena de valor de la evaluación de desempeño.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Evaluación de desempeño

DESCRIPCIÓN

Tabla 36: Descripción de evaluación de desempeño.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefes de área de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> Registro de actividades de los jefes de área de la empresa 	Buscar el nivel de desempeño para el trabajador que está en la empresa.	Eficiencia en el puesto de trabajo.	Empresa láctea	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 37: Actividades de evaluación de desempeño.

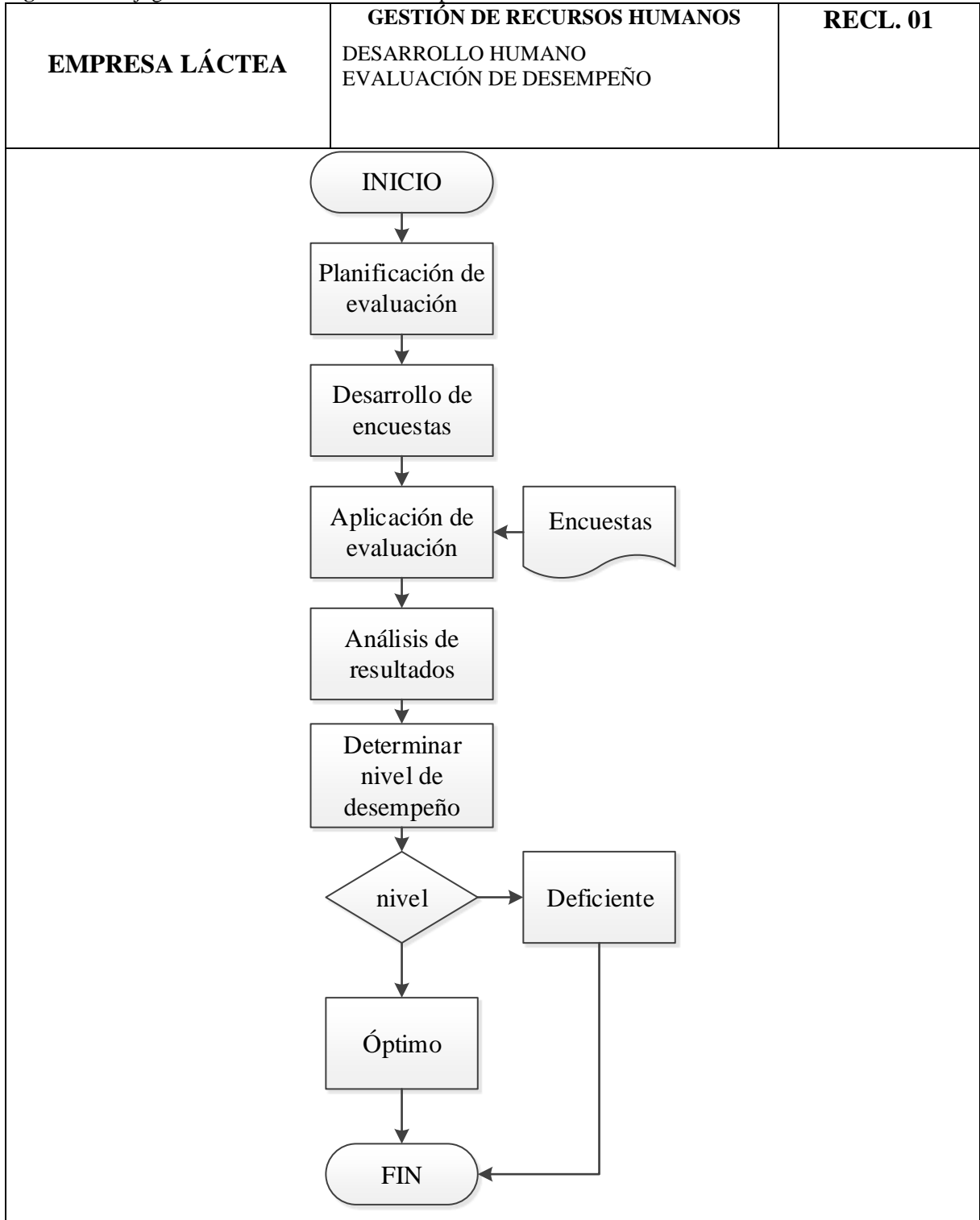
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificación de evaluación	Departamento de talento humano	Identificar y planificar los métodos de evaluación del desempeño
2	Desarrollo de encuestas	Departamento de talento humano	Elaboración de instrumento para la recolección de datos como es la encuesta
3	Aplicación de evaluación	Departamento de talento humano	Se aplica la encuesta al personal establecido o del que se dese a conocer cuál es la situación actual
4	Análisis de resultados	Departamento de talento humano	Se verifica los resultados de las encuestas aplicadas y se determina las condiciones de los trabajadores.
5	Determinar nivel de desempeño	Departamento de talento humano	Al conocer los resultados se establece si los trabajadores realizan su trabajo de manera óptima o deficiente.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 25: Flujoograma de la Evaluación de desempeño.



Fuente: Resultados Spss.
Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.7. Plan de ascenso

CARACTERIZACIÓN

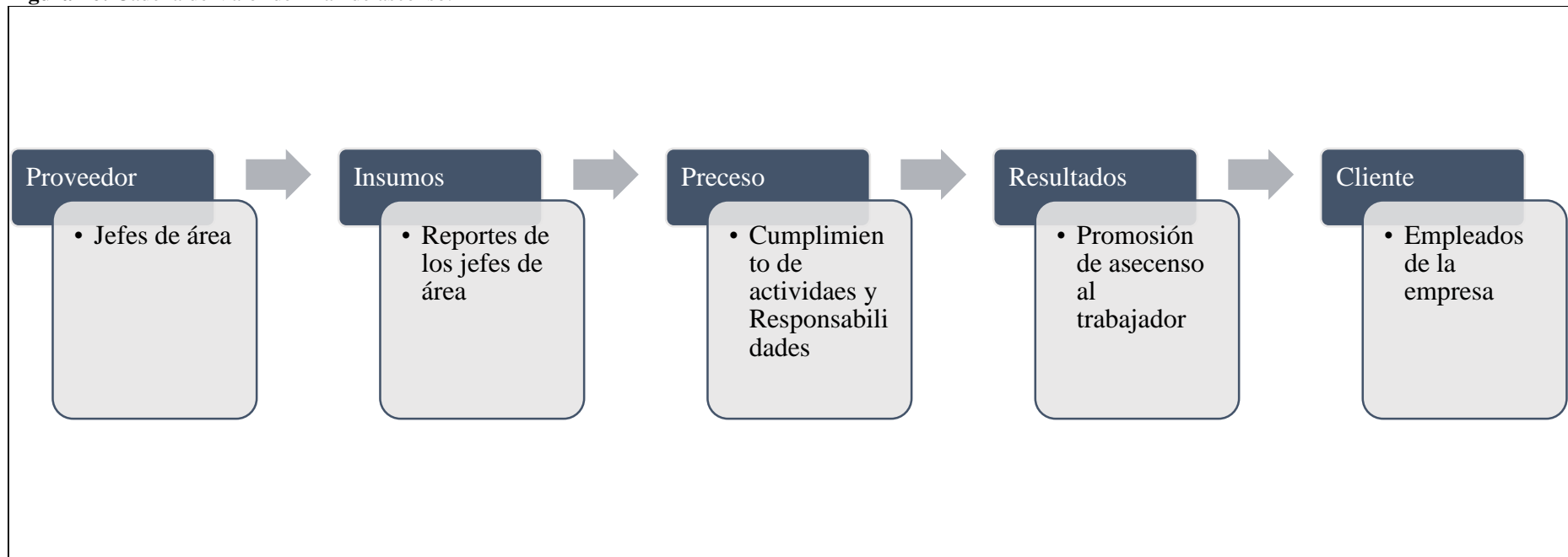
Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Plan de ascenso

CADENA DE VALOR

Figura 26: Cadena de Valor del Plan de ascenso.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN

Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo Humano

Plan de ascenso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 38: Descripción del Proceso de plan de ascenso.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefes de área de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> Registro de necesidades de los jefes de área de la empresa 	<p>Buscar necesidades para el trabajador que se está preparando intelectualmente.</p>	<p>Carrera laboral dentro de la empresa.</p>	<p>Empleados de la empresa.</p>	

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 39: Actividades del Plan de ascenso.

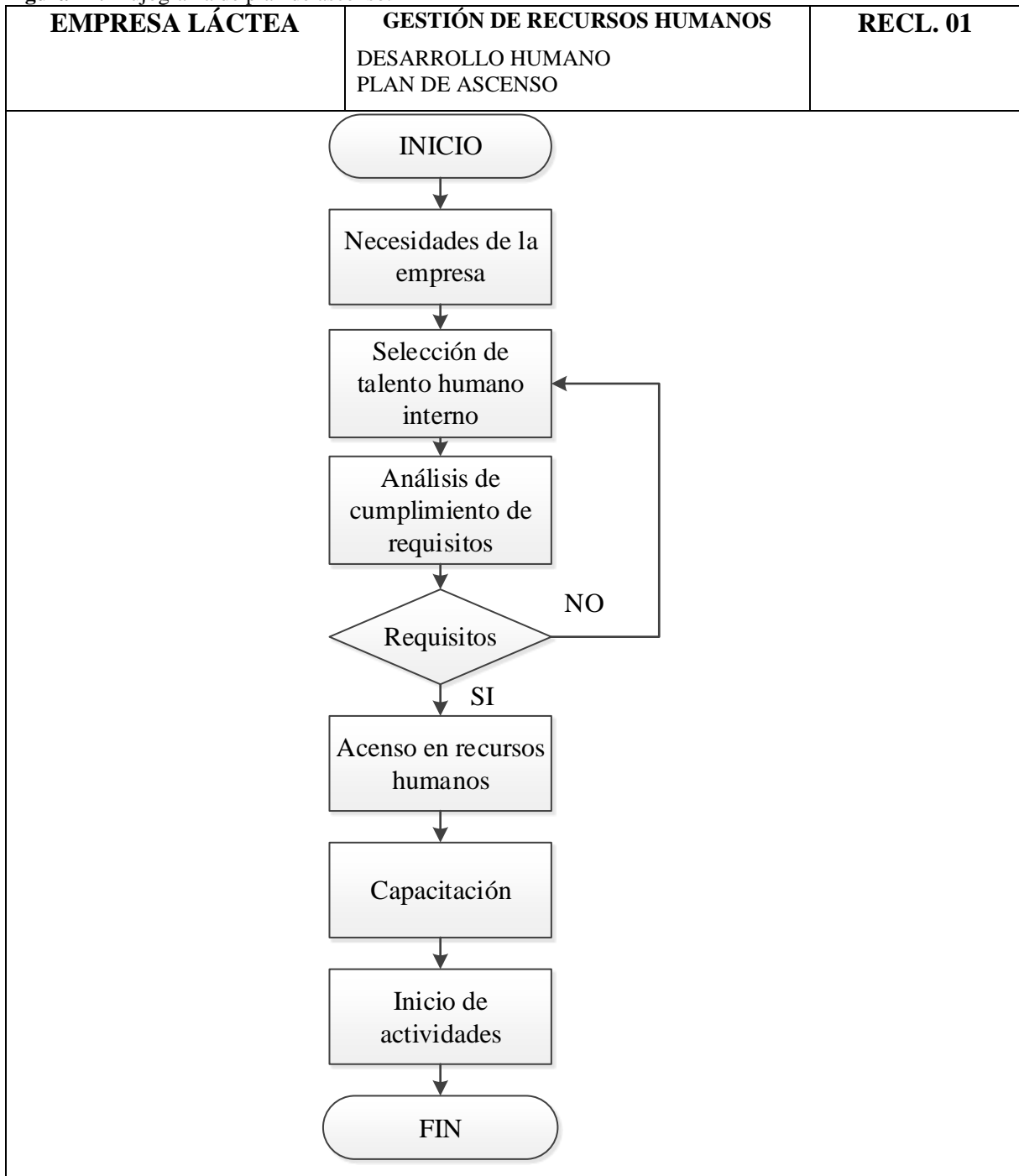
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Necesidades de la empresa	Departamento de talento humano	Si la empresa requiere cubrir la vacante de un puesto busca una persona interna para hacerlo
2	Selección de talento humano interno	Departamento de talento humano	Se selecciona las personas más idónea que pueda ejercer las actividades y el puesto que se pretende cubrir
3	Análisis de cumplimiento de requisitos	Departamento de talento humano	Se verificar si el personal seleccionado cumple con los requerimientos que se debe cumplir para poder ejercer el cargo
4	Acenso en recursos humanos	Departamento de talento humano	Si la persona cumple con los requisitos establecidos se procede al trámite adecuado por el departamento de recursos humano
5	Capacitación	Departamento de talento humano	La persona ascendida recibe capacitación del nuevo cargo y de las nuevas actividades que debe realizar, para ellos el supervisor, jefe o compañero de trabajo aporta con los conocimientos.
6	Inicio de actividades	Departamento de talento humano	La persona contratada para el nuevo cargo ejerce sus actividades normales ocupando un nuevo puesto.

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 27: Flujoograma de plan de ascenso.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

11.5.1.2.8. Mejoramiento continuo

CARACTERIZACIÓN

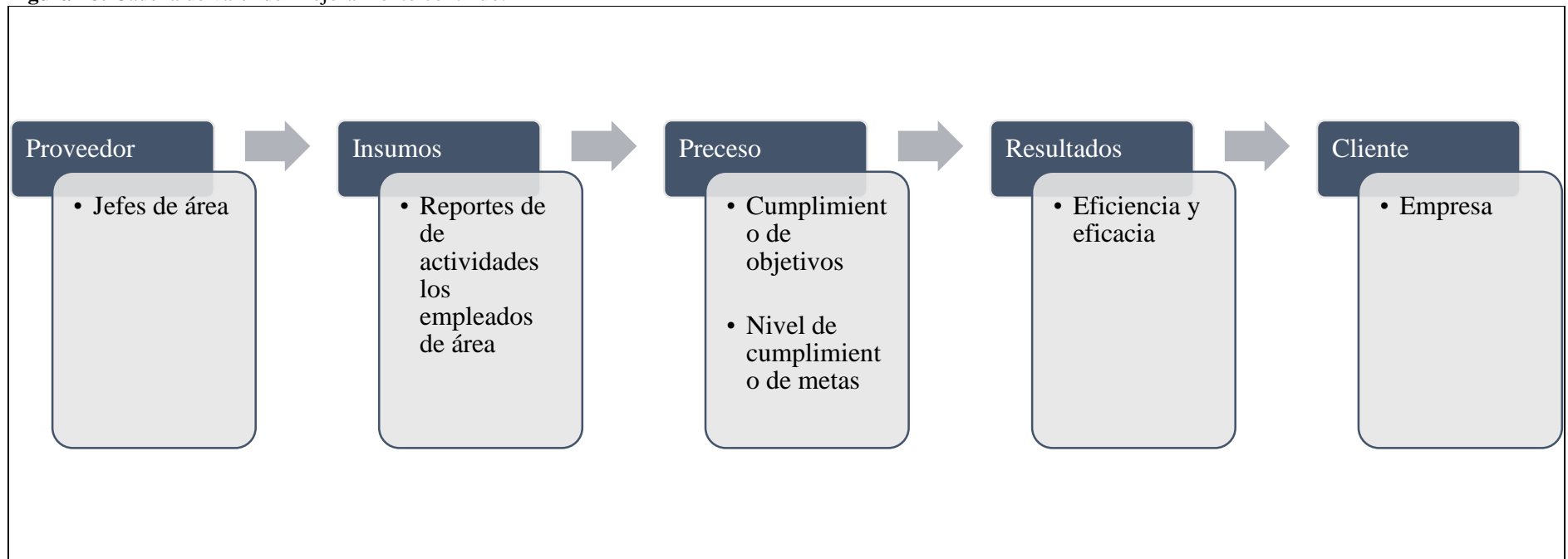
MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: Desarrollo Humano

SUBPROCESO: Mejoramiento continuo

CADENA DE VALOR

Figura 28: Cadena de valor del mejoramiento continuo.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

CARACTERIZACIÓN**MACROPROCESO:** Gestión de Recursos Humanos**PROCESO:** Desarrollo Humano**SUBPROCESO:** Mejoramiento continuo**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO****Tabla 40:** Descripción del Mejoramiento continuo.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefes de área de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> Hojas de control de las actividades de los empleados 	<p>Buscar el mejoramiento continuo en el desarrollo de las actividades de la empresa.</p>	<p>Eficiencia en el puesto de trabajo.</p>	Empresa.	

Fuente: Resultados Spss.**Elaborado:** La investigadora

ACTIVIDADES

Tabla 41: Actividades mejoramiento continuo

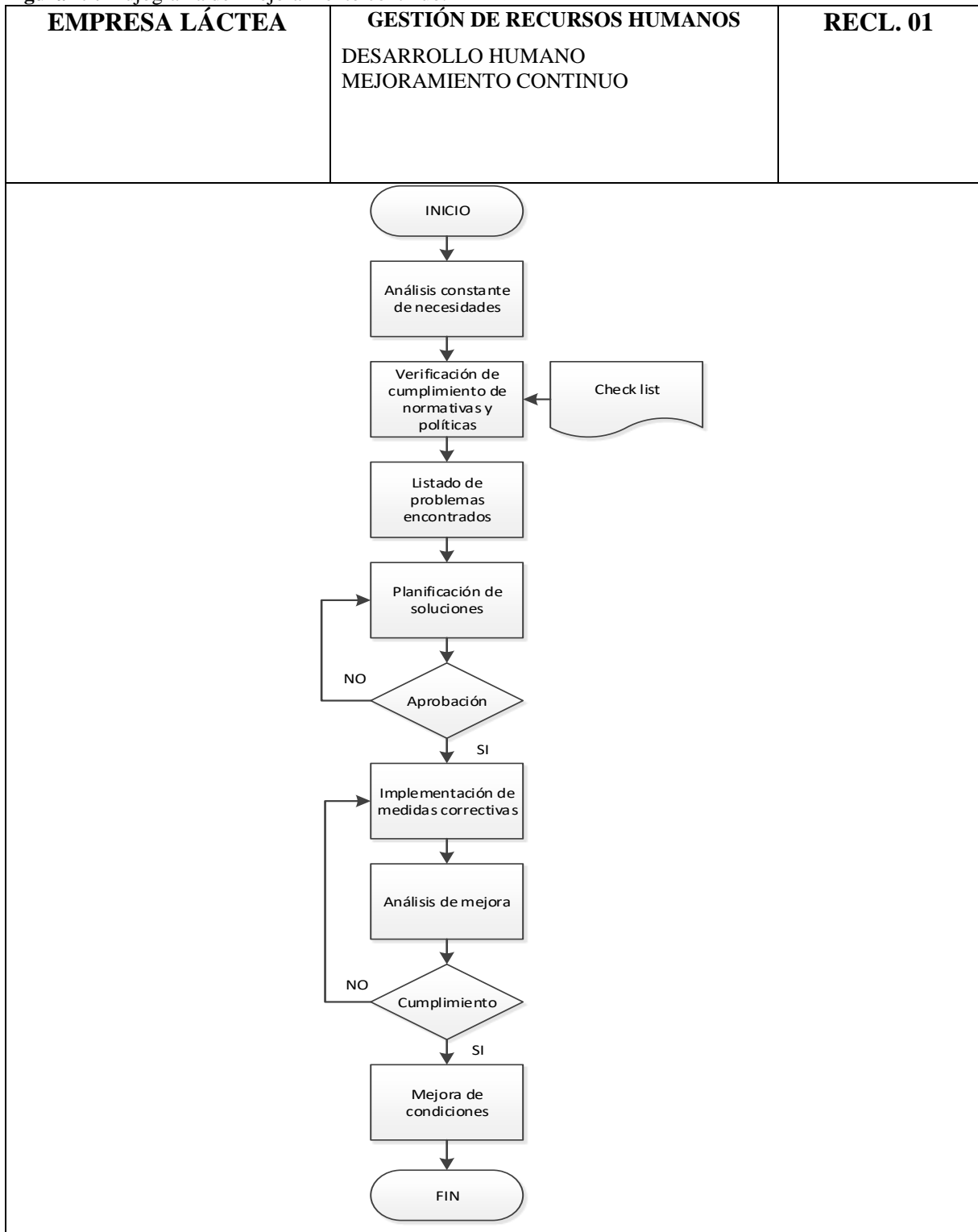
N ^a	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Análisis constante de necesidades	Departamento de talento humano	Aplicar herramientas y datos de medición que permitan conocer el estado actual de la empresa de manera constante
2	Verificación de cumplimiento de normativas y políticas	Departamento de talento humano	Identificar si los recursos humanos están cumpliendo con las políticas y normativas internas de la empresa
3	Listado de problemas encontrados	Departamento de talento humano	Mediante la aplicación de una lista de chequeo se determina las causas de los problemas
4	Planificación de soluciones	Departamento de talento humano	Establecer métodos idóneos que permitan mejorar las condiciones de la empresa y presentar a la gerencia para su aprobación
5	Implementación de medidas correctivas	Departamento de talento humano	Una vez aprobadas las medidas de mejora se procede a su aplicación.
6	Análisis de mejora	Departamento de talento humano	Se verifica si las acciones implantadas tienen efectos en los empleados.
7	Mejora de condiciones	Departamento de talento humano	Satisfacción en los recursos humanos de la empresa de la empresa

Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

FLUJOGRAMA

Figura 29: Flujoograma del mejoramiento continuo.



Fuente: Resultados Spss.

Elaborado: La investigadora

12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS):

Tabla 42: Impactos del proyecto.

IMPACTOS	EMPRESAS DE LÁCTEOS
TÉCNICO	El impacto técnico que contiene el proyecto es la presentación de un análisis de la gestión de talento humano que las empresas del sector industrial lácteo de la ciudad de Latacunga, en donde a través de la selección del modelo más adecuado para la empresa. Por lo que ahora por medio de la investigación el manejo del talento humano se lo realizará de un forma tecnificada y con proceso definidos que aporte al crecimiento y productividad de las industrias procesadoras de productos lácteos.
SOCIALES	El proyecto tiene un impacto social con el cual se determina el tratamiento que debe recibir el personal que labora en las empresas del sector industrial lácteo, con el modelo de gestión del talento humano se logrará mejorar el bienestar de los trabajadores en la organizaciones y que todos tenga un tratamiento adecuado, que les permita contar con un ambiente laboral equitativo y que sea un precedente para las demás empresas industriales.

Elaborado: La investigadora

13. PRESUPUESTO

Tabla 43: Presupuesto del proyecto.

PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO				
Recursos	Cantidad	Unidad	V. Unitario	Valor Total
			\$	\$
EQUIPOS				
Adquisición de computadora	1	Unidad	890	890.00
TRANSPORTE Y SALIDA DE CAMPO				
Transporte	500	Unidad	0.30	150.00
MATERIALES Y SUMINISTROS				
Hojas de papel bond 75 gr.	8	Resmas	3.50	28.00
Perfiles	11	Unidad	0.75	8.25
Porta minas	6	Unidad	0.50	3.00
Esferos	10	Unidad	0.40	4.00
Anillados del proyecto	15	Unidad	1.80	27.00
Empastados del proyecto	2	Unidad	20.00	40.00
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO Y FOTOCOPIAS.				
Libros	6	Unidad	28.00	168.00
Impresiones	300	Unidad	0.18	54.00
GASTOS VARIOS				
Internet	350	Horas	0.70	245.00
OTROS RECURSOS				
Flash memory	4	Unidad	18.00	72.00
Sub Total				\$ 1,689.25
10% Imprevistos				\$ 168.92
TOTAL				\$ 1,858.17

Elaborado por: La investigadora

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 Conclusiones

- ✓ Tras el análisis de los diversos modelos de la gestión del talento humano, se llegó a establecer que el más adecuado para las empresas del sector industrial lácteo es el modelo de Chiavenato, el cual cumple con todos los procesos para el manejo del personal.
- ✓ Podemos concluir que se estableció el modelo de Idalberto Chiavenato debido a que está enfocado en fortalecer las capacidades y competencias del talento humano y por ende permitirá el desarrollo de la empresa.
- ✓ Con el análisis de la información recolectada a los gerentes y trabajadores de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Latacunga permitió determinar que el contar con un modelo de gestión ayudará a la industria láctea a mejorar su productividad.

14.2 Recomendaciones

- ✓ Es recomendable que para la aplicación del modelo de Chiavenato se establezcan las áreas con las que cuenta una empresa, en las que se determinen las funciones que cada área de trabajo debe desempeñar en la organización.
- ✓ El Modelo de gestión de Talento Humano tiene como finalidad fortalecer las capacidades y competencias del talento humano por lo que sería recomendable utilizar el modelo planteado, debido a que se encuentra direccionado al Sector Lácteos en base a los resultados obtenidos.
- ✓ Es recomendable analizar e interpretar la información recolectada con el objetivo de establecer con claridad las falencias y oportunidades de la empresa, y así poder tomar medidas necesarias que permitan cubrir las necesidades del Talento Humano y de la empresa.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, A. R. (2013). *Modelo de Gestion de Talento Humano*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las persona y la continuidad de las organizaciones* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección de competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. Mexico D. F.: McGrawhill.
- Aponte, J. C. (2012). *Administración del personal, enfoque hacia la calidad* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Armijos, G. (2010) *Modelo de Gestión de Talento Humano*. Tesis de Posgrado, empresa Ecuaquimica
- Atehortua, F. (2008). *Sistema de gestion integral, una sola gestión, un solo equipo*.
- Atehortua, F. (2008). *Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo* (Primera ed.). Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Ballivian, R. (18 de Enero de 2006). *Nuevos modelos de gestión de recursos humanos*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Bautista, M. (2008). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CNT*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>
- Cerrano, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (1994). *Gestión Del Talento Humano* (segunda edicion ed.). Colombia: McGrawhil.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Cuesta. (2005). *Modelo de gestión recurso humano de diagnóstico, proyección*. La Abana: PIÑAS.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento* (Primera ed.). México D.F.: ECOE ediciones.
- Cuestas, A. S. (2010). *Gestión del Talento Humano* (Décima primera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.

- Del Castillo, G. A. (2013). *Administrador un nuevo y avanzado perfil profesional acorde a la globalización* (Primera ed.). México: Universidad Cofederada.
- editorial, C. (2006). *Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de mediante el uso de información secundaria* (Primera ed.). Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- ESAN, U. (19 de Mayo de 2015). *Universidad ESAM*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>
- Fayol, H. (2008). *Fundamentos de la administración* (Tercera ed.). México D.F.: Pearson.
- Gomez, N. E. (07 de 07 de 2011). *Estadística, Matematica y Computacion*. Obtenido de Muestreo simple aleatorio: <http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html>
- Gonzales, B. R. (2006). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Hernández, L. (2007). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanza Científica*, 2.
- Huamani, C. A. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica* (Primera ed.). El Cid Editor.
- J, S. (1999). *Métodos de investigación*. Barcelona: Pearson educación.
- M, G. (2006). *El propósito de la investigación*. Editorial Brujas.
- Maritza Alvarado, M. B. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje* (Primera ed.). Bloomington: Liberty Drive.
- Maritza Alvarado, M. B. (2016). *Gestión del talento humano e inovación de la enseñanza y el aprendizaje* (Primera ed.). Bloomington: Leberthy Drive.
- Martínez, E. (2009). *Como ser exitoso* (Segunda ed.). México: ECOE.
- Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación, económica administrativa*. Bogotá: EUC.
- Proecuador. (06 de 12 de 2016). *Producción lácteos*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec
- Sales, M. (14 de Marzo de 2002). *Importancia de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias>
- Samaniego, O. (6 de Noviembre de 2013). *Modelos de Gestion Aplicados al Talento Humano*. Obtenido de <http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com/2013/11/modelo-werther-y-davis.html>
- Serrano, C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- telegráfo, E. (22 de 12 de 2016). *Noticias del telegráfo*. Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec

- Tomas, U. S. (2006). *Caracterización de las pymes de Bogotá mediante el uso de información secundaria*. Bogotá: USTA. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=ToUJuFNAHyIC&pg=PA113&dq=Universidad+Santo+Tomas,\(2006\)+calidad+de+vida&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQiffW94zSAhUK6SYKHU6aAA8Q6AEINTAC#v=onepage&q=Universidad%20Santo%20Tomas%2C%20\(2006\)%20calidad%20de%20vida&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ToUJuFNAHyIC&pg=PA113&dq=Universidad+Santo+Tomas,(2006)+calidad+de+vida&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQiffW94zSAhUK6SYKHU6aAA8Q6AEINTAC#v=onepage&q=Universidad%20Santo%20Tomas%2C%20(2006)%20calidad%20de%20vida&f=false)
- Torrecilla, D. (s.f. de Octubre de 2010). *“Clima Laboral en la organización*. Obtenido de <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116>
- Urcelay, J. (2006). *La responsabilidad social de las empresa en la gestión de las Pymes* (Primera ed.). México: EOI empresarial.
- Uribe, J. (2009). *Sistema de evaluación de desempeño: personal profesional*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.
- Velásquez, R. (s.f.). *Modelos contemporáneos de*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta.

16. ANEXOS

Anexo 1: Currículum vitae de la investigadora.

CURRÍCULUM VITAE DE LA INVESTIGADORA.

NOMBRE: Lilian Mariana

APELLIDOS: Changoluisa Diaz

ESTADO CIVIL: Soltera

FECHA DE NACIMIENTO: 25 de Junio de 1994

CÉDULA DE IDENTIDAD: 050352816-8

DIRECCIÓN: San Felipe Av. Simón Rodríguez (Calle 10 de agosto y Mexico)

TELÉFONO: 0994500380



ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Fiscal Mixta “Carlota Jaramillo”

SECUNDARIA: Instituto Tecnológico “Ciudad de Valencia”

SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi – Latacunga

TÍTULOS OBTENIDOS.

Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Contabilidad.

Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial.

CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Bolsa de Valores- Bolsa de Valores Quito

REFERENCIAS PERSONALES.

Cristina Díaz Telf.: 0969225656

Alexandra Chicaiza Telf.: 0992958836

Anexo 2: Currículum vitae de la tutora**CURRICULUM VITAE DE LA TUTORA**

NOMBRES: Ibett Mariela
 APELLIDOS: Jácome Lara
 FECHA DE NACIMIENTO: 16 de Junio de 1979
 NACIONALIDAD: Ecuatoriana
 CÉDULA DE IDENTIDAD: 1714953807
 DIRECCIÓN: Pujilí
 TELEFONOS: 0998230734
 EMAIL: ibett.jacome@utc.edu.ec

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Secundaria: Instituto Tecnológico Superior “Victoria Vasconez Cuvi”

Superior: Universidad Técnica de Ambato – Ing. Comercial

TÍTULO

Bachiller en Físico Matemático

Especialista en Gestión Avanzada de Operaciones en la Universidad Regional Autónoma de los Andes

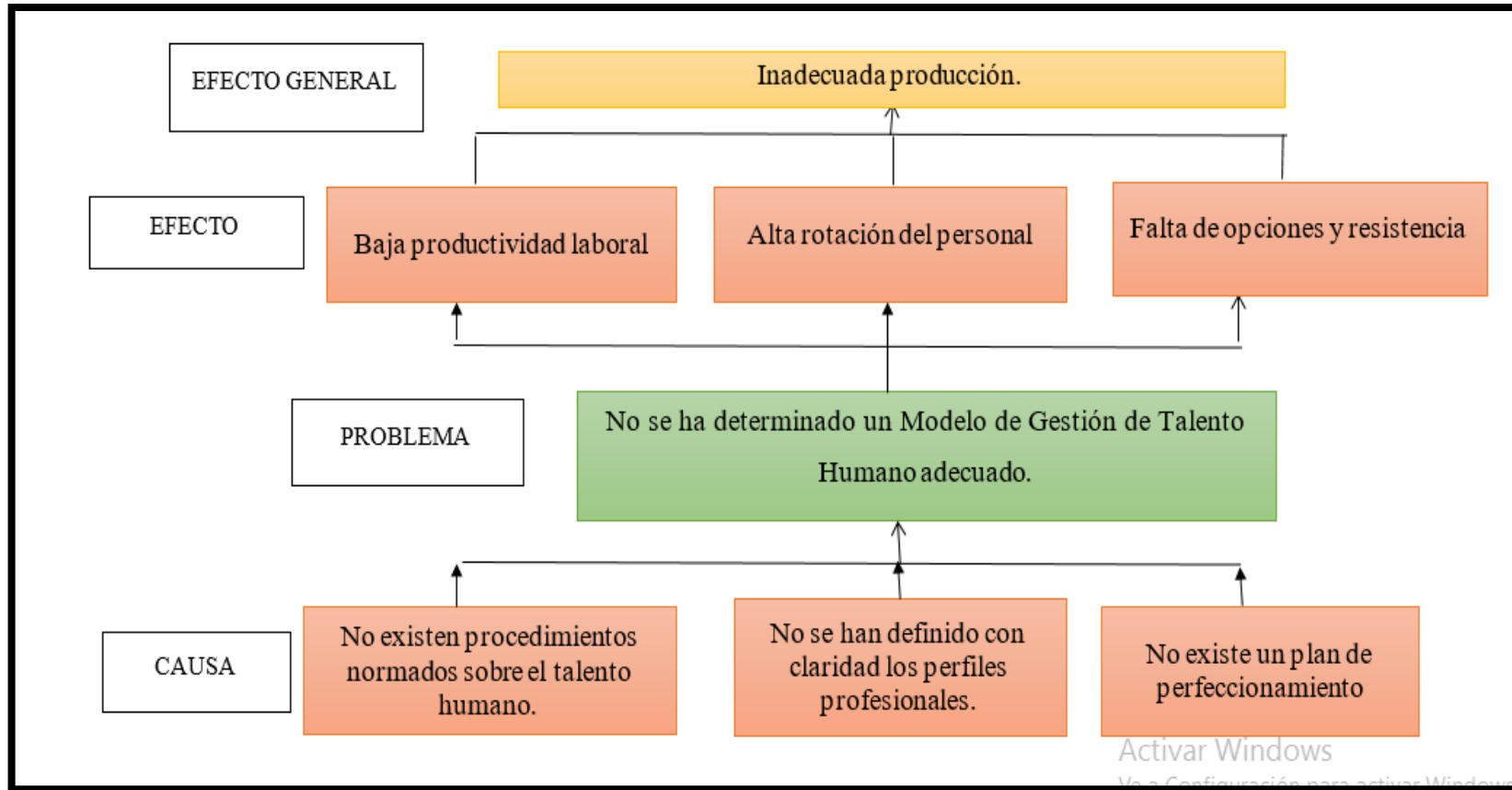
Magister en Gestión Empresarial en la Universidad Regional Autónoma de los Andes

Experiencia Docente:

Coordinadora de Carrera de Ingeniería Comercial Universidad Técnica de Cotopaxi

Docente Universidad Técnica de Cotopaxi (En funciones)

Anexo 3: Diagrama causa y efecto



Elaborado por: La investigadora.

Anexo 4: Encuesta realizada a los Jefes de Talento Humano.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO
ENCUESTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE TALENTO HU]



Objetivo:

- Recabar información sobre la gestión del talento humano de las empresas lácteas.
- **Indicaciones:** Marque con una X la respuesta de su elección.

CAPTACIÓN

Reclutamiento	Siempre	A veces	Nunca
¿Existe la posibilidad que los candidatos conozcan las vacantes disponibles?			
¿Los anuncios sobre el puesto de trabajo son publicados con las especificaciones del puesto?			
¿El mercado cubre con los requisitos de personal que necesita la empresa?			
Selección	Siempre	A veces	Nunca
¿La distribución de competencias permite identificar la necesidad de una vacante en la empresa?			
¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
¿El seleccionador tiene la capacidad requerida para determinar el personal idóneo del cargo?			
¿Está definido el proceso de calificación de carpetas para todos los puestos de trabajo?			
Contratación e inducción	Siempre	A veces	Nunca
¿Existe un manual de inducción de la empresa para alinear al personal sobre los objetivos?			
¿Se explica claramente los detalles sobre el cargo que va desempeñar?			

¿Se da a conocer las obligaciones y beneficios que proporciona la empresa?			
--	--	--	--

GESTIÓN HUMANA

Gestión de competencias	Siempre	A veces	Nunca
¿El personal cumple con el perfil adecuado para los puestos de trabajo?			
¿El proceso de selección del perfil de trabajo para el área administrativa, producción, finanzas y ventas es riguroso?			
¿Se ha realizado una medición de las habilidades y destrezas al de cada área?			
Gestión de cultura organizacional	Siempre	A veces	Nunca
¿El personal conoce sobre la misión y visión de la empresa?			
¿El personal conoce sobre los principios cooperativos de la empresa?			
¿El personal conoce sobre los valores cooperativos de la empresa?			
¿El conocimiento de las políticas de la empresa por el personal de la planta?			
Remuneración	Siempre	A veces	Nunca
¿La empresa asegura desde el primer día de trabajo a las personas que ingresan?			
¿La empresa facilita con beneficios a los trabajadores?			
¿La empresa ha incumplido con los pagos puntuales a los trabajadores?			

Servicio al cliente interno	Siempre	A veces	Nunca
¿El personal participa en la toma de decisiones en la planta?			
¿La comunicación que existe en la empresa aporta en las relaciones interpersonales de los trabajadores?			
¿Se representa la estructura jerárquica dentro de la empresa?			

DESARROLLO HUMANO

Desarrollo del plan de ascenso	Siempre	A veces	Nunca
¿La empresa cuenta con un plan de carreras que permitan ascender a los trabajadores?			
¿El personal de cada área es capacitado con el propósito de asumir otros cargos?			
¿La empresa aporta para un ascenso de un/a trabajador/a?			
Evaluación del desempeño	Siempre	A veces	Nunca
¿Existe un proceso para la evaluación de los empleados dentro de la empresa?			
¿El sistema de evaluación del personal que posee la empresa es de aceptación?			
¿La evaluación del rendimiento del personal depende del puesto de trabajo?			
¿Las sanciones por incumplimientos de las políticas internas de la empresa aportan al rendimiento?			
¿Existe un control de trabajadores problemáticos en la empresa?			
Formación y capacitación	Siempre	A veces	Nunca

¿Se considera realizar un programa de capacitación para personal de la planta en la actualidad?			
¿El programa de capacitación de la empresa cumple las exigencias del sector lácteo?			
¿El desempeño del trabajador influye para recibir un incentivo en la planta?			
¿El conocimiento del personal sobre la inocuidad de los alimentos permite mejorar la calidad del producto?			
¿La formación del personal esta direccionada para el lanzamiento de nuevos productos?			
Mejoramiento continuo	Siempre	A veces	Nunca
¿La empresa posee proyecciones para nuevas certificaciones de calidad en la producción de productos lácteos?			
¿La empresa establece políticas para la gestión del talento humano a futuro?			
¿El sistema de monitoreo del rendimiento del personal de la planta aporta a mejorar la gestión del recurso humano?			

Gracias por su colaboración

Anexo 5: Encuesta realizada a los Trabajadores.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES



Objetivo:

- Recabar información sobre la gestión del talento humano de las empresas lácteas.
- **Indicaciones:** Marque con una X la respuesta de su elección.

1. ¿Cuánto tiempo usted labora en la empresa?

- a. De 3 meses a 1 año ()
 b. De 1 año a 2 años ()
 c. De 3 años en adelante ()

2. ¿Al momento de ingresar a la empresa le hicieron una medición de sus habilidades y destrezas?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. No recuerdo ()

3. ¿Su perfil laboral cumple con el área de trabajo que actualmente desempeña?

- a. Si ()
 b. No ()

4. ¿Al momento de ingresar a la empresa existió una inducción adecuada para desempeñar sus funciones?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. No recuerdo ()

5. ¿Conoce la misión, visión, principios y valores corporativos de la empresa?

- a. Si ()
 b. No ()

6. ¿Influye su desempeño laboral para recibir algún incentivo en la planta?

- a. Siempre ()
 b. A veces ()
 c. Nunca ()

7. ¿Participa en la toma de decisiones en la planta?

- d. Siempre ()
 e. A veces ()
 f. Nunca ()

8. ¿Ha obtenido algún accenso dentro de la empresa?

- a. Si ()
 b. No ()

9. ¿Existe alguna evaluación de desempeño en sus labores?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

10. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

11. ¿Usted se está especializando académicamente para el puesto que desempeña?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No lo he pensado ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6: Visita a las Empresas.





